



UNIVERSIDAD LASALLISTA BENAVENTE
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN



CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
CLAVE 8793-24

**“LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DENTRO DEL GRUPO
CAPISTRANO ALIMENTARI DE CELAYA, GTO.”**

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PRESENTA:

MARÍA ELENA TOVAR PALLARES

ASESORA:

L.C.C. ELBA EUGENIA NAVARRO AGUILAR

CELAYA, GTO.

SEPTIEMBRE, 2013



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

A MI DIOS TODO PODEROSO, MI CREADOR Y EL DE TODOS:

Desde mi pequeñez, a nombre de Jesucristo, te doy las gracias Padre por quien soy y tengo. Gracias por permitirme vivir estos momentos. Por ser siempre mi fuente inagotable de ideas, mi fortaleza y refugio eternos. Soy nada sin Tí. Tuyo es el trabajo que realizo y lo bueno que tengo. Quiero servirte hasta el último día de mi vida.

A MARÍA, MI MADRE DEL CIELO:

Madre Mía, gracias por tu protección y dulce compañía.

A MIS DOS SOLES, MIS PADRES MA. ELENA Y JUAN GUILLERMO:

Mi Juan, Mi Reina... Seres constantes de amor y servicio. Gracias por darme la vida y la herramienta más valiosa que tengo, y que hasta hoy ha sido el sustento propio y el de mis hijos, y motivo de grandes satisfacciones: Mi Carrera. Ustedes son mi orgullo. A 20 años de haber egresado doy inicio, si Dios me lo permite, a un nuevo proyecto de vida. Los amo con el alma. Dios los bendiga eternamente.

A MIS HIJOS, ALONDRA Y JESÚS GUILLERMO:

Mi bella princesa Alo, mi motor primero. Motivo de alegría, de grandes tomas de decisión y de no claudicar en ningún momento. Te amo hija. Siempre tendrás lo mejor de mí. Recuerda siempre: soy tu mínimo.

Mi chiquito precioso Jesús Guillermo, inocencia hecha hombre, mi renovación de vida. Eres un gran proyecto de existencia. Te ofrezco lo mejor de mí. Te amo hijo.

A MI ESPOSO JESÚS:

Mi amor, gracias por recordarme que no debo apartarme de mis aspiraciones y por sumarte al proyecto de una nueva vida en todos los sentidos. Gracias por insistir en la importancia de la disciplina como elemento cotidiano. Dios nos conceda lo que soñamos: una familia feliz, sólida integrada... una familia de 4. Te amo Papi.

A MI MADRINA EMELIA:

Mi madrina de toda la vida. Aquí está Madrina. Misión Cumplida. Gracias por todo tu apoyo y por estar a pie de cañón conmigo, en las buenas y en las malas. Te quiero mucho. Lo sabes. Dios te proteja siempre.

A MIS HERMANOS: MEMO, LUIS, ROGE, MIGUEL, CHRISTIAN Y MI EXTENSA FAMILIA:

Nunca es tarde. Gracias por sus apoyos en las distintas etapas de mi vida y los buenos momentos. Memo y Luis, no olvido los favores que tuvieron para lograr esta carrera. Donde quiera que estén Dios los ayude y bendiga. Gracias por su respaldo. Los quiero. En lo que pueda ayudarlos... sin dudar, saben que aquí estoy.

A MI DIRECTOR GENERAL, ING. JAVIER CORONEL PIÑA:

Gracias por su confianza, por la distinción de ser su portavoz, por creer en mí. Me enorgullece conocerlo y trabajar con Usted. Sabe que lo admiro por su sentido visionario y exitoso empresario.

A MI GERENTE, C.P. JORGE RAMÍREZ LÓPEZ:

Gracias por permitirme ser parte de tu equipo de trabajo. Por tu exigencia y el aprendizaje de todo este tiempo.

A DON HÉCTOR AMBRÍZ OCHOA, FUNDADOR DE GRUPO CAPISTRANO ALIMENTARI:

Con todo mi cariño, admiración y respeto. Gracias por su confianza y por ser testimonio de la parte humana de esta empresa. Es un hombre verdaderamente admirable. Gracias por sumarse a algunas de mis locuras y por su valiosa amistad. Admiro su humildad y sencillez como constantes aun en los grandes éxitos.

A MI ASESOR DE TESIS, ELBA EUGENIA NAVARRO AGUILAR:

Elba, gracias por tu comprensión y ágil apoyo.

ÍNDICE

Introducción.

Capítulo I “Marco Histórico”.

1.1 Antecedente general.	2
1.2 Antecedentes de la Organización.	4
1.3 Modelo Estratégico Organizacional.	7

Capítulo II “Gestión de la Comunicación Organizacional en Grupo Capistrano Alimentari”.

2.1 Antecedentes del Departamento de Comunicación.	14
2.2 Desarrollo Del Trabajo De Comunicación Organizacional en Grupo Capistrano Alimentari.	15
2.3 Respecto a la Cultura de Trabajo en Equipo.	25
2.4 Campañas Internas.	27
2.5 Eventos Institucionales, una labor significativa.	33
2.6 El Centro De Desarrollo Capistrano, un espacio de Integración del Colaborador y sus Familias a la Empresa.	35

Capítulo III “¿Por qué los Medios Institucionales en la Organización?”

3.1 El Nacimiento de los medios de Comunicación Institucionales y su credibilidad.	39
3.2 RENOVA.	39

3.3 En Primera Plana.	40
3.4 Noticias desde Dirección General.	43
3.5 Televisión Interna.	45
3.6 Medición de Medios.	46
3.7 AMCO: fuente de actualización y benchmark.	48

Capítulo IV “Situación actual del Área de Comunicación en Grupo Capistrano Alimentari”.

4.1 Diagnóstico y crecimiento del Área de Comunicación Interna conforme al Modelo de Manuel Tessi.	51
4.2 Propuesta de Mejora.	59
4.2.1 Ajustes en Estructura.	60
4.2.2 Beneficios de esta nueva posición.	60
4.2.3 En cuanto a Políticas, Programas y Procesos.	62
4.2.4 En cuanto al perfil del Talento Humano.	62

Conclusión.

Anexos.

Bibliografía.

INTRODUCCIÓN

La gestión de la comunicación interna es un elemento fundamental en las organizaciones que son exitosas y entre más grandes, esta importancia demanda prioridad.

El objetivo de la presente, para obtener la licenciatura en Ciencias de la Comunicación, es mostrar el desarrollado del trabajo de Comunicación Organizacional en Grupo Capistrano Alimentari durante los últimos diez años.

En el primer capítulo, titulado como Marco Histórico, revisamos algunos antecedentes generales de la comunicación como elemento base de contacto entre las personas, así como un panorama de la organización, mostrando su giro, filosofía, su modelo estratégico organizacional, centro de operaciones, Esta es una gran empresa conformada por 4380 empleados. Su capacidad de producción mínima es de 1500 toneladas de embutidos, misma que comercializa y distribuye a clientes mayoristas, tiendas de autoservicio, detallista y distribuidores a través de 22 centros de distribución con presencia en 27 estados de la República Mexicana y otro más en Guatemala.

El capítulo dos está enfocado a la gestión del área de Comunicación Organizacional en Grupo Capistrano Alimentari.

En el tercer capítulo titulado ¿Por qué los medios institucionales en la organización?, describo el desarrollo de los medios que poco a poco fueron cobrando posición y veracidad y que hoy por hoy, son medios formales.

En el cuarto y último capítulo hago una descripción de la situación actual del área de Comunicación en Grupo Capistrano Alimentari, basado en el diagnóstico de acuerdo al Modelo de Comunicación Organizacional de Manuel Tessi “Comunicación 1 A”; escritor contemporáneo, conferencista, asesor, docente y, sobre todo, “apasionado” por la disciplina de la comunicación en Latinoamérica. Así mismo, hago una propuesta de acuerdo a este modelo para

evolucionar el área de comunicación acorde a las necesidades del negocio, fortaleciendo a la Dirección General.

Lo anterior, queda fundamentado en literatura especializada que demuestra que la Comunicación Organizacional es una disciplina que cada día evoluciona y se posiciona como un elemento fundamental en la gestión exitosa de las organizaciones.

Hago énfasis, que el desarrollo de la presente, está concentrado estrictamente al interior de la organización y es el área de Comunicación Organizacional responsable de este trabajo.

Es necesario dejar en claro, que la responsabilidad de una comunicación exitosa en cualquier organización, no es exclusiva del área especialista en la materia... sino de cada persona que la conformamos.

Entendamos que los líderes de opinión, para este caso, los Gerentes y Líderes, deben estar fortalecidos y ser hábiles para abrir canales de comunicación no solo con sus colaboradores (comunicación descendente), sino trabajar en sentidos transversales que favorezcan la unidad y la congruencia. A mayor congruencia, la organización será más ágil en su gestión, favoreciendo un ambiente laboral sano.

Manuel Tessi, Director de Comunicación 1ª, que promueve su metodología diseñada en 1994 a partir de casos reales en diversas empresas de Latinoamérica, y que pretende evolucionar al comunicador organizacional a consultor interno de la Alta Dirección, afirma que: La comunicación debe ser Primero Adentro, y es cierto. Primero entre los Gerentes y Líderes, luego permearlo en un mismo sentido, al mismo tiempo, con una misma intensidad a cada colaborador.

El reto más grande de una organización es tener una cultura homogénea, que deje de lado, esos mosaicos internos, en donde cada gerencia o área tiene su propia forma de hacer las cosas, sus propias interpretaciones, y sus propios "sentires", aunque con la boca diga que si a los mensajes organizacionales.

Son veintidos años en los que he tenido la oportunidad de trabajar en diferentes aristas de la comunicación y cierto es que esta disciplina tan empática y querida para mí, ha sido basta y fértil. En el campo de la comunicación organizacional me he concentrado 14 años.

En esta profesión he encontrado de todo, sin embargo, puedo afirmar que para que una idea, estrategia o proyecto camine como se espera, siempre deberá abanderarla la Alta Dirección de la compañía, de lo contrario, llevará a muchos tropiezos y seguramente, a un final muy lejos de lo esperado. En Grupo Capistrano Alimentari la clave ha sido que nuestro Director General es abierto, atrevido y confía. La Gerencia de Factor Humano, dirige, cuestiona, facilita y encamina a la innovación.

Es mi convicción que para impulsar nuevas ideas o mejorar las ya existentes, (tal vez locas o fuera de lugar para muchos), es necesario atreverse a disfrutarlas (aun con todas las resistencias y críticas que esta provoque), siempre y cuando estén enfocadas al logro de lo que se busca y sean viables, tanto por presupuesto, como logística y diseño.

Ciertamente, la labor de comunicación en la misma organización, llega a ser poco valorada por quienes aun consideran que no representa la esencia del negocio como sería el área de producción o de ventas, pero si, es ese vínculo que pone en común los mensajes centrales de la organización... de toda la organización. Y es precisamente con estos elementos que debemos trabajar de una manera especial, desvirtúan la esencia de los mensajes organizacionales.

Aprovecho para agradecer a mi empresa, Grupo Capistrano Alimentari, que me permita libertad, confianza a nuevas ideas y sostener los éxitos, y por supuesto, también revirar a las áreas de oportunidad para empeñarme en su mejora.

En alguna ocasión estando en un evento de la Asociación Mexicana de Comunicadores (AMCO), un colega decía: *Y visto desde el ángulo que sea, el médico puede sepultar sus errores, el abogado los encierra, el cocinero los tira, el arquitecto los derrumba, pero el comunicólogo...el comunicólogo siempre los publica, los anuncia, los hace evidentes... y efectivamente.... es cierto.*

Capítulo I

CAPÍTULO I

MARCO HISTÓRICO.

1.1 ANTECEDENTE GENERAL.

Uno de los elementos de vital importancia para la sobrevivencia de los seres humanos, y algunos seres vivos, es la comunicación, entendida como la acción de poner en común algo. Desde el vientre de su madre, el ser humano guarda códigos de comunicación que le permiten un vínculo de unión, de comunicación: la transmisión de sentimientos, por ejemplo, mediante los gestos, las caricias, las palabras, las famosas “pataditas” como respuesta a esos estímulos son elementos denominados códigos que posicionan a los interlocutores en un mismo canal. La comunicación desde su proceso más genuino pareciera ser sencillo, sin embargo tiene su complejidad cuando el mensaje no es descifrado por el receptor, con la misma intención del emisor. Y es así que en la familia, - el núcleo más sencillo de la sociedad-, aun cuando sus integrantes son cobijados por una misma cultura, los procesos de comunicación se tornan complejos en tanto las barreras de comunicación aparecen, ya sean ambientales, físicas, verbales, interpersonales (psicológicas). Quizás, nunca lo pensamos, pero al comunicarnos ocurren muchas cosas, ya que lo más simple y cotidiano puede disgregarse. Una simple comunicación implica tanto, que las personas pueden tener problemas para entenderse, sobre todo si el tema es complejo.

En un grupo social, en el que sus integrantes son el resultado de diferentes culturas: credo, educación, estados físicos, psicológicos, económicos, etc. se vuelve a un más complejo.

En el caso de las empresas, en donde el punto en que convergen los intereses de sus integrantes es precisamente el interés de pertenecer a la organización por los satisfactores que esta brinda, el proceso de comunicación es singularmente complejo, ya que dentro de la diversidad es necesario conocer esos subgrupos de características homogéneas identificadas como públicos internos.

Lo anterior, da el trabajo para la gestión del comunicador organizacional que se fundamenta en promover, en gran medida, la cultura de la empresa, en facilitar no solo la implantación de nuevos instrumentos y métodos de trabajo, sino gestionar la integración y sinergia de todos los servicios, trabajos y niveles de la empresa, también la adaptación permanente a los cambios y a la toma de decisiones. Esto mediante estrategias de comunicación interna, con los medios apropiados.

La comunicación no es algo que deba llevar a cabo una persona o departamento, sino que es responsabilidad y tarea de todos; pero si es importante asignar a alguien la tarea de gestionar, junto con dirección, los procesos de comunicación. Se trata de que una persona (o departamento de comunicación) sea facilitadora, estructure la comunicación y presente apoyo, sin sustituir a quienes deben asumir el liderazgo interno. Esta persona debe estar estrechamente relacionada con la dirección y dependerá directamente de ella. La persona que asuma las tareas de comunicación, debe conocer bien los diferentes aspectos de la organización. Por un lado deberá conocer temas que aunque no sean comunicables, si le pueden servir para desarrollar mejor su tarea. (FEAPS, 2008).

La comunicación está tan presente en todos los procesos sociales, que se corre el peligro de considerar que todo acto humano, o al menos, todo acto social, es comunicación. (Lucas, 1997).

1.2 ANTECEDENTE DE LA ORGANIZACIÓN.

Grupo Capistrano Alimentari, es una empresa mexicana nacida en 1976, dedicada a la producción, distribución y comercialización de embutidos y carnes frías. Su planta de transformación TIF¹ con el registro 169, es conocida como la más moderna de Latinoamérica y está ubicada en la ciudad en donde se dio su origen: Celaya, Gto. En el 2011 fue certificada como una planta ISO 22000, que implica normas internacionales de calidad, enfocadas a la inocuidad² de los alimentos, requisito indispensable para su exportación a Estados Unidos, con el objetivo de conquistar el mercado latino. El tipo de producción de esta planta, es secundaria o de transformación, ya que las materias primas que adquiere son transformadas en productos embutidos, que a su vez se comercializan a clientes segmentados en cuatro canales fuertes de distribución: Detalle, Autoservicio, Mayoreo y Distribución.



Su capacidad de producción semanal rebasa las mil quinientas toneladas. Las materias primas –principalmente el recurso cárnico-, que utiliza son importadas en un 80% de Estados Unidos y Chile, y solo el 20% es de México, esto debido a los bajos costos que esto les representa. La administración de la producción es un proceso lineal y continuo, su capacidad se basa en un histórico de ventas. La administración de los inventarios está soportado por un software llamado ERP, el manejo de inventarios es mediante PEPS (Técnica primeras entradas y primeras salidas) permitiendo con esto una vida de anaquel de los productos hasta por 45 días.

¹ Abreviatura TIF=Tipo Inspección Federal

² La inocuidad de un alimento es la garantía de que no causará daño al consumidor, cuando sea preparado o ingerido y de acuerdo con el uso a que se destine. La inocuidad es uno de los cuatro grupos básicos de características que junto con las nutricionales, organolépticas y comerciales componen la calidad de los alimentos.



Fachada de Oficinas Centrales y Planta ubicada en Celaya, Gto.

Hoy Grupo Capistrano Alimentari, ocupa el cuarto lugar nacional con sus cinco marcas fuertes, que comprenden su amplio portafolio de productos: Capistrano, con productos finos y extrafinos; Marietta, enfocada al sector infantil de los consumidores, está posicionada como una marca divertida. Aroos con producto comercialmente competitivos en su relación calidad-precio; Any y Yossy, dirigidos a un mercado popular. Todas con planes estratégicos de marketing, que les permiten el posicionamiento en el nicho de mercado correspondiente y la expansión del mismo. Es importante mencionar que la marca Capistrano es la marca más fuerte y de mayor penetración del Grupo, misma que es apoyada con campañas diferenciadas tanto en medios de comunicación masivos como televisión, radio, espectaculares, página web, materiales pop y promociones especiales para sus clientes entre otros.



Actualmente, tiene 22 centros de distribución ubicados estratégicamente en la franja central, sureste, occidente y bajo de nuestro país, con los cuales atiende 27 Estados y un CEDIS³ más en Guatemala, lo que se ha convertido en la puerta que abre el mercado de Centroamérica.

distribución

Cobertura en 27 estados del país y Distrito Federal, con 22 Centros de Distribución en México y 1 Centro de Distribución en Guatemala.



Corporativo
Tel. 01 (461) 618-85-00

Empacadora Celaya S.A. de C.V.
Av. México-Japón #116
Cd. Industrial, Celaya, Gto.
C.P. 38010



Su plantilla de personal está comprendida por 4,380 personas aproximadamente. De estas 3,500 corresponden al área de ventas, o al personal sindicalizado y el resto, a colaboradores en el área administrativa, concentradas en la planta, en donde se concentran las oficinas centrales de operación.

³ CEDIS = Centro de Distribución.

1.3 MODELO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL.

Grupo Capistrano Alimentari tiene su Modelo Estratégico Organizacional bien cimentado y con una clara visión: “ser una empresa altamente reconocida por el valor de sus marcas, crecimiento rentable y personal comprometido y competitivo”. Su Misión: “Nutrimos con la más alta calidad e innovación para el bienestar de tu familia”.

Son siete **comportamientos organizacionales** los que conforman la base del código de conducta y valores:

Lidera: Visualiza y traduce lineamientos en objetivos, estrategias y planes de trabajo. Toma decisiones alineadas a los objetivos de la organización. Utiliza recursos internos y externos para el logro de los compromisos en tiempo, forma y con la más alta calidad. Gana la voluntad, entusiasmo y colaboración impulsando y dando el ejemplo en los comportamientos Capistrano y verifica que sus colaboradores los apliquen. Alinea y mantiene los recursos de acuerdo a prioridades establecidas.

Desarrolla y motiva al personal: Promueve desarrollo propio y el de sus colaboradores. Busca y proporciona la retroalimentación, facilita y asesora. Motiva y estimula al personal hacia un aprendizaje continuo y un alto desempeño. Comparte información y conocimientos con todo el personal. Mantiene un ambiente laboral sano.

Innova: Propone y ejecuta ideas que lleven a mejorar y añadan valor a los productos, servicios y procesos para beneficio de la empresa, los consumidores, clientes y accionistas. Centra sus esfuerzos en la mejora continua y desafía paradigmas.

Comunica: Comunica y decide abierta y honestamente. Mantiene abiertos los canales de comunicación entre los diferentes niveles de la organización. Escucha diferentes puntos de vista y en las decisiones toma en cuenta las opiniones de los demás. Escala problemas y situaciones de manera apropiada.

Impulsa Resultados: Genera y monitorea resultados de las metas convenidas con alta integridad y se hace responsable de los mismos. Actúa con apertura, flexibilidad y acepta desafíos. Toma decisiones basadas en información y experiencias (éxitos y errores). Evalúa alternativas y crea planes de contingencia. Busca un balance entre exactitud y rapidez en la toma de decisiones. Remueve obstáculos.

Trabaja en Equipo: Busca y promueve el alto desempeño de la organización a través de la colaboración, comunicación y trabajo convenido entre departamentos y personas. Logra los objetivos individuales y comunes en tiempo y forma. Se motiva con los logros obtenidos y reconoce las contribuciones de los colaboradores.

Aplica Código de Conducta: Conoce, reflexiona, promueve y vive los lineamientos establecidos en el Código de Conducta. Evita desviaciones propias y de sus colaboradores, comunica y ajusta apropiadamente las recomendaciones para corregir comportamientos inapropiados o de riesgo. Promueve el respeto, el compromiso y la integridad. Sostiene una imagen congruente.

Los valores institucionales del grupo Capistrano son:

Integridad: Ser congruente con lo que pensamos, decimos y hacemos. Asumir con ética, honestidad y lealtad las responsabilidades que nos han delegado, cuidando la fuente de trabajo y respondiendo a las oportunidades de desarrollo

que nos ofrece. Lo que significa: disciplina, convicción, compromiso, cumplimiento, sinceridad, transparencia y confiabilidad.

Respeto: Trato digno y respetuoso a las personas. Cuidado escrupuloso a las políticas y procedimientos vigentes, así como a los recursos asignados.

Productividad: Realizar las actividades con compromiso y conocimiento para alcanzar mejores resultados, optimizando los recursos disponibles y cuyo logro fortalezca el desempeño de la organización. Poner en práctica las decisiones y compromisos convenidos.

Servicio: Ofrecer respuestas con oportunidad, calidad, eficacia y calidez a las necesidades y requerimientos de los clientes internos y externos. Tener apertura y madurez para la autocrítica, negociación, comunicación y seguimiento.

Trabajo en Equipo: Colaborar conjuntamente en un ambiente productivo y de confianza para alcanzar los objetivos y metas convenidos. Armonizar y potenciar las contribuciones individuales. Vivir y hacer vivir los valores con una alta orientación a resultados.

Su cultura organizacional está orientada a resultados, estos resultados se logran a través de Equipos de Alto Desempeño, con estrategias y proyectos de mejora que permiten el crecimiento sólido de este negocio.



Modelo Estratégico Organizacional Capistrano

De esta forma cada colaborador sabe que debe enfocar su esfuerzo a las **líneas directivas**, esta son:

Enfoque al cliente.

(Interno o Externo)

Buscar alternativas de solución internas y externas que agilicen el servicio, favorezcan el crecimiento de la organización y añadan valor al producto o servicio que se ofrece, cumplimiento en tiempo y forma.

Calidad y Cumplimiento.

Satisfacer las especificaciones comprometidas tanto de diseño de producto como de servicio incluyendo los aspectos tecnológicos que los afectan. Cumplir en tiempo y forma establecido, sin desviaciones, con apego a normas y políticas internas y externas.

Flexibilidad y Rapidez.

Ajustar a los cambios en la organización y necesidades de clientes internos y externos. Apertura, búsqueda y disposición a nuevas formas de hacer el trabajo, así como responder de forma asertiva y ágil a los retos y demandas.

Efectividad Financiera.

Utilizar los recursos de la compañía de manera eficiente y eficaz, evaluando el valor añadido de las actividades (gastos, compras, presupuestos, capacitaciones) en beneficio de la empresa, clientes, consumidores y colaboradores, tomando decisiones oportunas basadas en información y relación costo-beneficio.

Excelencia Técnica.

Dominio del negocio, actualización de acuerdo a la globalización y necesidades cambiantes de la compañía, con desarrollo personal y colectivo. Mejora y adquisición técnica, desarrollo de procesos administrativos y de gestión de negocio y cultural. Implementación de sistemas tecnológicos que aporten beneficio y estén alineados con los objetivos planteados.

Equipos de Alto Desempeño.

En donde la labor de un líder se centra en la creación y mantenimiento de un equipo integrado, motivado, sinérgico y ético. Asegurar equipos de trabajo de alto rendimiento que interactúen con diversos departamentos para el logro de objetivos y metas de la organización. Utilizar la asesoría, retroalimentación y facilitar la gestión. Desarrollar al personal para el mejoramiento de comportamientos.

Seguridad y Medio Ambiente.

Sostener una cultura de seguridad en lo laboral, en la infraestructura, en la tecnología y en los procesos para dar continuidad y sostener el crecimiento de la empresa. Fomentar el respeto y cuidado del medio ambiente.

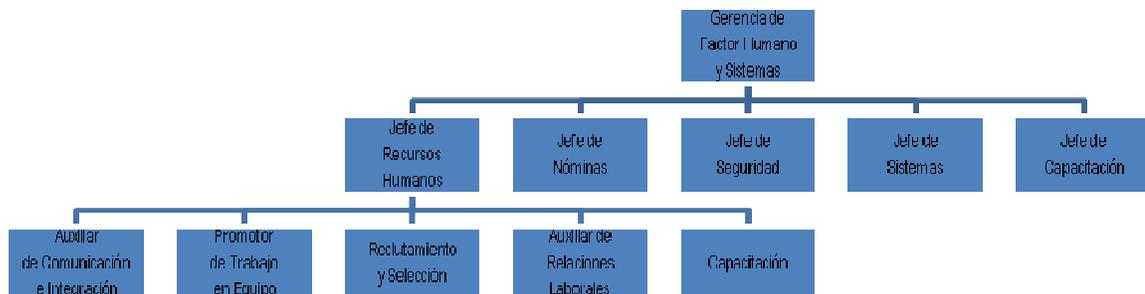
Capítulo II

CAPÍTULO II.

GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN GRUPO CAPISTRANO ALIMENTARI.

2.1 ANTECEDENTES DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN.

En el 2001, nace el puesto de Auxiliar de Comunicación, como una necesidad principalmente, de coordinar los eventos de integración del personal y de sus familias y su promoción que surgen como parte de Centro de Desarrollo creado para tal fin, así como de la difusión de una nueva Cultura que Trabajo en Equipo que comenzaba su gestión con el personal sindicalizado. El Auxiliar de Comunicación, en este tiempo, reportaba a la Jefatura de Recursos Humanos, bajo la siguiente estructura:



Organigrama en el 2003.

Los alcances de los esfuerzos comunicativos eran solo al personal de planta. Los medios de comunicación existentes, eran los tableros para personal

sindicalizado, que en este tiempo solo existían dos tableros y los correos electrónicos, para el personal no sindicalizado.

Es a finales del 2003, que tengo la oportunidad de formar parte del Grupo en el puesto de Auxiliar de Comunicación.

2.2 DESARROLLO DEL TRABAJO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN GRUPO CAPISTRANO ALIMENTARI.

En el 2004 fue necesario identificar los tipos de públicos internos de ese momento, como parte de los elementos estratégicos para la comunicación organizacional efectiva, así como de los alcances.

Desde el punto de vista de la organización, la comunicación es estratégica, es decir, la organización tiene un interés, un objetivo para cada público (meta, primario, clave, conocido, definido, clasificado, categorizado); ese interés debemos definirlo claramente, para tomar decisiones. Hablamos de un objetivo que puede ser cognitivo (informativo), emotivo (sensibilización, motivación, emocional) y casi siempre conativo (busca una respuesta: adhesión, mover a la acción, cambiar comportamientos, etc). Por lo general Comunicación para la acción es lo que hacemos en la comunicación organizacional. (Fernández Blanco, 2004)

Hay que tener en cuenta que cada ámbito tiene sus propias peculiaridades y cuenta con sus propios medios por lo que la forma de aplicar la comunicación interna para conseguir cada objetivo, puede ser diferente (FEAPS, 2008).

El proceso de comunicación facilita la especialización, la diferenciación y maduración del individuo y este usa su sistema comunicativo para: recibir y transmitir sus mensajes y obtener información así como para operar con la información existente a fin de deducir nuevas conclusiones que no habían sido

percibidas de una manera directa y para construir y anticipar hechos futuros. (Llacuna & Pujol, 2008).

En este primer ejercicio (de varios posteriores, ya que conforme el trabajo de comunicación fue creciendo, fueron haciéndose ajustes), los públicos quedaron identificados de la siguiente manera:

Público Interno	Perfil	Alcance
Colaboradores No Sindicalizados	Interés por lo que sucede en la organización. Lee acerca de la misma. Medio electrónico usual. Gran parte tiene carrera universitaria. Puestos: Gerencias, Jefaturas, Coordinaciones, Colaboradores.	Planta /Centros de Distribución
Colaboradores Sindicalizados	Personal con secundaria terminada, sin acceso a medios electrónicos, tableros de comunicación. Lee poco, son más visuales.	Planta

En este mismo año, la cultura de trabajo en equipo comienza a extenderse a las áreas de oficinas, con el personal no sindicalizado.

Paralelamente, la Alta Dirección realiza el análisis FODA, técnica ideada por Kenneth Andrews y Roland Christensen hace más de 20 años y se utiliza para comprender la situación actual de una empresa ante sí misma y la competencia.

El objetivo de esta herramienta es diagnosticar para poder decidir el rumbo a seguir de acuerdo a los intereses de la propia organización. Es así, que Grupo Capistrano Alimentari ajusta significativamente su filosofía, modificando su visión, y misión, y renueva sus valores, a partir de un estudio FODA por lo que fue necesario hacer una campaña interna en la promoción de lo anterior.

La comunicación de la filosofía de la organización contribuye al desarrollo de una cultura laboral que integra tanto a los directivos como a los empleados y obreros, y difunde un código de actitudes más homogéneo, más uniforme, pero con principios muy firmes de libertad y decisión (Arellano, 2008).

A partir de que el proceso de transición del desarrollo organizacional en México se consolide a favor de una cultura organizacional tendiente a mejorar las condiciones del desarrollo del personal y del conocimiento humano como base para lograr la calidad total y los estándares de competitividad internacional que la realidad mexicana hoy en día exige, el camino para desarrollar en plenitud la comunicación productiva en las organizaciones será una realidad tangible y fértil. (León,2005).

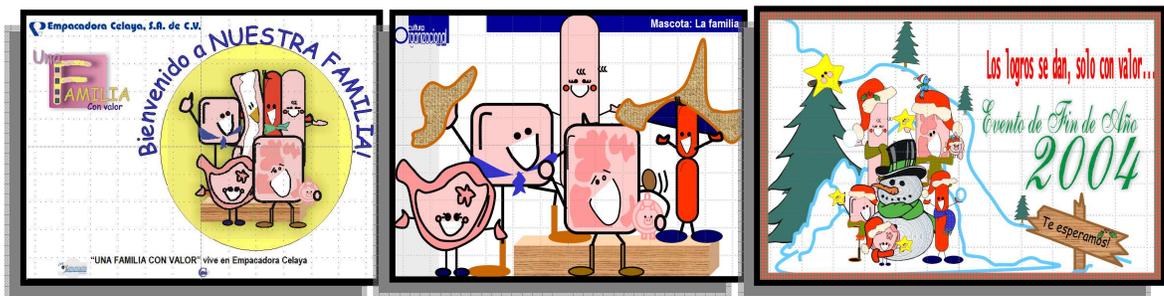
Sin una cultura compartida, sin unos valores reconocidos por todos como esenciales, no es posible un proyecto en común (FEAPS, 2008).



Fundadores de Grupo Capistrano Alimentari

La promoción de la nueva filosofía fue intensa y creativa. El ejercicio de comunicación, fue conformar UNA FAMILIA CON VALOR, integrada por los cinco valores institucionales personificados por caricaturas relacionadas a

algunos de los productos que elaboramos: Jamón, Salchicha, Chorizo, Chuleta y Queso de Puerco. Así los valores de: Integridad, Trabajo en equipo, Pasión por el Servicio, Productividad con Calidad y Austeridad, fueron conocidos rápidamente del El Chori, Tita, Chulita, Don Queso, ---- nombres propuestos por los mismos colaboradores que respondieron a la convocatoria de “Bautiza a la Familia”. Cada personaje guardaba las características que cada valor tenía.



Algunos de diseños de este trabajo.

Estos personajes fueron difundidos en la organización, tanto en medios de comunicación, como en eventos de integración. Así mismo, fueron enfoque de eventos masivos tales como el día del niño, fiesta de fin de año, por citar algunos -eventos de mil trescientas personas aproximadamente-.



Evento masivo del día del niño, en nuestro Centro de Desarrollo, enfocado a los valores institucionales.

De hecho, en todos los comunicados expuestos en tableros de avisos, carteles, lonas especiales (espacios estratégicos), así como en envío de mensajes por correo electrónico, estaban acompañados de estos personajes, así como del identificador de la nueva filosofía.



Equipo de trabajo de oficinas con la dinámica de valores.

Uno de los ejercicios interesantes en el proceso de inducción en conjunto con los responsables de Reclutamiento y Selección, así como de Trabajo en Equipo y Relaciones Laborales, dimos la bienvenida al personal de nuevo ingreso, con los valores, a través de varias acciones. Al llegar los colaboradores a la planta (en su primer día de inducción y de ingreso a la empresa), propiciamos un set sencillo en donde los valores (figuras tamaño humano), ya estaban sentados. A espaldas del asiento una lona con mensajes de bienvenida.

En las sesiones de inducción, principalmente a la que compete a Comunicación, en la que los temas a compartir fueron: historia de la empresa, filosofía organizacional: Misión, Visión, Valores, Principios institucionales (equivalentes a un decálogo, que por cierto, este fue el antecedente de lo que hoy es el Código de Conducta Capistrano), fueron muy dinámicas y basadas en su mayor parte en juegos de recordación, los participantes jugaban con los valores (figuras de materiales educativos en tamaños de un metro aproximadamente).

De igual forma en los cursos de verano para los hijos de nuestros colaboradores titulados “Un Verano con Valor Capistrano” (evento que nace en este mismo año).



Actividades del Centro de Desarrollo enfocada a Valores institucionales.

Esta estrategia de comunicación fue exitosa. Prontamente no solo los colaboradores identificaron a los valores por medio de los personajes, sino también sus hijos (niños participantes tanto del curso de verano, como de los talleres sabatinos).

Aprovechando la estructura de trabajo en equipo que en este momento se implantaba (y a la que hasta la fecha continua el acompañamiento de comunicación, con campañas precisas y continuas según sea la necesidad de la misma), fue el medio ideal para asegurar la comprensión de la nueva filosofía organizacional.

El sentido de pertenencia responde, en gran parte, a la identificación con la cultura y valores de la organización, y conlleva una implicación de los miembros de la identidad que va más allá de su relación formal con la misma.(FEAPS, 2008).

Por lo que respecta a la promoción de la misión y visión, para efectos de su comprensión y recordación, hicimos dinámicas mediante los equipos de trabajo (juegos de memoria, dados, “el cielito”,) para las cuales diseñamos materiales didácticos para tal fin. Premiamos a quienes lo hacían correctamente algunos promocionales con la visión y visión adscrita, como los “famosos Capilindros”, plumas, mouse pad, etc. Dando oportunidad de aprender mejor y en un segundo o tercer intento, para entregar su promocional.



Más tarde, se incorpora un nuevo valor a los cinco existentes, el valor de la Mejora Continua, con quien nace un nuevo integrante de la familia con Valor: Tocini. De igual modo, nacen los 20 propósitos organizacionales que en este momento fueron impulsados y fueron el foco donde se concentraron los esfuerzos de los proyectos de mejora de los equipos de trabajo. Cultura a la cual, se integran los equipos de oficinas.





En el 2005, el puesto de Auxiliar de Comunicación e Integración se modifica, a Coordinación de Comunicación Organizacional; deja de reportar a la Jefatura de Recursos Humanos, para ser administrada por la Gerencia de Factor Humano con comunicación abierta a la Dirección General. Se incorpora a la Coordinación de Comunicación Organizacional, el puesto de Producción Audiovisual.



Grupo Capistrano Alimentari se ha distinguido siempre por el crecimiento de dos dígitos año con año, por tanto, las metas van siendo conquistadas y reajustadas. Cinco años más tarde, ya para el 2009 la Alta Dirección con su Equipo Gerencial, replantean un nuevo modelo estratégico organizacional

integrado por la visión, misión, valores; además quedan incluidos los comportamientos organizacionales y el código de Conducta Capistrano, y aquellos propósitos organizacionales son sustituidos por siete líneas directivas, en las cuales se concentran todas las estrategias gerenciales.



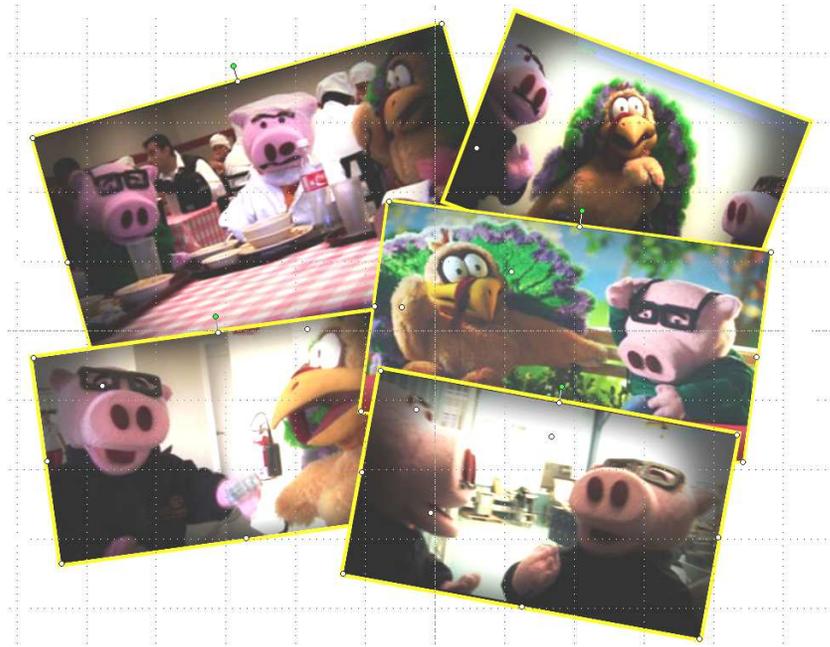
Materiales diversos que apoyan la difusión tanto del Modelo Estratégico Organizacional como del Código de Conducta (Manuales, lonas, electrónicos, etc.).

El Comportamiento Organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entra las personas y las organizaciones. Es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones. (Chiavennato, 2009)



El reconocimiento por Dirección General mediante este medio de comunicación interno.

La compañía comenzó a vivir un proceso de grandes cambios con la administración de su personal, pues la evaluación de desempeño fue trazada en dos aspectos básicos: alcance de resultados, y la vivencia de los comportamientos organizacionales, en un proporción de 60% y 40% respectivamente, aun cuando los Gerentes de las distintas áreas en el proceso de preparación con un tiempo adecuado (más de dos años para estar listos). Entre tanto, el trabajo de comunicación seguía abriendo camino ante los colaboradores con esfuerzos especiales. Nos concentramos con todos los colaboradores de las distintas áreas en procesos de comunicación directa (cara a cara), y sesiones alegradas con una dinámica diseñada especialmente para reforzar la comprensión y ejemplificación de los comportamientos organizacionales esperados. Y alrededor de todo esto, comics y producciones en video de sketch con los muppets de Capistrano.



-Adicionalmente, para alegrar este proceso de cambio, con todos los colaboradores no sindicalizados, diseñamos una dinámica denominada “la reta”, que por medio de juegos de recordación y la ejemplificación de estos comportamientos dentro de sus labores, así como el reconocimiento del propio equipo de aquellos que sobresalían por la vivencia de algún comportamiento en particular y era premiado por el propio equipo. Así, de una forma animada insistimos en los productos esperados por la organización, ya que sería evaluado, repercutiendo en el resultado final de su desempeño, que trasciende hasta el incremento de sueldo, o bien, la conservación del propio trabajo dentro de la empresa.

2.4 CAMPAÑAS INTERNAS.

Hay que tener en cuenta que una buena comunicación interna tiene que garantizar un buen sistema de participación que implique a todos los grupos de interés, tal es el trabajo realizado en las campañas internas enfocadas a impulsar la acción a cambios, a nuevos sistemas o procesos.

Durante todos estos años el esfuerzo de comunicación es creciente, ya que cada uno de los retos que la compañía abraza, el trabajo de este departamento es quien va adelante, preparando a los colaboradores e informándoles de lo que viene, de lo que se pretende y de lo que se espera. Cada campaña interna tiene sus tres etapas: Preventivo, Desarrollo y Cierre. Han sido un sinnúmero de temas y estrategias abordadas, en las que el Gerente responsable de los temas a difundir es quien impulsa y aprueba las ideas generadas por comunicación. Estas son algunas de tantas:

En el 2008, nuestra planta asume una responsabilidad ecológica significativa que comienza desde concientizar a cada colaborador en la cultura de las 3"R", labor por demás compleja, pues se trata de reeducar a las personas en estos temas y llevarlos a acciones concretas. A partir de la conformación del comité de PLANTA LIMPIA, quienes participamos a niveles de Gerencias, Jefaturas y Coordinaciones, desprendíamos las acciones para alcanzar esas metas esperadas.



Algunos integrantes del comité de Planta Limpia (2010)

La primera de estas fue justificar el cuidado del agua y el funcionamiento de la planta tratadora de agua, para lo cual fueron diseñadas charlas, con videos básicos en donde se concentraban los contenidos esenciales. En esta campaña se prepararon varios videos en el que se ejemplificaba lo esperado por los colaboradores, inclusive hubo producciones en video basadas en los muppets de la marca Capistrano, así como de comics.

Las acciones centrales de este comité fueron tales, que nos ha llevado en varias ocasiones a ser ganadores del PREMIO ESTATAL AL MÉRTIOLABORAL “Carlos María Abascal Carranza”.



El bombardeo de mensajes en torno a este tema en cada una de las acciones paralelas con los equipos de trabajo ha sido extenso, desde el cuidado del agua, asegurar la comprensión de conceptos y de acciones a realizar en cada aspecto de la cultura de las 3"R": Reducir, Reutilizar y Reciclar, dan como resultado reconocimientos del gobierno del Estado de Guanajuato con el premio al Mérito Laboral.





Desde el 2008 (finales), el grillito cantor Cricri es la mascota que internamente nos ha acompañado visualmente, ya que representa la convivencia sana y genuina con la naturaleza, y porque este personaje también está ligado de alguna forma con la conciencia (pepe-grillo). Todo tema referido a la cultura de las 3"R", va acompañado de este personaje cuya popularidad es tal, que no necesitamos referir el tema, con solo ver este personaje los colaboradores saben que es aspecto relacionado con acciones a favor de nuestra responsabilidad ecológica.

Los resultados de estos premios, los hemos celebrado con el personal de diferentes maneras: en planta con el personal sindicalizado y no sindicalizado, con invitación especial del Presidente Municipal de este tiempo. En el que nuestro Director General agradece a cada uno su compromiso y poner en alto el nombre de nuestra empresa en temas de responsabilidad ecológica.

Así también, en otro momento, celebramos mediante la primera feria ecológica interna en donde nuestros invitados fueron proveedores relacionados al tema y entidades gubernamentales que fungieron como expositores. Esto en el 2011.

Son innumerables las campañas que se han realizado, algunas para implementar sistemas de calidad, tal es el caso de la certificación ISO 22000, relacionada con la inocuidad de los alimentos y que tiene que ver con el

cumplimiento de normas estrictas internacionales de calidad. Esta fue una campaña intensa con duración de tres años aproximadamente, conforme era el avance de este proyecto institucional, llevar a la empresa a esta certificación.

Este trabajo fue interesante ya que por ser temas muy técnicos, deberíamos facilitarlo con apoyos visuales e información lo más coloquial posible (aunque de los tecnicismos jamás nos escapamos, pues en esencia, es el cumplimiento a todos esto). Para facilitar la empatía con los colaboradores, principalmente con los colaboradores sindicalizados y el equipo técnico que sirve a los procesos productivos tales como calidad, mantenimiento, proyectos, seguridad, ingeniería, desarrollo de productos, laboratorios, y en menor escala, (por el nivel de involucramiento) al personal administrativo, creamos el PINGUIISO, un pingüino.



¿Por qué un pingüino? En su totalidad, los colaboradores de producción están expuestos siempre a altas temperaturas por la naturaleza de nuestros procesos. Vive el trabajo en equipo, y en particular, este grupo de colaboradores es el que muestra menos resistencia a los cambios (hay otros, que son bastante retadores como los propios gerentes, jefaturas y personal administrativo). Los pingüinos se adaptan, trabajan en equipo, son nobles y viven en el frío. Así como nuestros colaboradores sindicalizados. El pingûISO, es hasta hoy la figura asociada a temas de inocuidad, a través de esta mascota todos los temas tanto en video como en carteles, medios electrónicos, inclusive, en mensaje de Dirección General hizo presencia. Cabe señalar que en una campaña de

comunicación interna, según sea el alcance y el objetivo, la difusión de los mensajes claves, a través de los medios de comunicación interna, no son suficientes, no hay como la comunicación directa, la de cara a cara. Y esta campaña, fue un elemento clave para asegurar que todos los colaboradores tuvieran el mismo nivel de conocimiento. Es así, que mediante un numeroso equipo de colaboradores, en su gran parte del área de calidad, mismos que conforman el Comité de inocuidad, apoyándose en todos los materiales didácticos que el área de comunicación desarrolló, daban las pláticas necesarias, hacían dinámicas y reconocían con algún promocional a quienes mostraban la comprensión tanto de conceptos como de los productos esperados en esta certificación, así como del aporte de cada uno en este tema.

“La creación de unos canales por los que circule la comunicación a todos los niveles para favorecer la participación. Algunos de estos canales son: La comunicación directa y personal, es muy importante y siempre que se pueda se debe utilizar. Tiene múltiples ventajas: favorece el conocimiento mutuo, al interactuar el lenguaje no verbal proporciona información muy valiosa. Definir el contenido, los mensajes a transmitir, como, cuando, en que medios se va a comunicar. Es importante organizar la información y priorizarla para que no haya saturación. Se debe mantener un estilo coherente y homogéneo. Así mismo, todas las acciones deben tener la imagen de la identidad. (FEAPS,2008).

Al igual que el grillito de Planta Limpia, el PINGU-ISO, fue aceptado y posicionado rápidamente como el titular de temas de ISO 22000: la inocuidad de nuestros alimentos. Al cabo de 3 años, el trabajo de comunicación fue expuesto a los representantes de Gobierno del Estado de Guanajuato como parte de los criterios de difusión e involucramiento del personal. Y por el trabajo multidisciplinario que este proyecto tuvo, también fue ganador PREMIO ESTATAL AL MÉRITO LABORAL “Carlos María Abascal Carranza”. Cada año esta campaña se reactiva a fines de prepararnos para las auditorias de

seguimiento a las que nuestra planta está sometida, para continuar con la vigencia de certificación, de valor internacional.

2.5 EVENTOS INSTITUCIONALES, UNA LABOR SIGNIFICATIVA.

Una de las labores en las que el área de Comunicación Organizacional ha sido responsable, es en el diseño y coordinación de los eventos Institucionales, tales como reconocimientos de antigüedad, los mejores desempeños, fiestas de fin de año, aniversario de marca, petit comité para Directivos.

Es importante mencionar que hasta el 2003, los reconocimientos por antigüedad en planta, se realizaban dentro de la misma fiesta de fin de año, sin embargo, por la cantidad de colaboradores, cada vez, este evento cobraba dos objetivos diferentes: quienes esperaban ser aplaudidos por su reconocimiento, y otros, quienes les urgía bailar y que comenzara la fiesta. Este evento se realizaba en un solo momento, asistían colaboradores sindicalizados y no sindicalizados.

Es así, que nace en el 2004, la Ceremonia de Reconocimientos con la finalidad de reconocer a los colaboradores por antigüedad. Sin embargo, esta primer ceremonia, fue trascendente, ya que se convirtió en el escenario perfecto para homenajear de una manera muy especial a los fundadores de Grupo Capistrano Alimentari, para lo que fueron preparados un sin fin de elementos emotivos que arroparon tal reconocimiento, todos encausados a la emotividad.

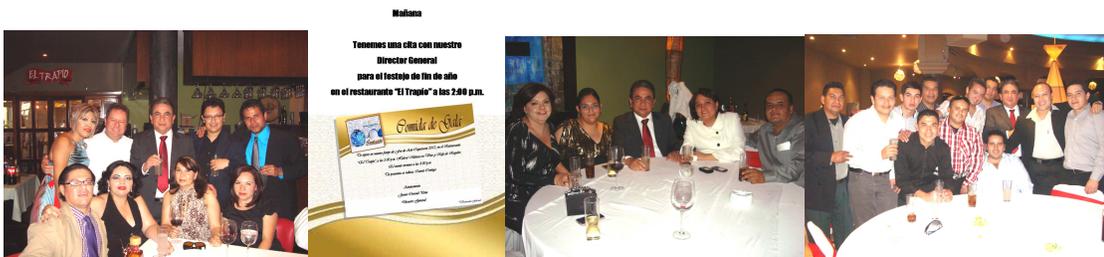
La Ceremonia de Reconocimientos es un foro que debe alimentarse creativamente cada vez, para que cada año sea especial, pues es un evento muy esperado e importante. Hasta el 2011, a este foro acudían de diversas partes de la República Mexicana para ser reconocidos, así como de nuestra planta. Y es en el 2012, que nuevamente ajustamos el formato, ya que el número de asistentes aumenta, pues somos una empresa creciente.



En el 2012, nace la Ceremonia de Reconocimientos titulada: LEALTAD, enfocada específicamente a colaboradores reconocidos por antigüedad para colaboradores de planta (sindicalizados y no sindicalizados) y nace otro evento: MÉRITO A LA ESCELENCIA LABORAL CAPISTRANO, enfocado a reconocer los Desempeños sobresalientes del año en la organización: Mejor Gerente, Vendedor, Supervisor, Colaborador, Demostradora, etc.de cada área de Planta y Región Comercial, así como la antigüedad del personal del área comercial (los que vienen de diferentes partes de la República Mexicana),



Otros eventos como la fiesta de fin de año de sindicalizados y no sindicalizados, los aniversarios de las marcas con los colaboradores, también son competencia de esta área, obviamente en coordinación con otras áreas como Recursos Humanos, -Mercadotécnica, según sea el caso.



En relación a eventos de petit comité, Comunicación Organizacional fue responsable de celebrar los 20 años como Director General, al Ing. Javier Coronel Piña.

2.6 EL CENTRO DE DESARROLLO CAPISTRANO, INTEGRACIÓN DEL COLABORADOR Y SUS FAMILIAS A LA EMPRESA.

Otra de las responsabilidades del área de comunicación fue fortalecer los eventos de integración y de reconocimientos del personal.

El Centro de Desarrollo Capistrano cobra vigor con los programas anuales de atención a los colaboradores y sus familias, con la finalidad de generar mayor sentido de identificación y pertenencia. Es así, que también ubican a los públicos por atender, quedando de la siguiente forma:

Públicos Internos:

- Colaboradores (sindicalizados y no sindicalizados)
- Hijos de Colaboradores: Niños
- Familiares: Esposa (o) e hijos mayores.

De esta manera el programa anual atendía a los diferentes grupos con actividades tales como:

Lima-Lama (entre semana, sabatinos y horarios matutinos y vespertinos).

Cursos de Belleza, para las colaboradoras -sindicalizadas y no sindicalizadas-, esposas, hijas o mamás de los colaboradores. Sabatinos.

Clases de baile: Para colaboradores y familiares, entre semana.

Fútbol infantil: En este tiempo, las clases sabatinas de futbol para los hijos de los trabajadores fue un atractivo. Los niños fueron identificados como: “Los Cachorros”.

Taller Infantil Sabatinos. Con actividades de entretenimiento propias para los niños

En el 2004, nace también el curso de verano para los niños, con duración de 4 semanas. Un evento que llegó para quedarse, actualmente atendemos un promedio de 200 niños. Posteriormente, los cursos sabatinos se ajustaron, pues el enfoque cambió a eventos más cortos y prácticos, que le permitieran al participante un aprendizaje fácil y de rápida remuneración económica, si este, así lo decidía.



Talleres de manualidades con una o dos clases por semana, con productos específicos.

Desde este tiempo a la fecha, continúan la variedad en temas, desde cursos florales, de pintura en manta, unicel, paletas de bombón decorado, galleta, decoración de charolas para botana, cocina practica con los productos de Capistrano, globoflexia, decoración con globos, dulceros para fiesta, primeros auxilios, entre tantos.



Nuestro Director General, Javier Coronel Piña, apoyando siempre estos eventos.

Capítulo III

CAPÍTULO III.

¿POR QUÉ LOS MEDIOS INSTITUCIONALES EN LA ORGANIZACIÓN?

Así como tenemos que conocer los públicos, necesitamos conocer los medios para saber cuál es el adecuado para el logro de los objetivos. Conocerlos y clasificarlos implica saber de su estructura, de su funcionamiento, de sus características y ventajas individuales, orientaciones, contenidos audiencias y estudios de audiencias. También es necesario saber cómo funcionan, cómo usarlos por lo menos en su generalidad y saber buscar para entendernos con el experto en cada uno de ellos y explicarle claramente lo que pretendemos y esperamos. (Fernández, 2004).

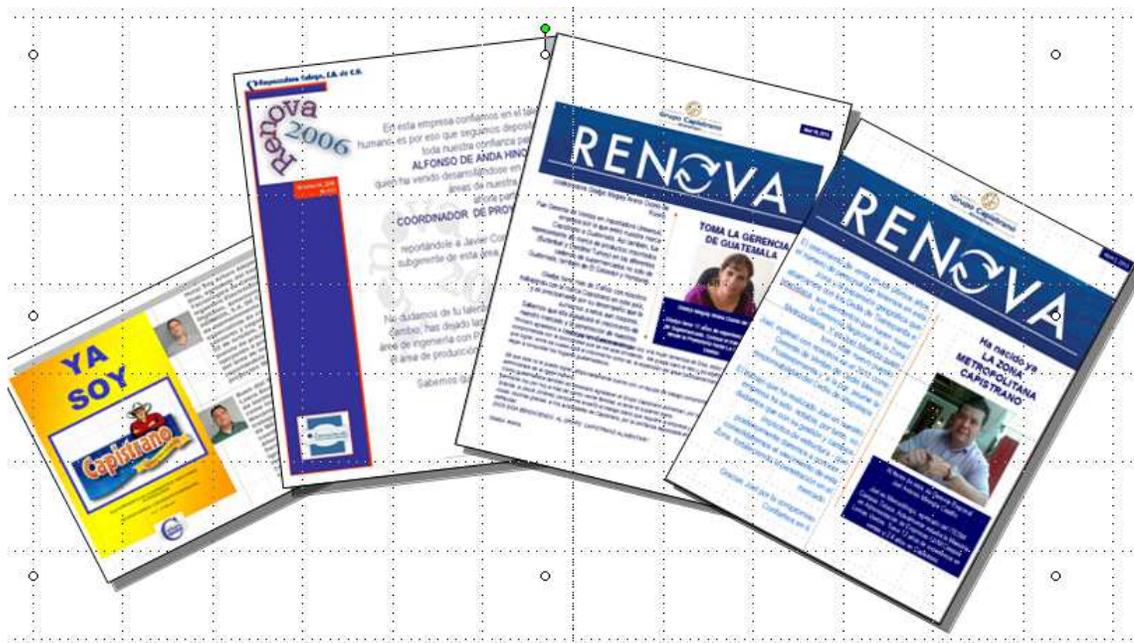
3.1 EL NACIMIENTO DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONALES Y SU CREDIBILIDAD.

A partir del 2004, comienza la detección de necesidades de medios institucionales de comunicación interna enfocados a atender diferentes aspectos de la organización.

3.2 RENOVA.

En el 2005, nace el primer medio con el fin de presentar y posicionar a los colaboradores de nuevo ingreso no sindicalizados. En un primer momento, el boletín fue nombrado: YA SOY CAPISTRANO, en el que acompañado de una foto la presentación escrita era en primera persona, en un estilo muy coloquial, sin embargo, pronto su diseño fue evolucionado, pasando por varios hasta quedar en un medio muy institucional, titulado como RENOVA en el que hoy

están incluidos las responsabilidades principales adscritas en su descripción de puesto, las primeras declaraciones del colaborador, así como sus antecedentes académicos y laborales. La fuerza de este medio ha cobrado tal importancia, notoriamente en el área comercial (en donde la mayor parte de nuestros colaboradores de esta área operan en distintas partes de la República Mexicana) que aun cuando el Gerente Regional presenta en el Centro de distribución a algún Gerente de Ventas, cobra credibilidad hasta que se anuncia en el RENOVA.



Algunas emisiones en donde es evidente la evolución de su diseño y contenido.

3.3 EN PRIMERA PLANA.

En el 2005, nace el primer PERIÓDICO ELECTRÓNICO DE GRUPO CAPISTRANO ALIMENTARI: EN PRIMERA PLANA, que hasta hoy continua vigente y con la credibilidad debida como medio institucional. Este medio, enfocado a promover los aspectos de la propia cultura organizacional pensado en un principio en dos áreas principales: Personal de planta (llámese sindicalizados y no sindicalizados, administrativos que laboran en este lugar), y

persona de Cedis (quienes operan en distintas partes de la República Mexicana.

En la organización. Cuyos miembros desconocen lo que hacen sus compañeros, resulta imposible lograr la participación, la cohesión, el sentimiento, de proyecto compartido (FEAPS, 2008).

La comunicación transversal: Como hemos platicado antes, es aquella comunicación que fluye entre los miembros de la organización que no desempeñan necesariamente un mismo rol, que no están en un mismo programa, departamento o incluso entidad, de tal forma que se ponen en común diferentes informaciones y puntos de vista. Esta comunicación es fundamental, pues enriquece los conocimientos y es capaz de integrar a distintos grupos de interés o a profesionales con niveles y papeles diferentes. (FEAPS, 2008

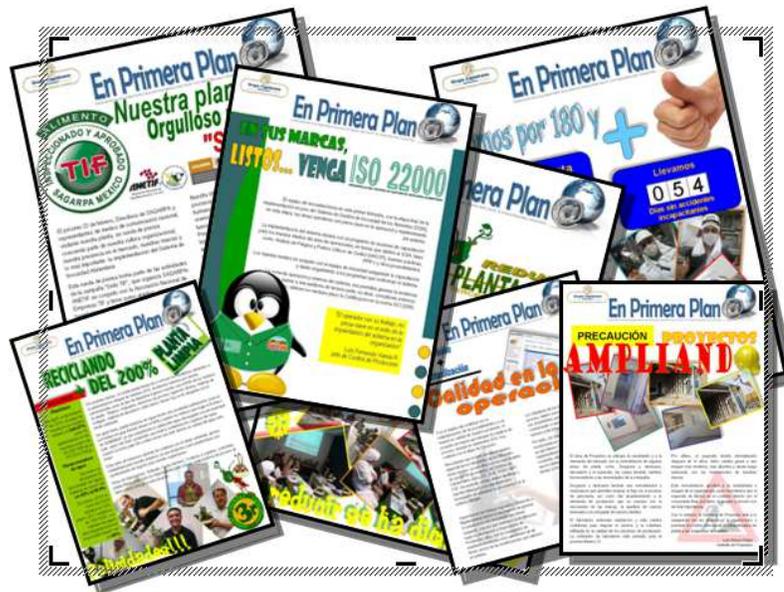


Primer número de Primera Plana



Número posteriores de este periódico electrónico interno.

A la fecha son aproximadamente 200 emisiones. Este periódico ha pasado por varios formatos en su diseño. Los dos primeros años, fue quincenal. Luego, para ofrecer información más sustancial, se fijó a mensual. La información que contiene está relacionada con proyectos que las diferentes áreas realizan; impulsa acciones generales de la cultura de la empresa; ofrece testimonios de lo realizado.



En Primera Plana con diseños más evolucionados a petición de los colaboradores.

El equipo editorial está conformado por las gerencias y los coordinadores de los proyectos de diferentes áreas. como trabajo en equipo, las 3"R", ISO 22000, reconocimientos, proyecto de mejoras, ampliaciones de planta, apertura de nuevos Cedis, etc.



Números más recientes de primera planta.

3.4 NOTICIAS DESDE DIRECCIÓN GENERAL.

El medio que trae mayor atención y rapidez para ser leído por los colaboradores, es el BOLETIN DE NOTICIAS DE DIRECCIÓN GENERAL. Medio que desde un principio ocupó un lugar importante. En sus inicios, también en el 2005, el diseño de este medio incluía una fotografía del Director General, y con la finalidad de refrescar este formato, hacia sesiones de fotografías para mantener un stock de este material.



A diferencia de otras organizaciones, nuestro Director General es partidario de tener una comunicación clara y formal con los colaboradores, a través de medios institucionales, en los que precisa lo esperado por la organización, sus nuevas disposiciones, situaciones por las que pasa la compañía especificando

directriz y retos, ajustes de estructura según sea el caso. Al igual que Primera Plana, este medio lleva aproximadamente 200 emisiones.



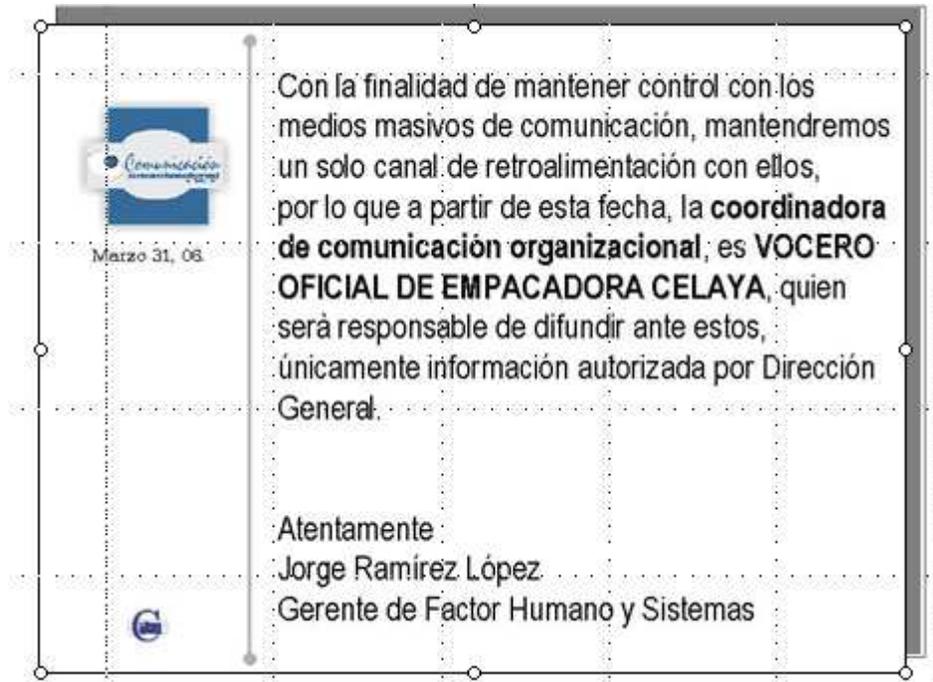
Las emisiones de este, al inicio eran quincenales, luego se fijo en mensual (con excepciones cuando el Director General necesite emitir algún mensaje especial).

El responsable de comunicación, debe estar estrechamente ligado a la dirección de la entidad y debe conocer la misión, visión, valores, objetivos y todos los asuntos que tengan que ver con el funcionamiento de la organización. (FEAPS, 2008).

La veracidad de este medio es sorprendente, a tal grado que los Gerentes para posicionar ante los demás algunos de sus proyectos, piden que sea Dirección, a través de este medio el anuncio para formalizarlo en la compañía.

La comunicación descendente proviene desde la dirección de la organización al resto de los miembros de la misma. Esta comunicación es conocida por todos y resulta si se transmite de forma concreta y se hace el esfuerzo por adecuar el mensaje al destinatario. Puede generar respeto y confianza si se realiza la forma que los destinatarios la perciban como próxima y verdadera.(FEAPS, 2008).

En el 2006, la Coordinadora de Comunicación Organizacional es nombrada Vocero Oficial de Empacadora Celaya, y es quien atiende los medios de comunicación con información autorizada por la Dirección General.



A partir de esta fecha Comunicación Organizacional es quien prepara todo discurso de Dirección General.

3.5 TELEVISIÓN INTERNA.

Capistrano on line, es un medio en video ubicado en el comedor, en donde todos los colaboradores sin excepción ven los mensajes que queremos hacer llegar. Principalmente está dirigido al personal sindicalizado y a las áreas de servicios a la producción tales como: mantenimiento, proyectos, calidad, ingeniería. En gran parte suple al tablero de avisos, a los carteles o aquellos medios escritos en donde el colaborados tiene menor acceso. Sin dudar, este medio es de gran apoyo en todas las campañas que impulsamos.

3.6 MEDICIÓN DE MEDIOS.

Hasta hoy el trabajo de Comunicación se mide con indicadores tanto de cumplimiento en cuanto a emisión de medios, campañas, y satisfacción de eventos institucionales y de integración.

Actualmente esta es nuestra matriz de medios y administración de los mismos, identificando el enfoque de cada uno, su público interno y periodicidad.

Indicadores			
Indicador	Ponderación	Meta	Cumplimiento 2012
Difusión de mensajes organizacionales	50%	100%	43.1%
Centro de desarrollo	10%	95%	100%
Satisfacción	10%	100%	
Cumplimiento a presupuesto			

Indicadores con los que la Gerencia de Factor Humano mide los resultados de Comunicación Organizacional. Incluido en ANEXOS.



Indicadores de Difusión de Mensajes Organizacionales. Incluido en ANEXOS.

Difusión de Mensajes Organizacionales



Medios Escritos

Esquema de Contenido	de Comunicación Interna	Periodicidad	Públicos			No. Emisiones	Esperadas	Cumplimiento	
Expectativas, orientación, ajustes de estructura, reconocimiento de la Dirección General	Noticias de Dirección General	Mensual y Extraordinarias	Cedis	Sindicalizados	No sindicalizados	5	6	83.3333333	RESULTADO PROMEDIO
Rasgos Culturales y Avances de proyectos en planta	Primera Plana	Mensual	Cedis	Sindicalizados	No sindicalizados	4	6	66.6666667	80.3030303
Presentación de personal de nuevo ingreso	Renova / Promociones	Al momento	Cedis	Sindicalizados	No sindicalizados	10	11	90.9090909	
Boletín Evaluación del Desempeño	Sistema de Evaluación de Resultados	por definir			No sindicalizados				
Boletín Planta Limpia	Planta Limpia	por definir		Sindicalizados	No sindicalizados				
Boletín Capacitación	Capacitación	por definir		Sindicalizados	No sindicalizados				
Boletín Ambiente Laboral	Ambiente Laboral	por definir			No sindicalizados				

Resultados de medios escritos 2012. Incluido en ANEXOS

Difusión de Mensajes Organizacionales



Campañas

Campaña	Periodicidad	Públicos		No. Emisiones	Esperadas	Cumplimiento	
ALTO A LOS ACCIDENTES	Mensual	Cedis	Vendedores	2	4	50	RESULTADO PROMEDIO
ALTO A LOS ACCIDENTES	Calorcenal	Cedis	Demostradoras	10	12	83.3333333	77.77
PLANTA LIMPIA-SEPARACION DE RESIDUOS	Al momento	Sindicalizados		4	4	100	

Resultados de Campañas 2012. Incluido en ANEXOS



Resultados de producciones audiovisuales 2012. Incluido en ANEXOS.

En el área tenemos la oportunidad de una herramienta de medición enfocada a la recordación de mensajes y de una más que mida el impacto de la efectividad de los medios.

3.7 AMCO: FUENTE DE ACTUALIZACIÓN Y BENCHMARK.

Desde el 2005, Grupo Capistrano Alimentari pertenece a la Asociación Mexicana de Comunicadores, una Asociación de y para comunicadores corporativos integrada por profesionales y estrategas de diversas empresas, miembros de instituciones educativas y gubernamentales, consultores y comunicadores independientes, autoridades académicas afines, docentes y estudiantes, proveedores y aliados con un enfoque a procesos de comunicación. Entre los socios de la AMCO se encuentran importantes compañías que son reconocidas como las mejores empresas para trabajar en nuestro país.

AMCO constantemente, ofrece conferencias y talleres con expertos que comparten su conocimiento y experiencia sobre alguna especialidad de la

comunicación corporativa. Un servicio por demás útil es la mesa de benchmarking, en la que vinculan a los socios para que intercambien ideas, conocimiento e información de prácticas específicas y de la cual hemos tanto participantes como solicitantes de este servicio.



Capítulo IV

CAPÍTULO IV.

SITUACIÓN ACTUAL DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN EN GRUPO CAPISTRANO ALIMENTARI.

4.1 DIAGNÓSTICO Y CRECIMIENTO DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN INTERNA CONFORME AL MODELO DE MANUEL TESSI.

“El escaso desarrollo teórico, académico o bibliográfico que ha tenido la comunicación interna desde sus inicios no debe confundirnos respecto del desarrollo concreto y real que está teniendo en algunas prácticas de mercado. A pesar de la escasa difusión que aún tienen los casos de éxito, no son pocas las empresas, directivos y comunicadores que están haciendo un trabajo destacado en la gestión” (Tessi)

Es cierto que el área de comunicación ha tenido su desarrollo y avance, sin embargo, hay mucho trabajar. A finales del 2012, realizamos un diagnóstico del trabajo de comunicación organizacional realizado en Grupo Capistrano Alimentari, para conocer el estatus conforme a la Metodología de Manuel Tessi⁴, con la finalidad de desarrollar el área de Comunicación interna. A continuación están los elementos básicos que componen el modelo de Manuel Tessi.

⁴ Manuel Tessi, comunicólogo contemporáneo, experto en Comunicación Interna, y Director de Comunicación 1ª, que promueve su metodología diseñada en 1994 a partir de casos reales en diversas empresas de Latinoamérica, que pretende evolucionar al comunicador organizacional a consultor interno de la Alta Dirección.

La “Escalera de Evolución de la Comunicación Interna”⁵ está integrada por 5 escalones:

Escalón 1: Comunicación Directiva

Nace naturalmente en las empresas pequeñas, ya que el dueño o presidente de la empresa afronta la necesidad de comunicarse formalmente con los integrantes por proyectos y objetivos específicos, en forma más o menos frecuente, dependiendo el caso. Así, el *comunicador interno* formal es el dirigente de mayor jerarquía de la institución, quien con su visión y comunicación marca su rumbo.

a. Funciones del Comunicador (Directivo).

- ✓ Da a conocer los objetivos de la organización y promover acciones en consonancia con ellos.
- ✓ Generar compromiso en los colaboradores.
- ✓ Canalizar información orientada al negocio: comunicar claramente donde se desea llegar, cuales son los planes para lograrlo, que es lo que se espera de los colaboradores y de las áreas.
- ✓ Identificar lugares o procesos deficientes donde la comunicación suele bloquearse.
- ✓ Generar mecanismos de feedback que le permitan acercarse a la base organizacional a fin de tener un mejor seguimiento de la operación.
- ✓ Comunicar con cierta periodicidad los logros y mejores prácticas alcanzadas.

Escalón 2: Asistente – Emisor Técnico

⁵ Modelo de Manuel Tessi.

Cuando la organización crece – o sus directivos detectan que ya no pueden gestionar toda la comunicación- se genera una primera crisis interna de comunicación que suele derivar favorablemente en la profesionalización de las funciones. Sin embargo, esto no significa aun la creación de un departamento especialista, sino la incorporación de un profesional para gestionar las comunicaciones internas de manera fluida, asistiendo al Directivo.

a. Funciones del Comunicador

Comunicador Responsable: Directivos.

- ✓ Definir mensajes clave de negocio a comunicar en el año y proveer de información estratégica al emisor técnico.
- ✓ Evaluar el feedback sobre las comunicaciones internas a fin de determinar y validar los ajustes en el estilo comunicacional, los mensajes y los canales habilitados.

Comunicador Técnico: Responsable de Comunicación Interna.

- ✓ Complementar la comunicación de negocio con una comunicación interna de cultura.
- ✓ Desarrollar, generar y posicionar los primeros canales internos de comunicación.

Apoyar al directivo en primeras mediciones y mensajes, así como un plan de posicionamiento y discusión para cada canal en el marco de un “Plan Anual de Comunicación”.

a. Funciones del Comunicador

Comunicador Técnico: Área de Comunicaciones internas (Planificador).

- ✓ Definir la propuesta general a comunicar durante el año y prever las comunicaciones de aquellos casos que se pueden anticipar con la validación de los directivos.
- ✓ Diseñar y gestionar el Plan Anual de Comunicación Interna (PAC).
- ✓ Seleccionar los canales por los que se enviarán los mensajes: medios (canales no presenciales como tableros o revistas internas) o acciones (canales presenciales masivos).
- ✓ Administrar los sistemas de escucha (mediciones de comunicación) que permiten corregir aspectos de mejora del PAC, en general orientados a medios y mensajes.

Escalón 4: Promotor

Aparece cuando comienza a ser necesario un acercamiento a los proyectos clave de negocio, habiendo consolidado ya las comunicaciones de cultura de la organización. El Promotor aporta la experiencia y el conocimiento adquirido a través de la gestión del plan anual y la consolidación de los medios y acciones del área.

Además de la gestión permanente del PAC, el comunicador se orienta hacia la generación de un Plan de Visibilidad Interna (PVI) que le permita acreditar referencias y presentar sus mejores prácticas a otras áreas, acercándose a los ojos de la Alta Dirección para gestionar la comunicación de los proyectos de impacto en toda la organización cuando sea necesario.

a. Funciones del Comunicador

- ✓ aspectos técnicos de redacción de sus mensajes y discursos.

Escalón 3: Planificador

Se genera el departamento de comunicación interna, por lo que el emisor técnico deja de compartir funciones, dándole al profesional la posibilidad de

trabajar en lo importante y no solo en lo urgente. La función se torna más amplia y diversa, desarrollando otros medios, algunas acciones y las Sostener, optimizar y actualizar anualmente el Plan de Comunicación.

- ✓ Ordenar los procesos en miras a un sólido posicionamiento como consultor interno.
- ✓ Impulsar acciones de CI con un rol activo de los mandos medios.
- ✓ Sumar herramientas de medición y control de la gestión de CI que permitan presentar resultados cuantitativos y cualitativos.
- ✓ Desarrollar un Plan de Visibilidad Interna (PVI) que permita acercarse a otras áreas.
- ✓ Generar Canales de contacto para posibles pedidos internos (correos, websites, números telefónicos especiales).

Escalón 5: Consultor Interno

El know how del área es reconocido por la organización y los logros transmitidos han sentado precedentes favorables. Las áreas con necesidades complejas de comunicación asociadas a proyectos de alto impacto organizacional comienzan a requerir asesoramiento para el desarrollo de sus planes de comunicación específicos. Incorpora mediciones integradas comparativas que le permiten medir el impacto de su gestión, así como capacitación específica en comunicación interna para diferentes actores de la organización.

a. Funciones del Comunicador.

- ✓ Recibir requerimientos de otras áreas y profundizar en las necesidades.
- ✓ Presentar planes de comunicación a medida contemplando factores clave.

- ✓ Poner a disposición del cliente interno información sobre audiencias y canales.
- ✓ Generar mecanismos de medición que permitan realizar una medición del impacto y efectividad de las comunicaciones internas del proyecto. Buscar variables e indicadores para medir el ROI en cada proyecto.
- ✓ Sistematizar las acciones propuestas y analizar la gestión realizada para afianzar procesos de cara a nuevos proyectos clave que requieran de soporte especial del área.
- ✓ Elevar informes de gestión de CI de los proyectos clave a otros sectores y a la Dirección a fin de nutrir el Plan de Visibilidad Interna.

Esta es la herramienta de diagnóstico con la que fue evaluada el área de Comunicación Organizacional de Grupo Capistrano Alimentari, conforme al Modelo de Manuel Tessi:

Opina de una Juan Pastores
Grupo Capistrano Alimentari

Comunicación (1A)

Área de Evaluación	Subárea de Evaluación	1	Pje	2	Pje	3	Pje	4	Pje	5	Pje	
Plan de Comunicación Interna	Nivel	No existe Plan de CI	A	Existe planificación general de actividades.	B	Existe Plan Anual (con metas e indicadores, acciones) <u>básico</u> .	C	Existe Plan Anual (con metas e indicadores, acciones) <u>intermedio</u> .	D	Existe Plan Anual (con metas e indicadores, acciones) <u>avanzado</u> .	E	
	Origen					Surge de la evaluación de mecanismos de retroalimentación y procesos de escucha. Requiere indicadores, y registros objetivos de procesos de escucha de las principales audiencias.		Surge de la evaluación de mecanismos de retroalimentación y procesos de escucha. Registrados y elaborados en nivel avanzado incluyendo todas las audiencias.			H	
	Indicadores años anteriores							El desarrollo del plan incluye evaluación de indicadores de resultado del Plan del año anterior.		El desarrollo del plan incluye evaluación de indicadores de resultado del Plan de años anteriores (por lo menos 2 años)		J
	Marketing Interno							Incluye elementos genéricos de marketing interno del área.		Incluye elementos de marketing interno del área, exige propuesta de registro de casos y otros elementos de visibilidad.		L
	Plazo de las actividades							Incluye actividades de corto plazo (máximo 1 año) e incluye de forma aislada actividades de mediano plazo (máximo 2 años)		Incluye actividades de mediano y largo plazo (3 a 5 años)		N
	Retroalimentación Directivos										El Plan se desarrolla incluyendo retroalimentación con Directivos.	
Función principal	Gestión en 3 dimensiones	No gestiona medios planificadamente.	A	Gestiona medios según las necesidades.	B	Gestiona medios de forma planificada.	C	Gestiona medios y desarrolla actividades interpersonales.	D	Ejecuta acciones en tres dimensiones (D. Institucional, Interpersonal e Intrapersonal)		E
	Consultoría Interna							Desarrolla de forma aislada proyectos solicitados por otras áreas, sin embargo el 80% de sus actividades se encuentran planificadas.		Desarrolla proyectos solicitados por otras áreas, que ocupan al menos el 60% de las actividades del área. (Sumatoria de actividades solicitadas por otras áreas / Sumatoria total de actividades)*100		G
Recursos	Presupuesto	No posee presupuesto.	A	Posee presupuesto del área a la que pertenece, sin embargo no es propio.	B	Posee presupuesto propio y no genera recursos provenientes de otras áreas.	C	Posee presupuesto propio y genera de forma <u>aislada</u> recursos provenientes de proyectos de otras áreas.	D	Posee presupuesto propio y más de la mitad de los recursos se generan a partir de proyectos para otras áreas.		E
	Personas			Existe por lo menos 1 profesional encargado.	F	Existe un área exclusiva de CI compuesta por lo menos 1 profesional encargado.	G	Existe un área exclusiva de CI que posee 1 encargado más profesional/es de apoyo.	H	Existe un área exclusiva de CI y posee equipo de profesionales (mínimo 3) que trabajan en la gestión de las tres dimensiones de la comunicación.		I

Hoja 1, de la herramienta de evaluación. Incluida en los ANEXOS.

Comunicación (1A)

Área de Evaluación	Subárea de Evaluación	1	Pje	2	Pje	3	Pje	4	Pje	5	Pje
Mediciones	Contenido de las mediciones	No existe evaluación.	A	Evalúa feedback de comunicaciones internas de forma aislada.	B	Ejecuta mediciones de forma aislada a los medios CI, indagando en telería y otros aspectos de interés.	C	Ejecuta mediciones de forma permanente a los medios CI, indagando en telería y otros aspectos de interés.	D	Genera mediciones para la mayor parte de las actividades (tanto medios como acciones).	E
	Tipo de Indicadores					Posee indicadores relacionados con el impacto de los medios CI o con nivel de cumplimiento del Plan Anual.	C	Posee indicadores, sin embargo no evalúan integralmente en tres dimensiones la CI de la organización.	G	Posee indicadores que evalúan integralmente en tres dimensiones la CI de la organización. Son comparativas al menos de 2 años.	H
	Medición en 3 dimensiones							Genera mediciones en D. Interpersonal sobre la comunicación de actores relevantes de la organización.	I	Genera una medición de diagnóstico en tres dimensiones de forma anual con la que complementa plan de comunicaciones.	J
	Comunicación de resultados									Pone resultados a disposición de clientes internos, publicándolos en red de canales.	K
Visibilidad	Medición ROI									Mide casos de impacto económico (ROI).	L
	Plan de visibilidad					No existe interés en la visibilidad.	A	Desarrolla actividades que son parte del Plan de Visibilidad Interno para ser reconocido por otras áreas, educando a otras áreas en las funciones del área de CI.	B	Mantiene registro de acciones ejecutadas con su impacto, disponiendo de mecanismo de sistematización de estas acciones.	C
	Retroalimentación Directivos									Elige de forma activa informes de gestión de CI a Directivos, que incluyen evaluación de acciones, planes en los que se participó, etc.	D
Sistema de escucha	Canales de retroalimentación			No posee sistemas de escucha.	A	Posee por lo menos 1 canal de comunicación dirigido a la retroalimentación de <u>algunos</u> de las audiencias.	B	Posee canales de comunicación dirigidos a la retroalimentación de las audiencias, incluye por lo menos 2 cargos estratégicos y algunos canales y soportes.	C	Posee canales de comunicación dirigidos a la retroalimentación de todas las audiencias (directivos, mandos medios y colaboradores) y para la mayoría de los canales y soportes.	D
	Registro y respuesta							Posee sistema de respuesta y registro parcial de solicitudes.	E	Mantiene registro de retroalimentación de los tres cargos estratégicos y da respuesta a la mayoría de los requerimientos dirigidos al área.	F
	Difusión									Posee mecanismos de difusión de los sistemas de escucha, lo que permite que estos sean conocidos por todos.	G

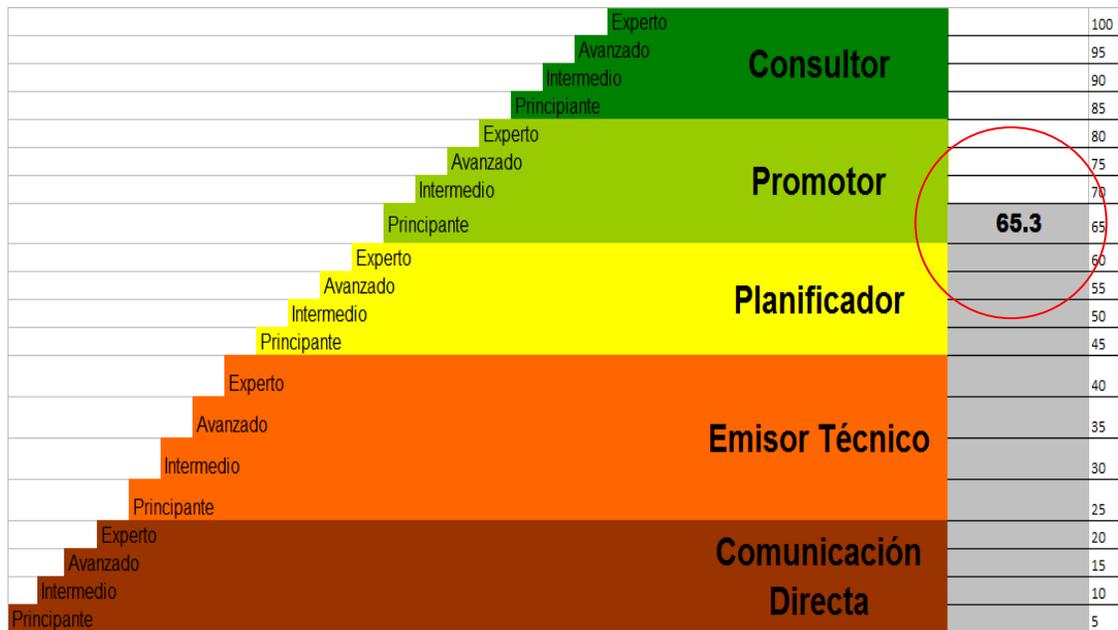
Hoja 2, de la herramienta de evaluación. Incluida en los ANEXOS.

Comunicación (1A)

Área de Evaluación	Subárea de Evaluación	1	Pje	2	Pje	3	Pje	4	Pje	5	Pje
Red de medios	Cantidad de canales	No existe desarrollo de canales propios.	A	Desarrolla los primeros canales propios (máximo 2)	B	Administra de forma permanente medios propios (entre 3 y 5)	C	Administra una amplia red de medios (más de 5)	D	Administra una amplia red de medios (más de 5 y tiene canales específicos para campañas)	E
	Segmentación							Segmentados por audiencia de manera inicial.	F	Segmentados por audiencia de manera exhaustiva.	G
	Desarrollo ad-hoc									Desarrolla canales por solicitud de los clientes internos.	H
	Difusión casos CI									En los medios se incluye difusión de casos de CI con impacto en el negocio.	I
Conocimiento del profesional del área	Formación	No existe un profesional.	A	Existe un encargado, sin necesidad de profesionalización.	B	Tiene conocimientos profesionales en especialidades de Comunicación (Periodismo, Publicidad, Relaciones Públicas) o de Comportamiento Humano (Psicología, Rec. Humano)	C	Tiene conocimientos profesionales en especialidades de Comunicación (Periodismo, Publicidad, Relaciones Públicas) o de Comportamiento Humano (Psicología, Rec. Humano) y posee especialización formal en comunicación interna.	D	Tiene conocimientos profesionales en especialidades de Comunicación (Periodismo, Publicidad, Relaciones Públicas) o de Comportamiento Humano (Psicología, Rec. Humanos), posee especialización formal en comunicación interna y se encuentra capacitado en metodología especializada de comunicación interna en tres dimensiones.	E
	Tipos de capacitación			No existe capacitación.	A	De forma aislada se generan capacitaciones en comunicación.	B	Gestiona capacitaciones en comunicación interna y otras relacionadas, sin incorporar evaluaciones intrapersonales, las que incluyen por lo menos a un miembro de la Dirección y se ejecutan incluidas en el Plan de Comunicaciones.	C	Promueve y gestiona capacitación en tres dimensiones de forma anual para las audiencias (colaboradores, mandos medios, directivos y área CI) y la capacitación está incluida en el Plan Anual.	D
Contenido de mensajes	Directivos									Incluye evaluaciones intrapersonales a Directivos.	E
	Cultura/negocio	No existe definición preliminar.	A	El Directivo define los mensajes clave de negocio a comunicar durante el año y provee de información estratégica al Emisor Técnico.	B	Finaliza su gestión en mensajes de cultura y en información de interés para las audiencias mediante medios CI.	C	Emite mensajes que impactan en el negocio, sin embargo la prioridad la tienen los relacionados con la cultura organizacional.	D	Mantiene mensajes de cultura los que son jerarquizados según su impacto en el negocio.	E
Acciones	Tipos de acciones			No desarrolla actividades cara a cara.	A	Identifica la necesidad de acciones cara a cara, ejecutando al menos una actividad anual de este tipo.	B	Impulsa algunas acciones de comunicación cara a cara reconociendo la importancia del "cara a cara" como comunicación interna.	C	En la mayoría de los proyectos contempla comunicación cara a cara (previa al proyecto, durante y post).	D
	Impacto en el negocio					No se reconoce impacto en el negocio, por lo que no es solicitado para proyectos de otras áreas.	A	Tiene el reconocimiento de otras áreas, las que le consultan de forma aislada para el desarrollo de acciones de comunicación fuera del Plan de Comunicación.	B	Es altamente reconocido por la Dirección, debido al fuerte impacto que tiene su gestión en el negocio, y es invitado a participar de foros consultivos en proyectos de alto impacto.	C

Hoja 2, de la herramienta de evaluación. Incluida en los ANEXOS.

A continuación vemos el diagnóstico actual de acuerdo a la Evolución de la Comunicación Interna en Grupo Capistrano Alimentari:



Estamos emigrando del escalón de Planificador a Promotor, en este momento, de acuerdo al modelo de Tessi, este es el FODA⁶ del Comunicación Interna (C.I.):

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> •Se genera un área específica de C.I. •Planificación de largo Plazo: Plan Anual de C.I.(Estrategia + Plan táctico). •Múltiples Canales de emisión, segmentación de audiencias, perfiles diferenciados de los medios y canales formales de feedback. 	<ul style="list-style-type: none"> •El área de Comunicación Interna, aun es gestionada por pocas personas. •Poca participación de C.I. en temas estratégicos de negocio (Muy inclinado a Cultura). •La medición de medios y mensajes puede dejar fuera conflictos latentes de C.I. •Incorporación de mediciones de medios y mensajes.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> •Con la autonomía, el crecimiento del área y las mediciones, el Planificador cuenta con logros para solicitar un aumento de los recursos para el área. •La gestión de C.I. expande sus servicios, pudiendo impactar audiencias excluidas en la instancias de Emisor Técnico. •Nacen las políticas de C.I. 	<ul style="list-style-type: none"> •Se puede perder "visión global" y estancarse en la gestión de medios. •Las "políticas" de C.I. pueden ser rígidas o volverse obsoletas (dinámica organizacional). •Los mensajes pueden estar demasiado influidos por el perfil del sector de la C.I. (ej: RH, RRPP). •Más trabajo operativo que estratégico.

⁶ El FODA corresponde al escalón de Planificador

Los aciertos en el trabajo realizado de comunicación organizacional, son el posicionamiento de medios formales como Noticias de Dirección General, el Renova, En Primera Plana (con oportunidad de refrescar el enfoque de su contenido y agilizar a un formato más versátil). Las campañas específicas para apoyar temas impulsados por diversas áreas.

Sin embargo, es necesario resaltar que hay un gran e importante grupo por atender: Los Gerentes y las Jefaturas, pues necesitamos mayor coherencia entre los mensajes organizacionales y sus colaboradores, tanto en efectos lineales, horizontales y transversales, ya que la forma de “bajar” los mensajes principales van impregnados con el estilo, e inclusive con las apreciaciones o tendencias personales, que hacen que la palabra de origen se distorsione y tome la forma de cada Gerente y Jefatura, con sus percepciones y posturas particulares. Lo que dista mucho de la coherencia organizacional.

Hay públicos internos por conquistar y atender de una manera efectiva, continua y oportuna, es el caso de nuestra Promotoría, distribuida en los autoservicios de la República Mexicana y con quienes tenemos contactos una vez al mes solo en algunos Cedis.

4.2 PROPUESTA DE MEJORA.

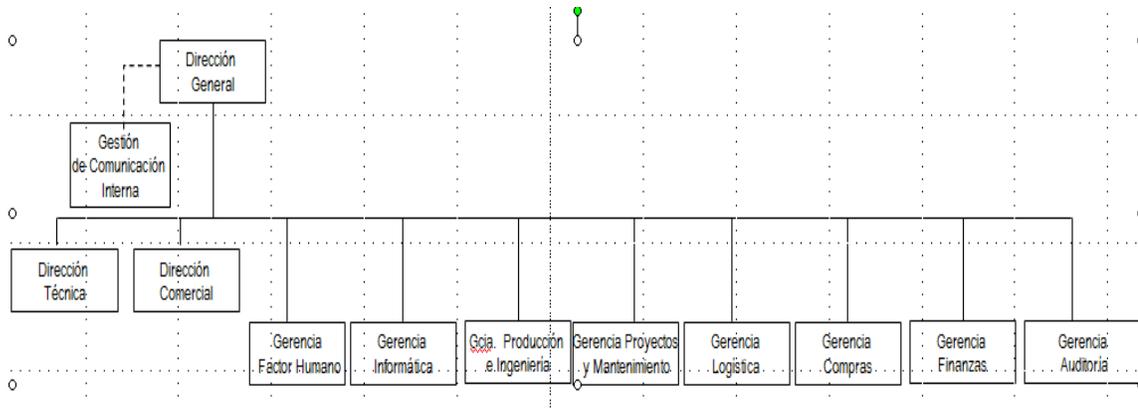
Las organizaciones requieren estar a la vanguardia para enfrentar con dinamismo los estándares de calidad que demandan las exigencias del mundo actual. Para tal efecto, se requiere de un compromiso organizacional que valore los procesos de comunicación que permitan a las organizaciones mantenerse vigentes en cuanto a excelencia y competitividad.

La siguiente propuesta está enfocada a evolucionar el área de Comunicación, acode a las necesidades de Grupo Capistrano Alimentari y al Modelo de Tessi.

En el Desarrollo Organizacional, son tres elementos fundamentales que intervienen en una gestión: Estructura, Procesos y Personas. En este sentido, esta es la propuesta para continuar con el desarrollo del área que obedezca a las necesidades de la organización:

4.2.1 AJUSTES EN ESTRUCTURA.

Ajustar el área de Comunicación Organizacional reportando directamente a la Dirección General. Con esta estructura, el área de Comunicación Organizacional cobra autonomía, por tanto, tiene sus propios recursos y decisiones.



4.2.2 LOS BENEFICIOS DE ESTA NUEVA POSICIÓN:

Con el ajuste a estructura los beneficios serían por demás valiosos y diferentes, acorde a las necesidades del negocio.

La comunicación en las organizaciones es una de las herramientas más importantes para lograr la productividad y motivación del personal. Es el medio a través del cual los integrantes conocen y difunden su trabajo. Cuando el personal está al tanto de las herramientas de comunicación que la organización les otorga, se facilita el flujo de información. No es suficiente implementar canales de comunicación, la clave está en que el personal pueda utilizarlos de manera responsable y eficaz, no sólo para estar debidamente informados de lo que acontece en el lugar donde se desempeñan, sino también como parte de un clima laboral que contribuye a su propio desarrollo personal y profesional. (Fernández, 1991).

Fortalecimiento a la Alta Dirección con un programa integral en temas relacionados de Gestión de la Comunicación enfocado a tres niveles:

Estratégico: Líderes más empoderados en su rol comunicativo organizacional. Gerentes hábiles y con herramientas adecuadas de comunicación. Mejor transmisión del negocio y la cultura. Coherencia.

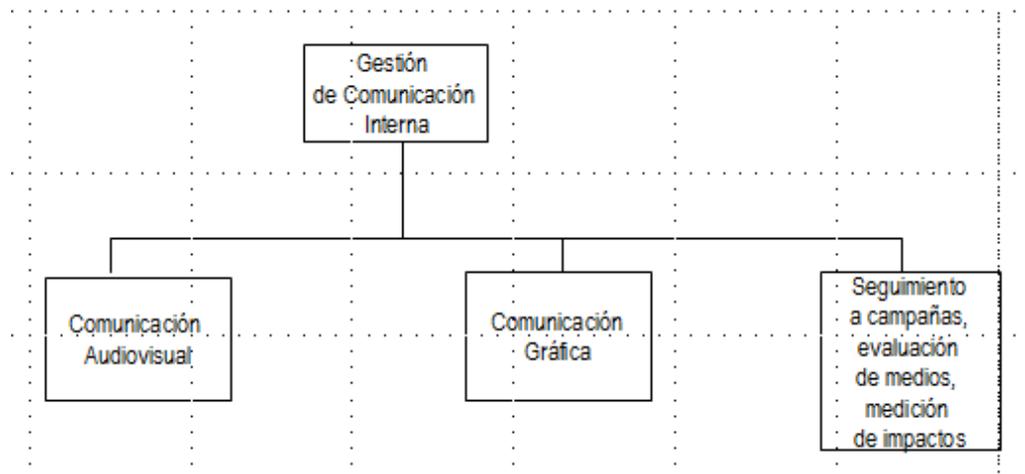
Operativo: Jefaturas más empoderadas de su rol comunicativo. Equipos de trabajo más motivados, reconocidos y alineados con la estrategia del negocio y la cultura. Mejor posicionamiento, visibilidad y desarrollo del área de Comunicación Organizacional. Priorización de la comunicación cara a cara por sobre los medios internos.

Funcional: Involucramiento total en los temas generales de la organización y participación integral en los esfuerzos estratégicos.

Informes periódicos de inversión e impactos.

Coherencia entre la palabra organizacional y la gestión de Gerentes y Líderes.

Resultados integrales de comunicación.



Sumar dos personas más: una especialista en diseño gráfico, que facilite la administración y el diseño de medios escritos.

Otra concentrada en el seguimiento a campañas tanto locales como nacionales que evalúe la efectividad de comunicación, y haga medición de sus impactos.

Presupuesto propio.

Dotar de los recursos técnicos necesarios para fortalecer el área.

Con esta estructura, el líder de esta área se concentra en investigar, tropicalizar e implantar modelos de comunicación internos (descendentes, ascendentes y horizontales efectivos necesarios para la empresa), así como facilitar los procesos y habilidades de comunicación en la organización.

4.2.3 EN CUANTO A POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROCESOS.

Declarar la política de Comunicación Interna.

Definir los programas y procesos de comunicación adecuados para gestionar la comunicación interna.

Ordenar los procesos en miras a un sólido posicionamiento como consultor interno

Generar mecanismos de medición veraz y oportuna que permitan realizar una evaluación del impacto y efectividad de las comunicaciones internas.

Buscar variables e indicadores para medir cada programa.

4.2.4 EN CUANTO A PERFIL DE TALENTO HUMANO.

Definir los cuatro perfiles de esta nueva estructura, que se ajusten a los nuevos requerimientos.

El Titular de esta área deberá prepararse en la tropicalización de modelos funcionales de comunicación interna que satisfagan las necesidades del Grupo, y fortalezcan sus procesos comunicativos coherentes. Diseñar e implantar Estrategias de Comunicación Organizacional que garanticen la efectividad de los procesos comunicacionales dentro de la empresa.

El responsable de comunicación audiovisual, deberá ser una persona talentosa y creativa en su ramo, flexible y rápida en sus propuestas y producciones audiovisuales, que sea vanguardista en los medios más efectivos de comunicación de estas características.

El responsable de comunicación escrita, deberá ser una especialista, flexible y rápida en sus propuestas y ediciones, que innove constantemente los formatos de comunicación. Que sea vanguardista.

Quien sea responsable dar seguimiento a la efectividad de los esfuerzos comunicacionales, debe medir su efectividad e impacto.

CONCLUSIÓN

La experiencia que vivo todos los días en el campo organizacional, ha sido para mí, una verdadera ganancia profesional. He aprendido a conocer los perfiles del público interno, mismos que distan mucho de una organización a otra, pues cada grupo tiene su propia sensibilidad y percepción.

Mientras lo que para unos es adecuado, para otros es insuficiente. O lo innovador es apreciado por unos y severamente criticado por otros.

Al ingresar a Grupo Capistrano Alimentari, no puedo dejar de lado esta anécdota que es parte de mi conclusión:

Recién integrada a la compañía, decidí comenzar con mi propio estilo, (estilo que fue exitoso en otra empresa también de alimentos, pero que aquí fue un rotundo fracaso), me trajo las primeras diferencias hasta con el sindicato, ya que un primer mensaje preventivo para anunciar el cambio en imagen de la marca Capistrano, y de algunos de sus sabores, publiqué un gran cartel con solo dos palabras: “todo cambia” con los colores y diseño de la imagen anterior (para que hubiera- según yo- asociación de la palabra con el tema: cuadritos naranja con blanco), acompañado de un cavernícola caricaturesco, que denotara (otra vez, según yo) evolución.

Pocos colaboradores no sindicalizados me hacían preguntas muy relacionadas con la intensidad del mensaje, con el que pretendía generar interés, pero insisto, fueron pocos los que indagaban y me preguntaban directamente, sin embargo, despertó gran rumor entre este grupo.

Por otra parte, los colaboradores sindicalizados interpretaron este mensaje como una amenaza, la percepción de ellos fue: ¿Nos van a cambiar?, ¿Por qué

un cavernícola?, ¿nos van a “ajusticiar”?, ¿nos van a quitar el trabajo?, ¿Por qué nos dicen retrógradas con ese cavernícola?

Con mis nuevos compañeros fue un completo fracaso. Yo no lograba asimilar como es que mi primer trabajo para atender la necesidad del área de Mercadotecnia fuera ofensiva. Obviamente el cartel duró solo un día tiempo suficiente para toda el área de producción en sus tres turnos reaccionara de la misma manera.

Esto me dio da a la tarea de reflexionar y trabajar en lo siguiente:

Conocer a los públicos, sus características, su sensibilidad, sus alcances de interpretación.

Tropicalizar, no necesariamente lo exitoso en otras empresas, es el nuestro. Es bueno ubicar las mejores prácticas y adaptarlas a nuestras necesidades y circunstancias, a nuestros públicos.

Identificar la cultura de la empresa. Los estilos de cada Gerencia. De mi propio Gerente y por supuesto de de mi Director General.

Saber qué es lo que si es prudente y no publicar y las formas de emitir los mensajes.

Entendí que no es mi propio estilo, sino lo que requiere la organización.

Todo lo anterior abre o cierra las puertas de quienes gestionan los mensajes organizacionales.

Mientras unos confían plenamente en el trabajo de comunicación, otros, necesita revisar repetidas veces hasta convencerse que es lo correcto... cuestión de estilos, insisto.

Cada Gerente participa, siempre y cuando esté convencido. Hay que conocerlo y saber acercarse. Abrir puertas y mantenerlas siempre abiertas.

Innovar, mejorar propuestas, buscar ideas innovadoras que nos permitan el interés constante y la participación de la gente. En este sentido, estar al pendiente de las prácticas de comunicación de otras empresas, para Tropicalizar aquellas que mas nos ayuden. Lo anterior mediante en benchmark.

Por otra parte, la comunicación como Tessi lo afirma, primero adentro. Es esencial que los elementos principales en los procesos de comunicación, deban ser desarrollados, habilitados y facilitándoles las herramientas necesarias para una comunicación a la altura de lo que exige esta empresa. Aun tenemos puntos muy débiles en este sentido. Gerencias que se manifiestan de alguna manera más independientes que otras. Las personalidades de cada uno son muy diferentes, pero una gran parte, coincide en su sensibilidad al no ser informado anticipadamente y con el protocolo debido, ya sea para un evento, o para un proceso que aplicará en la organización.

En la propuesta que hago para evolucionar el área a las necesidades del Grupo, manifiesto que es necesario hacer ajustes, que nos lleven a ubicar al área como autónoma e independiente, y participar en aquellos foros convenientes para el negocio, desde una postura neutral para la compañía, entre ellas, su cultura, sus procesos, sus estrategias, su postura social, etc. Estar involucrado en lo que sucede para comprender el todo de la organización y empujar estratégicamente elementos y mensajes que ayuden o encaminen a lo esperado, evitando contrapuntos.

En un primer momento, es conveniente hacer un trabajo de comunicación integral, en el que se oriente la gestión a la generación de un Plan de Visibilidad Interna que permita al área acercarse a otras áreas para compartir sus mejores prácticas comunicativas, a vista de la Dirección General para gestionar la comunicación de los proyectos de impacto cuando sea necesario.

El área de comunicación necesita focalizar sus esfuerzos a sostener, anualmente su Plan de Comunicación y al mismo tiempo, generar y gestionar sus procesos para un posicionamiento como consultor interno.

Impulsar acciones de Comunicación Interna un rol activo de los mandos medios.

Incorporar herramientas de medición y control de la gestión de Comunicación Interna que permitan presentar resultados cuantitativos y cualitativos.

Generar Canales de contacto para atención a públicos internos (correos, websites, números telefónicos especiales).

En un segundo momento, el área deberá prepararse y focalizar sus esfuerzos para atender a las áreas con necesidades complejas de comunicación, asociadas a proyectos de alto impacto organizacional, y en suma, precisar herramientas de medición más completas que midan el impacto de la gestión. Así como capacitación específica en comunicación interna para diferentes actores de la organización. En este sentido, es que el área podrá recibir requerimientos de otras áreas y profundizar en las necesidades.

Presentar planes de comunicación a medida contemplando factores clave. Poner a disposición del cliente interno información sobre audiencias y canales. Generar mecanismos de medición que permitan realizar una medición del impacto y efectividad de las comunicaciones internas del proyecto. Buscar variables e indicadores para medir el ROL en cada proyecto. En este punto, podríamos ya sistematizar acciones propuestas y analizar la gestión realizada para enfrentar nuevos proyectos clave que requieran de soporte especial del área. Llegando a este punto, el área de Comunicación Interna podrá ofrecer a la Alta Dirección informes de gestión de Comunicación de los proyectos clave.

Grupo Capistrano Alimentari a 37 años de fundada se perfila como una empresa de clase mundial, en la que, sustancialmente ajusta sus estructuras, sus procesos, sus perfiles de forma continua. Confío, que en su momento, la vista de la Dirección General y de la Gerencia de Factor Humano, harán lo pertinente para tener el área de Comunicación Organizacional a la altura de las necesidades de esta gran empresa.

ANEXOS

Indicadores

Indicador	Ponderación	Meta	Cumplimiento 2012
Difusión de mensajes organizacionales	50%	100%	43.1%
Centro de desarrollo			
Satisfacción	10%	95%	100%
Cumplimiento a presupuesto	10%	100%	

Indicadores con los que la Gerencia de Factor Humano mide el desempeño del área de Comunicación Organizacional.

Difusión de Mensajes Organizacionales

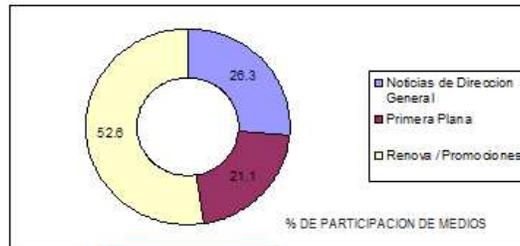


Lo que conforma el indicador de Difusión Mensajes Organizacionales

Indicador	Ponderación	Meta	Cumplimiento 2011	Alcance 2011
Medios Escritos	20	100	80.3%	16.06%
Campañas	15	100	77.77%	12.04%
Producción audiovisual	15	100	100%	15%
				43.1

Elementos que conforman el indicador de Difusión.

Difusión de Mensajes Organizacionales



Medios Escritos

Enfoque de Contenido	de Comunicación Interna	Periodicidad	Públicos			No. Emisiones	Esperadas	Cumplimiento	
Expectativas, orientación, ajustes de estructura, reconocimiento de la Dirección General	Noticias de Dirección General	Mensual y Extraordinarias	Cedis	Sindicalizados	No sindicalizados	5	6	83.3333333	RESULTADO PROMEDIO
Rasgos Culturales y Avances de proyectos en planta	Primera Plana	Mensual	Cedis	Sindicalizados	No sindicalizados	4	6	66.6666667	80.3030303
Presentación de personal de nuevo ingreso	Renova / Promociones	Al momento	Cedis	Sindicalizados	No sindicalizados	10	11	90.9090909	
Boletín Evaluación del Desempeño	Sistema de Evaluación de Resultados	por definir			No sindicalizados				
Boletín Planta Limpia	Planta Limpia	por definir		Sindicalizados	No sindicalizados				
Boletín Capacitación	Capacitación	por definir		Sindicalizados	No sindicalizados				
Boletín Ambiente Laboral	Ambiente Laboral	por definir			No sindicalizados				

Participación de medios.

Difusión de Mensajes Organizacionales

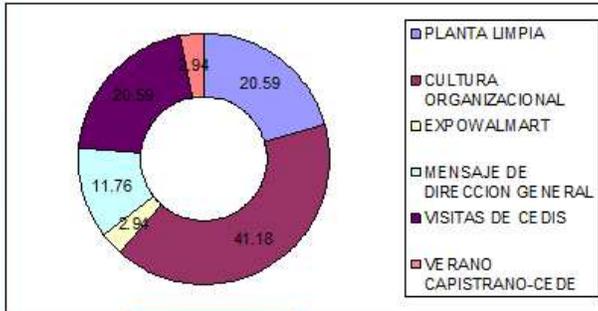


Campañas

Campaña	Periodicidad	Públicos		No. Emisiones	Esperadas	Cumplimiento	
ALTO A LOS ACCIDENTES	Mensual	Cedis	Vendedores	2	4	50	RESULTADO PROMEDIO
ALTO A LOS ACCIDENTES	Catorcenal	Cedis	Demostradoras	10	12	83.3333333	77.77
PLANTA LIMPIA-SEPARACION DE RESIDUOS	Al momento	Sindicalizados		4	4	100	

Evaluación de Campañas Internas.

Difusión de Mensajes Organizacionales



Audiovisual

% producciones audiovisuales marzo a junio

CONTENIDO	Nº DE PRODUCCIONES
PLANTA LIMPIA	7
CULTURA ORGANIZACIONAL	14
EXPOWALMART	1
MENSAJE DE DIRECCION GENERAL	4
VISITAS DE CEDIS	7
VERANO CAPISTRANO-CEDE	1

NO. DE PIEZAS POR TEMA audiovisuales marzo a junio

Evaluación de Producción Audiovisual.

Manuela de los Jacon Tellores
 Grupo Capstrano de Incentivos

Comunicación (1A)

Área de Evaluación	Subárea de Evaluación	1	Pje	2	Pje	3	Pje	4	Pje	5	Pje
	Nivel	No existe Plan de CI	A	Existe planificación general de actividades.	B	Existe Plan Anual (con metas e indicadores, acciones) <u>básico</u>	C	Existe Plan Anual (con metas e indicadores, acciones) <u>intermedio</u>	D	Existe Plan Anual (con metas e indicadores, acciones) <u>avanzado</u>	E
	Origen					Surge de la evaluación de mecanismos de retroalimentación y procesos de escucha (requiere feedback, no es necesario indicadores)		Surge de la evaluación de mecanismos de retroalimentación y procesos de escucha. Requiere indicadores, y registros objetivos de procesos de escucha de las principales audiencias.		Surge de la evaluación de mecanismos de retroalimentación y procesos de escucha. Registrados y elaborados en nivel avanzado incluyendo todas las audiencias.	H
Plan de Comunicación Interna	Indicadores años anteriores							El desarrollo del plan incluye evaluación de indicadores de resultado del Plan del año anterior.	I	El desarrollo del plan incluye evaluación de indicadores de resultado del Plan de años anteriores (por lo menos 2 años)	J
	Marketing Interno							Incluye elementos genéricos de marketing interno del área.	K	Incluye elementos de marketing interno del área, páse propuesta de registro de cajas y otros elementos de visibilidad.	L
	Plazo de las actividades							Incluye actividades de corto plazo (máximo 1 año) e incluye de forma aislada actividades de mediano plazo (máximo 2 años)	M	Incluye actividades de mediano y largo plazo (3 a 5 años)	N
	Retroalimentación Directivos										El Plan se desarrolla incluyendo retroalimentación con Directivos.
Función principal	Gestión en 3 dimensiones	No gestiona medios planificadamente	A	Gestiona medios según las necesidades.	B	Gestiona medios de forma planificada.	C	Gestiona medios y desarrolla actividades interpersonales.	D	Ejecuta acciones en tres dimensiones (D. Institucional, Interpersonal e Intrapersonal)	E
	Consultoría interna							Desarrolla de forma aislada proyectos solicitados por otras áreas, sin embargo el 80% de sus actividades se encuentran planificadas.	F	Desarrolla proyectos solicitados por otras áreas, que ocupan al menos el 50% de las actividades del área. (Sumatoria de actividades solicitadas por otras áreas / Sumatoria total de actividades)*100	G
Recursos	Presupuesto	No posee presupuesto.	A	Posee presupuesto del área a la que pertenece, sin embargo no es propio.	B	Posee presupuesto propio y no genera recursos provenientes de otras áreas.	C	Posee presupuesto propio y genera de forma <u>aislada</u> recursos provenientes de proyectos de otras áreas.	D	Posee presupuesto propio, y más de la mitad de los recursos se generan a partir de proyectos para otras áreas.	E
	Personas			Exista por lo menos 2 profesional encargado	F	Existe un área exclusiva de CI compuesta por lo menos 1 profesional encargado.	G	Existe un área exclusiva de CI que posee 1 encargado más profesional/es de apoyo.	H	Existe un área exclusiva de CI y posee equipo de profesionales (mínimo 3) que trabajan en la gestión de las tres dimensiones de la comunicación.	I

Hoja 1 de la Herramienta de Diagnóstico de Comunicación Organizacional por Manuel Tessi.

Comunicación (1A)

Área de Evaluación	Subárea de Evaluación	1	Pje	2	Pje	3	Pje	4	Pje	5	Pje
Mediciones	Contenido de las mediciones	No existe evaluación.	A	Evalúa feedback de comunicaciones internas de forma aislada.	B	Ejecuta mediciones de forma aislada a los medios CI indagando en lectoría y otros aspectos de interés.	C	Ejecuta mediciones de forma permanente a los medios CI, indagando en lectoría y otros aspectos de interés.	D	Genera mediciones para la mayor parte de las actividades (tanto medios como acciones).	E
	Tipo de indicadores					Posee indicadores relacionados con el impacto de los medios CI o con nivel de cumplimiento del Plan Anual.	F	Posee indicadores, sin embargo no están integradamente en tres dimensiones la CI de la organización.	G	Posee indicadores que evalúan integralmente en tres dimensiones la CI de la organización. Son comparativos al menos de 2 años.	H
	Medición en 3 dimensiones							Genera mediciones en 3 dimensiones de forma anual con lo que complementa plan de comunicaciones.	I	Genera sus mediciones de diagnóstico en tres dimensiones de forma anual con lo que complementa plan de comunicaciones.	I
	Comunicación de resultados							Presenta resultados a disposición de clientes internos, publicándolos en red de canales.	K	Presenta resultados a disposición de clientes internos, publicándolos en red de canales.	K
	Medición ROI							Mide casos de impacto económico (ROI).	L	Mide casos de impacto económico (ROI).	L
Visibilidad	Plan de visibilidad					No existe interés en la visibilidad.	A	Desarrolla actividades que son para ser reconocidas por otras áreas, educando a otras áreas en las funciones del área de CI.	B	Mantiene registro de acciones ejecutadas con su impacto, disponiendo de mecanismo de sistematización de estas acciones.	C
	Retroalimentación Directivos							Elabora de forma activa informes de gestión de CI a Directivos, que incluyen evaluación de acciones, planes en los que se participó, etc.	D	Elabora de forma activa informes de gestión de CI a Directivos, que incluyen evaluación de acciones, planes en los que se participó, etc.	D
Sistema de escucha	Canales de retroalimentación			No posee sistemas de escucha.	A	Posee por lo menos un canal de retroalimentación dirigido a las audiencias.	B	Posee canales de comunicación dirigidos a la retroalimentación de las audiencias, incluye por lo menos 2 canales estratégicos y algunos canales y soportes.	C	Posee canales de comunicación dirigidos a la retroalimentación de todas las audiencias (directivos, mandos medios y colaboradores) y para la mayoría de los canales y soportes.	D
	Registro y respuesta							Mantiene registro de retroalimentación de los tres cargos estratégicos y da respuesta a la mayoría de los requerimientos dirigidos al área.	E	Mantiene registro de retroalimentación de los tres cargos estratégicos y da respuesta a la mayoría de los requerimientos dirigidos al área.	F
	Difusión							Posee mecanismos de difusión de los sistemas de escucha, lo que permite que éstos sean conocidos por todos.	G	Posee mecanismos de difusión de los sistemas de escucha, lo que permite que éstos sean conocidos por todos.	G

Comunicación (1A)

Área de Evaluación	Subárea de Evaluación	1	Pje	2	Pje	3	Pje	4	Pje	5	Pje
Red de medios	Cantidad de canales	No existe desarrollo de canales propios.	A	Desarrolla los primeros canales propios (máximo 2)	B	Administra de forma permanente canales propios (entre 2 y 5)	C	Administra una amplia red de medios (más de 5)	D	Administra una amplia red de medios (más de 5 y tiene canales específicos para campañas)	E
	Segmentación							Segmentados por audiencia de manera intencional	F	Segmentados por audiencia de manera exhaustiva	D
	Desarrollo ad-hoc									Desarrolla canales por solicitud de sus clientes internos.	H
Conocimiento a del profesional del área	Difusión casos CI									En los medios se incluye difusión de casos de CI con impacto en el negocio	I
										Tiene conocimientos profesionales en especialidades de Comunicación (Periodismo, Publicidad, Relaciones Públicas) o de Comportamiento Humano (Psicología, Res. Humanas), posee especialización formal en comunicación interna y se encuentra capacitado en metodología especializada de comunicación interna en tres dimensiones.	K
		No existe un profesional.	Existe un encargado, sin especialización profesional.		Tiene conocimientos profesionales en especialidades de Comunicación (Periodismo, Publicidad, Relaciones Públicas) o de Comportamiento Humano (Psicología, Res. Humanas)		Tiene conocimientos profesionales en especialidades de Comunicación (Periodismo, Publicidad, Relaciones Públicas) o de Comportamiento Humano (Psicología, Res. Humanas) y posee especialización formal en comunicación interna.		Tiene conocimientos profesionales en especialidades de Comunicación (Periodismo, Publicidad, Relaciones Públicas) o de Comportamiento Humano (Psicología, Res. Humanas), posee especialización formal en comunicación interna y se encuentra capacitado en metodología especializada de comunicación interna en tres dimensiones.		
Capacitación	Tipos de capacitación			No existe capacitación	A	De forma aislada se generan capacitaciones en comunicación	B	Gestiona capacitaciones en comunicación interna y otras relacionadas, sin incorporar evaluaciones intrapersonales, las que incluyen por lo menos a un miembro de la Dirección y se encuentran incluidas en el Plan de Capacitaciones.	C	Promueve y gestiona capacitación en tres dimensiones de forma anual para las audiencias (colaboradores, medios, directivos y alta CI) y la capacitación está incluida en el Plan Anual.	D
	Directivos									Incluye evaluaciones intrapersonales a Directivos.	E
Contenido de mensajes	Cultura/negocio	No existe definición preliminar.	A	El Directivo define los mensajes clave de negocio a comunicar durante el año y provee de información estratégica al Emisor Técnico.	B	Focaliza su gestión en mensajes de cultura y en información de interés para las audiencias mediante medios CI.	C	Envía mensajes que impactan en el negocio, sin embargo la prioridad la tienen los relacionados con la cultura organizacional.	D	Mantiene mensajes de cultura los que son priorizados según su impacto en el negocio.	F
	Tipos de acciones			No desarrolla actividades cara a cara.	A	Identifica la necesidad de acciones cara a cara, ejecutando al menos una actividad anual de este tipo.	B	Realiza algunas acciones de comunicación cara a cara reconociendo la importancia del "Jefe" como comunicador interno.	C	En la mayoría de los proyectos contempla comunicación cara a cara (previa al proyecto, durante y post).	D
Reconocimiento al área	Impacto en el negocio					No se reconoce impacto en el negocio, por lo que no es solicitado para proyectos de otras áreas.	A	Tiene el reconocimiento de otras áreas, las que le consultan de forma aislada para el desarrollo de acciones de comunicación fuera del Plan de Comunicación.	A	Es altamente reconocido por la Dirección, debido al fuerte impacto que tiene su gestión en el negocio, y es invitado a participar de forma consultiva en proyectos de alto impacto.	C

Hoja 3 de la Herramienta de Diagnóstico de Comunicación Organizacional por Manuel Tessi.

BIBLIOGRAFÍA

ARIZCUREN, Ana. CABEZAS, Elvira. CAÑEQUE, Natalia. CASADO Mate, FERNÁNDEZ, Pedro. LACSTA, Juan José. **Guía de buenas prácticas de comunicación interna / cuaderno de buenas prácticas FEAPS.** Editorial FEAPS. Madrid. 2008. Pp 97.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamiento Organizacional. La Dinámica del éxito en las organizaciones.** Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill. INTERAMERICANA EDITORES, S.A. México. 2009. Pp. 436.

FERNÁNDEZ, Blanco Elena. **Planificación y gestión de medios publicitarios. Gestión de la Comunicación en las organizaciones.** Editorial Ariel. Barcelona. 2004.. Pp. 394.

FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. **La comunicación en las organizaciones.** Editorial Trillas 1991. México. Pp. 368

LEÓN, G. **Institucionalización del campo académico de la comunicación en América Latina. Un acercamiento a las características estructurales de la Escuela Latinoamericana de la Comunicación Trabajo de investigación doctoral.** Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona. 2005. PP. 324

LUCAS, A. **La comunicación en la empresa y en las organizaciones.** Primera Edición. Colección Bach Comunicación. Barcelona. 1997. Pp. 320.

OTRAS FUENTES

ARELLANO, E. 2008. **La estrategia de comunicación como un principio de integración/interacción dentro de las organizaciones.** Suplemento especial Razón y Palabra. Año. Ene-Mar 2008. México.

LLACUNA, J. & Pujol, L. **La comunicación en las organizaciones.** 2008. *NTP 685*: Consultado el 15 de enero, 2008, del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo dependiente del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España Sitio Web:

http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_685.pdf

<http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/supesp/estrategia.htm>.

[http://books.google.com.mx/books?id=YP1-](http://books.google.com.mx/books?id=YP1-InmORdgC&pg=PA266&lpg=PA266&dq=fundamentos+de+la+comunicacion+organizacional&source=bl&ots=uzo5zVx2Xq&sig=UR74JUAaPjYCqa2J0xorW1BJful&hl=es-419&sa=X&ei=6nXTUZGcDq3QywHdnYCoDA&ved=0CD4Q6AEwBDgK#v=onepage&q=fundamentos%20de%20la%20comunicacion%20organizacional&f=false)

[InmORdgC&pg=PA266&lpg=PA266&dq=fundamentos+de+la+comunicacion+organizacional&source=bl&ots=uzo5zVx2Xq&sig=UR74JUAaPjYCqa2J0xorW1BJful&hl=es-419&sa=X&ei=6nXTUZGcDq3QywHdnYCoDA&ved=0CD4Q6AEwBDgK#v=onepage&q=fundamentos%20de%20la%20comunicacion%20organizacional&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=YP1-InmORdgC&pg=PA266&lpg=PA266&dq=fundamentos+de+la+comunicacion+organizacional&source=bl&ots=uzo5zVx2Xq&sig=UR74JUAaPjYCqa2J0xorW1BJful&hl=es-419&sa=X&ei=6nXTUZGcDq3QywHdnYCoDA&ved=0CD4Q6AEwBDgK#v=onepage&q=fundamentos%20de%20la%20comunicacion%20organizacional&f=false)

[http://books.google.com.mx/books?id=bwelcBnPNuoC&printsec=frontcover&dq=comunicacion+organizacional&hl=es-](http://books.google.com.mx/books?id=bwelcBnPNuoC&printsec=frontcover&dq=comunicacion+organizacional&hl=es-419&sa=X&ei=YXfTUbfRHcWcyQGZxICICA&ved=0CC4Q6wEwAA)

[419&sa=X&ei=YXfTUbfRHcWcyQGZxICICA&ved=0CC4Q6wEwAA](http://books.google.com.mx/books?id=bwelcBnPNuoC&printsec=frontcover&dq=comunicacion+organizacional&hl=es-419&sa=X&ei=YXfTUbfRHcWcyQGZxICICA&ved=0CC4Q6wEwAA)

<http://manueltessi.com/articulos/>

<http://www.monografias.com/trabajos92/sobre-el-comportamiento-organizacional/sobre-el-comportamiento-organizacional.shtml#ixzz2ZWU11cTq>