

## **Artículo 23**

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por los alumnos en sus trabajos de grado, solo velará porque no se publique nada contrario al dogma y la moral católicos y porque el trabajo no contenga ataques y polémicas puramente personales, antes bien, se vean en ellas el anhelo de buscar la verdad y la justicia”.

COMUNICACIÓN INTERNA EN JUGOZA S.A.

SARA GONZÁLEZ VALENCIA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y LENGUAJE  
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL  
BOGOTÁ  
2015

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	9
CAPITULO I. MARCO TEÓRICO .....	11
Antecedentes/ Estado del Arte .....	11
Conceptos/ Marco Conceptual.....	16
CAPITULO II. JUGOZA S.A. ....	19
La Empresa .....	19
Misión .....	20
Visión.....	20
Portafolio de productos .....	20
Procesos de producción.....	21
Fortalezas y ventajas competitivas.....	22
Organigrama. ....	24
Proyectos Productivos.....	26
Risaralda. ....	27
Informe de Ventas.....	29
Participación por almacén.....	29
.....	
CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO .....	33

Análisis de la entrevista al gerente de JUGOZA S.A. ....	39
Análisis de la encuesta a los colaboradores de JUGOZA S.A.....	40
Objetivo.....	40
Público. ....	40
Resultados. ....	41
Las siete áreas de valor de la comunicación interna. ....	41
Esencial: que la organización exista .....	41
Operativa: que la gente sepa hacer su trabajo .....	43
Estratégica: que sepa por qué debe hacerlo .....	45
Cultural: que sepa cómo debe hacerlo .....	45
Motivacional: que quiera hacerlo.....	46
Aprendizaje: que sepa cómo debe hacerlo.....	47
Inteligencia: que proponga cómo hacerlo mejor.....	48
Análisis de resultados del grupo focal .....	50
Registro fotográfico del grupo focal. ....	51
Recomendaciones .....	55
CAPÍTULO IV. PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS .....	57
Presentación de la Matriz de Vester.....	57
Problemas identificados según prioridad .....	59

CAPÍTULO V. ESTRATEGIA DE ACCIÓN .....	61
Propuesta.....	61
Antecedentes.....	61
Objetivo.....	62
Estrategia.....	62
Aplicación de la propuesta.....	63
Presupuesto .....	64
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES .....	66
CAPITULO VII. BIBLIOGRAFÍA .....	66
ANEXOS .....	69

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Las siete dimensiones de comunicación interna propuestas por Alejandro Formanchuk .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabla 2. Valores corporativos según Mesa Consultores en relación con JUGOZA S.A. Tipo de letra y márgenes de la tabla.....	49
Tabla 3. Atributo: Calidad .....	52
Tabla 4. Atributo: Clima Organizacional.....	53
Tabla 5. Atributo: Trayectoria .....	54
Tabla 6. Análisis de resultados .....	54
Tabla 7. Matriz de Vester.....	57
Tabla 8. Problemas identificados según prioridad.....	59
Tabla 9. Presupuesto .....	65

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Productos que produce y comercializa Jugoza S.A. ....	20
Figura 2. Procesos de producción .....	21
Figura 3. Ventajas competitivas de JUGOZA S.A. ....	23
Figura 4. Organigrama JUGOZA S.A.....	24
Figura 5. Wilson Mosquera evento Éxito Medellín, 2010 .....	31
Figura 6. Fotografías trabajadores respondiendo a la actividad.....	51

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Distribución del área cultivada .....	26
Gráfico 2. Distribución por cultivo.....	26
Gráfico 3. Estudio de producción de cada una de las fincas ubicadas en Risaralda.....	27
Gráfico 4. Estudio de producción de cada una de las fincas ubicadas en Caldas .....	28
Gráfico 5. Informe ventas almacenes Éxito vs otros, años 2004 - 2010.....	29
Gráfico 6. Ventas progresivas años 2004-2010 .....	29
Gráfico 7. Kilos promedio venta por mes año 2012 .....	30
Gráfico 8. ¿Conoce la misión de la organización? .....	41
Gráfico 9. ¿Conoce la visión de la organización?.....	41
Gráfico 10. ¿Conoce sus derechos como trabajador? .....	42
Gráfico 11. Esencial.....	42
Gráfico 12. ¿Tiene un horario de trabajo? .....	43
Gráfico 13. ¿Recibe instrucciones para realizar su trabajo?.....	43
Gráfico 14. Operativa.....	44
Gráfico 15. ¿Conoce la cultura, valores? .....	45
Gráfico 16. ¿Ve en esta empresa perspectivas de crecimiento y de aprendizaje? .....	46
Gráfico 17. ¿Siente que le prestan atención a usted como persona y a su desempeño dentro de la empresa?.....	47
Gráfico 18. ¿Puede proponer nuevas ideas dentro de los procesos productivos?.....	48
Gráfico 19. ¿Puede tomar decisiones por su propia cuenta dentro de su departamento? .....	48
Gráfico 20. Problemas .....	59



## LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Entrevista al Gerente General de JUGOZA S.A. ....	69
Anexo B. Encuesta a colaboradores.....	70

## INTRODUCCIÓN

En este documento se presentan los resultados del estudio sobre la comunicación organizacional interna en la empresa JUGOZA S.A.

El objetivo de estudio de este trabajo de investigación es analizar la comunicación interna de una empresa pereirana dedicada a la producción y comercialización de frutas dentro del país para realizar una propuesta con el fin de mejorar el clima organizacional y crear una cultura interna fuerte, impactante y sólida.

La comunicación organizacional ha cobrado cada vez mayor valor al interior de las organizaciones, pues se necesita de ella para mejorar los procesos de producción y el clima organizacional al interior de una empresa. En este documento se hará la siguiente pregunta: *¿la creación de un plan de comunicaciones es beneficioso para fortalecer la cultura organizacional dentro de JUGOZA S.A.?*

Para el desarrollo del trabajo de grado se tratarán unos objetivos generales y otros específicos que sustenten la creación de una estrategia que fortalezca la comunicación interna de la empresa.

Este documento está estructurado de la siguiente manera. En el capítulo 1 se planteará el marco teórico del trabajo de investigación, donde se abordarán el estado de arte y los conceptos fundamentales. En el capítulo 2 se realizará una caracterización de la empresa donde se abordarán temas como su fundación, sus valores, su misión y todo lo que compone a JUGOZA S.A. En el capítulo 3 se desarrollará el diagnóstico de la empresa y se presentarán los resultados de la investigación realizada. En el capítulo 4 se hará una priorización de los problemas de la organización a partir de la Matriz de Vester. Luego se planteará una estrategia de acción para la

compañía en el capítulo 5 y, finalmente, en el capítulo 6 se presentarán las conclusiones del trabajo de investigación.

Este trabajo de investigación se desarrolló con una metodología cualitativa y todas las entrevistas, encuestas y trabajo de campo se realizaron en la ciudad de Pereira. Los viajes a dicha ciudad fueron decisivos para el buen desarrollo de ésta investigación.

## CAPITULO I. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se abordarán los antecedentes y el estado del arte sobre los casos específicos de algunas organizaciones que se han enfocado en darle importancia a la comunicación organizacional. En una segunda parte se tratarán los conceptos que han sido de gran relevancia para este caso de estudio y se dará una explicación basada en diferentes autores que exponen cada concepto.

### **Antecedentes/ Estado del Arte**

Se inició el proyecto con una idea sobre el turismo ecológico en el eje cafetero, pero teniendo en cuenta que se podía hacer un aporte a la empresa familiar se decidió hacer la investigación sobre una empresa agrícola pereirana, específicamente acerca de la importancia de la comunicación estratégica.

Cabe revisar la historia de la comunicación desde la prehistoria cuando los primeros humanos utilizaban lenguajes arcaicos para comunicarse o pinturas que representaban algo que querían compartir, registrar, divulgar. De acuerdo con el artículo escrito por Ernesto Navarro (2005) y publicado por “Catedu”, las primeras civilizaciones que trasladaron lo oral a lo escrito se situaron en el medio oriente alrededor del año 4000 a.C. y luego de éstas los egipcios desarrollaron un método de escritura que sigue siendo objeto de estudio, los jeroglíficos. Dicha escritura se basaba en íconos que poco a poco fueron evolucionando hasta conformar los antiguos alfabetos. Hay diferentes tipos de alfabetos, pero el que ha llegado a la civilización occidental descende directamente del alfabeto latino de los romanos. Estos últimos construyeron

un alfabeto moderno basado en una escritura organizada y entendible. La historia de la comunicación ha ido en paralelo con los cambios sociales y la tecnología, pero este trabajo da cuenta de una definición más fácil de entender y acorde con el tema de estudio, y que enmarca los conceptos que sustentan el trabajo de grado.

A medida que la investigación progresaba surgió una gran pregunta: ¿en qué tipo de comunicación centrarse? Esta pregunta surgió porque una empresa tiene diferentes tipos de comunicación y cada una cumple un rol diferente, importante y complementario en pos del negocio y de la relación de la empresa con sus públicos de interés. En la revisión bibliográfica se encontraron varios autores como son:

Cees van Riel (1997) es un autor que habla de tres tipos diferentes de comunicación: de marketing, de dirección y organizativa. Dice que la comunicación de marketing controla todo aquello que se relaciona con la publicidad de la empresa, con su quehacer comercial, es decir, pautas, avisos, patrocinio, promociones de ventas. Por otro lado, habla de la comunicación de dirección, que es la encargada de transmitir autoridad, de convencer a todos los miembros de la organización de trabajar en pos de las metas y objetivos definidos y lograr su cooperación. Finalmente, habla de la comunicación organizativa como conectora entre todas las partes de la organización, como la que se ocupa de cubrir las relaciones con la administración, con los proveedores, los inversionistas; así mismo, de la publicidad corporativa, la comunicación ambiental y la comunicación interna. Como complemento a ese planteamiento los autores Piñuelo (s.f.) y Gaitán (s.f.) quienes dicen que la “comunicación se aborda como un modo peculiar de interacción mediadora entre sujetos y agentes sociales”.

El autor de más relevancia para esta investigación ha sido Rafael Alberto Pérez (2001), quien ve a la comunicación desde su significado de “puesta en común” como una idea de integración,

pues a través de ella se busca crear vínculos. Además, la comunicación tiene el poder de la influencia y la capacidad de modificar la percepción de la realidad y del conflicto, de movilizar a la acción, en palabras del mismo autor. Pérez (2001) se refiere también a la comunicación estratégica como una forma de acción social que se caracteriza por la interacción simbólica para resolver problemas o maximizar oportunidades. Según él, este tipo de comunicación se da dentro de un juego estratégico donde intervienen varios jugadores, también denominados *stakeholders*, que son todos los públicos de interés dentro de una organización: el público interno (conformado por el personal en general, los directivos y los tomadores de decisiones), fundamentales para presentarse y hacerse ver diferente de la competencia. Para entender la comunicación estratégica es imprescindible tener en cuenta la comprensión de los contenidos porque cada agente participante en esa interacción de posturas, intenciones e ideas debe poner en juego su criterio y ser entendido y escuchado por los otros, así como la interiorización de los mensajes que se reciben de la organización para estar en concordancia con ella y sus objetivos.

La comunicación estratégica es fundamental para que todos los miembros de una organización participen, se integren, compartan y se comprometan con la realización de un proyecto establecido, centrado en la estrategia definida. La comunicación debe integrarse al proceso estratégico de la empresa a partir del entorno laboral porque desde la cultura de trabajo se puede hacer una acertada toma de decisiones dentro de la compañía, que contemple el posicionamiento y el fortalecimiento de sus ventajas competitivas.

Kreps (1990), la define como el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones entre los miembros de las mismas. Ha de ser fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí

misma. Debe obedecer a una cultura y a una identidad y estar orientada a la calidad en función del cliente (Costa 1998).

Es en esa orientación al cliente donde se da cabida a la comunicación comercial o de marketing mencionada antes. Para Paul Capriotti (1999), las comunicaciones comerciales son las formas de comunicación destinada a los consumidores o personas que influyen en el proceso de decisión de compra de otros, los influenciadores. “Su objetivo básico es lograr consumo/uso de los productos y servicios de la organización y fidelización de los públicos.” Por su parte, Daniel Scheinsohn (1999) la define como “el área caracterizada por los mensajes en los que el principal enunciador es el producto, el servicio o las marcas que la empresa comercializa. En esta área el público privilegiado es el consumidor”.

Pero lo cierto es que la estrategia marca la pauta para las acciones de comunicación, pone en curso la visión y permite vivenciar la misión de la compañía. La estrategia se define como el plan que integra todos los objetivos, las políticas y las acciones de una empresa para definirla, representarla, mostrar lo que ofrece y los valores que la orientan. Esto lleva a la tarea de definir, acordar y divulgar los objetivos al interior de la organización a partir de una campaña de comunicaciones que considere principalmente “el público objetivo, la marca corporativa y los mensajes clave” (Scammell, 2006). Las características generales de una estrategia aplicada a la comunicación son:

- Es esencialmente una directriz teórica
- Tiene carácter normativo y unificador
- Induce al pensamiento de largo plazo
- Define responsabilidades y propósitos a todo nivel
- Genera procesos de interacción y aprendizaje

- Unifica recursos en relación con objetivos. (Garrido, 2004, p. 87)

Para definir dicha estrategia es necesario hacer una planeación (cronograma, tiempos, reuniones, anuncios) entre todos los líderes de la organización para que sus resultados sean efectivos y duraderos. Es clave el papel de la comunicación interna para mantener coordinadas las actividades diarias y las acciones de comunicación definidas para los públicos e individuos de la organización, a partir de ellas se entrelazan las áreas, las propuestas y los proyectos para que apunten al mismo objetivo.

La investigación que sustenta este trabajo de grado se desarrolló a partir de las definiciones y propuestas de los autores en torno a la comunicación interna, pues todas las empresas necesitan estar bien estructuradas y sólidas internamente para salir a competir en un mercado cada vez más informado y global. La comunicación interna analiza los flujos de comunicación entre jefes y colaboradores, las herramientas que se utilizan para divulgar la información, las posibilidades de participación de los empleados de las compañías y la motivación y clima organizacional con los que se trabaja dentro de la organización. Es el hilo conductor y eje del buen desarrollo de cualquier compañía, el impulso para su proyección externa. Cuando se menciona la expresión “clima organizacional” se hace referencia al ambiente laboral de la empresa; es decir, a la manera como se trabaja en ella, las relaciones entre los trabajadores y los jefes, la flexibilidad de los horarios, el comportamiento de los individuos y la percepción que tienen los empleados respecto del ambiente de trabajo.

Retomando conceptos anteriores, la comunicación interna tiene que ver con las diferentes actividades que se realizan en una organización para mantener buenas relaciones entre los miembros de la empresa, ofrecer razones que les permitan trabajar motivados a partir de su unión y para divulgar mensajes a través de los diferentes medios organizacionales de comunicación.



A partir de la comunicación interna es importante centrarse en diferentes autores que reflexionan acerca de su contribución para un buen clima laboral. Los aspectos importantes para mantener un buen clima organizacional se relacionan con mantener la lúdica (hacer que todo sea más divertido desde lo vivencial, experiencial), fomentar la participación de todos los involucrados, generar confianza en cada uno de ellos para tener mayor posibilidad de innovación y apoyar todas las nuevas ideas, pues de ellas pueden surgir propuestas efectivas e ideas innovadoras por parte de los empleados que son quienes tienen la formación y experiencia en el desarrollo de sus actividades.

### **Conceptos/ Marco Conceptual**

A continuación se abordarán los conceptos claves que orientaron este trabajo de grado una vez definido el objeto de estudio.

En primer lugar, el concepto de más relevancia es la comunicación como eje articulador para tener mayor efectividad dentro de una organización y éxito. La comunicación ayuda a un buen desarrollo de la compañía a partir de la creación de una imagen positiva que se vende de la organización; es el engranaje de la empresa, lo que la vuelve sólida y estable para que sea vista o como un buen lugar para trabajar y como una compañía exitosa.

Otro concepto clave es la comunicación interna organizacional, entendida como el conjunto de los procesos de comunicación que se realizan al interior de la compañía; involucra la información que se les da a los colaboradores, la manera como éstos se comunican con sus jefes y viceversa; la motivación con la que se trabaja dentro de la empresa, la atención que se le presta al colaborador como persona, las posibilidades de participación; y las forma de divulgación de

los mensajes, como se indicó en el capítulo anterior. Por lo tanto, la comunicación interna es imprescindible para que todos los integrantes de una organización conozcan e interioricen los objetivos de la empresa, sus metas, sus logros, sus derechos y reconozcan su grado de participación en las tareas asignadas. Sin comunicación no es posible ir en la misma dirección, razón por la cual es fundamental crear procesos de participación e integración dentro de la empresa para que todos vayan hacia donde apunta la estrategia.

Organización es otro de los conceptos clave en el desarrollo de este trabajo de investigación. La organización es un agrupamiento de fuerzas con un objetivo en común. Se caracteriza por tener un nombre (marca), un equipo de trabajo, una misión, una visión y un organigrama que representa la jerarquización de sus empleados y la forma como se mueven los flujos de comunicación entre las áreas. En éste caso específico se habla de las organizaciones como empresas, es decir, compañías donde todos los integrantes reconocen un fin en común y buscan una manera conjunta de cumplirlo desde el rol de cada uno de ellos. En las organizaciones es la dirección la que debe crear y promover acciones eficaces para lograr una comunicación interna efectiva de carácter bidireccional para que todos los integrantes de la empresa se puedan comunicar entre sí sin importar su nivel de jerarquía dentro de ella.

El autor y consultor argentino Alejandro Formanchuk (2010), sirvió en este trabajo para reconocer cómo se ven en una compañía las siete dimensiones de la comunicación interna que él propone. A partir de dichas dimensiones se estructuró la encuesta realizada a los colaboradores de JUGOZA S.A., la empresa de este estudio:

<b>Dimensión</b>	<b>Explicación</b>
<b>Esencial</b>	Saber que la organización existe
<b>Operativa</b>	Que la gente sepa hacer su trabajo
<b>Estratégica</b>	Que la gente sepa por qué debe hacerlo
<b>Cultural</b>	Que la gente sepa cómo debe hacerlo

<b>Motivacional</b>	Que la gente lo quiera hacer
<b>Aprendizaje</b>	Que la gente sepa cómo debe hacerlo
<b>Inteligencia</b>	Que la gente proponga cómo hacerlo mejor

**Tabla 1. Las siete dimensiones de comunicación interna de Alejandro Formanchuck**

Para el autor, cada área está conectada entre sí y son interdependientes, es decir, sin una de ellas no pueden funcionar las otras. Él afirma que la comunicación interna sirve para que la gente sepa hacer su trabajo, sepa cómo hacerlo, proponga cosas más creativas y ayude al aumento de la producción de la empresa desde un compromiso propio asumido por la motivación que le genera trabajar en ella.

Al unir la comunicación y la organización se puede afirmar que la comunicación interna organizacional debe ser tomada en cuenta por todas las empresas, pues antes de proyectarse hacia el público externo hay que tener una identidad propia y un conocimiento profundo de la empresa y de cómo se trabaja exactamente en ella para que se puedan divulgar mensajes que tengan una buena acogida por parte de todos sus trabajadores.

## **CAPITULO II. JUGOZA S.A.**

En este capítulo se hará una presentación de la empresa analizada. Su nombre es JUGOZA S.A., es una compañía ubicada en Pereira, se dedica a la producción y comercialización de frutas dentro de Colombia.

JUGOZA S.A. fue fundada por el señor Juan Carlos González Gutiérrez. Desde el 22 de Julio de 1999 se encarga de producir y comercializar frutas a los principales almacenes de cadena y plazas de mercado del país, como son: Almacenes Éxito, Carulla, Olímpica, Mercamas, Corabastos, entre otros... Dicha empresa genera 60 empleos directos y más de 150 empleos indirectos.

### **La Empresa**

El Eje Cafetero o triángulo del café es una zona muy reconocida, como lo dice su nombre, por el cultivo del café. En ella se encuentran tres departamentos: Caldas, Quindío y Risaralda. Risaralda está ubicado en el centro occidente del país y es el departamento con mayor población del eje cafetero: 1.035.000 habitantes. Su capital es Pereira. Limita al sur con los departamentos de Quindío y Valle del Cauca, al norte con Antioquia y Caldas, al oriente con el Tolima y al occidente con el Valle del Cauca. La economía de Pereira es principalmente agrícola, con preponderancia de café y frutales; ganadera, industrial y comercial. En ese entorno se encuentra la empresa JUGOZA S.A.

## Misión

Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de Frutas a nivel nacional. Nuestro propósito es la obtención de utilidades y con ello contribuir al desarrollo de la región a través de la generación de empleo y el apoyo al fruticultor en la distribución de sus productos.

## Visión

Ser la empresa líder en la producción y comercialización de frutas de la región, conformando una gran cadena productiva, estableciendo alianzas estratégicas entre los productores y distribuidores para ampliar el desarrollo del sector frutícola en nuestro país.

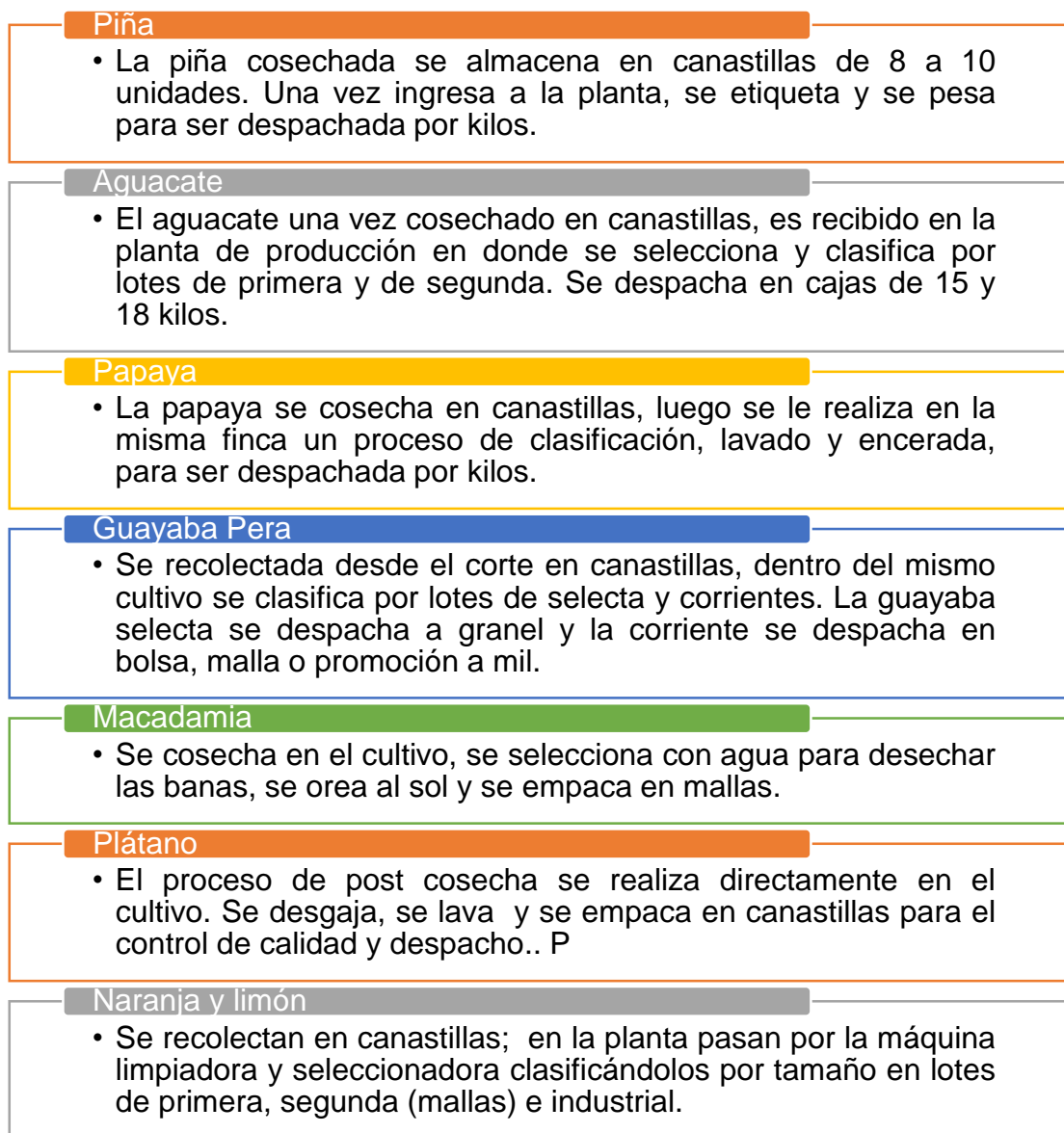
## Portafolio de productos

JUGOZA S.A. cuenta con una amplia oferta de productos a saber:



**Figura 1. Productos que produce y comercializa Jugoza S.A.**

## Procesos de producción.



**Figura 2. Procesos de producción**

Los procesos de producción varían según el producto. La empresa cuenta con diferentes máquinas y éstas cumplen la tarea de encerar la fruta, seleccionarla, lavarla y empaarla. Todos los productos que lleguen a la empresa deben pasar por un diferente procesos de producción

dependiendo de las características de la fruta. Existen varias maquinas dentro de JUGOZA S.A que se encargan de realizar todo su proceso de limpieza, selección y empaçado y después de ahí estas frutas se envían bien sea en canastillas o en cajas a las diferentes ciudades de Colombia en los camiones que tiene la empresa.

### **Fortalezas y ventajas competitivas.**

Algunas de las principales ventajas competitivas de JUGOZA S.A. son:

**Precio:** aunque los precios de las frutas son muy variables, JUGOZA está en la capacidad de ofrecer precios atractivos, gracias a que cuenta con sus propias cosechas y tiene convenios con sus proveedores.

**Abastecimiento:** las utilidades se reinvierten en proyectos agropecuarios para autoabastecerse y abastecer a las cadenas de supermercados del país.

**Financiación:** se financia la cartera de los clientes, cuyos pagos oscilan entre 15 y 30 días, cancelando a los proveedores por anticipado, de contado o en un plazo máximo de 15 días.

**Transporte:** la empresa cuenta con transporte propio, servicio de fletes o carga negociada, lo que permite una frecuencia de despachos y entrega oportuna a los clientes. El tiempo de entrega es un factor fundamental cuando se trata de productos perecederos.

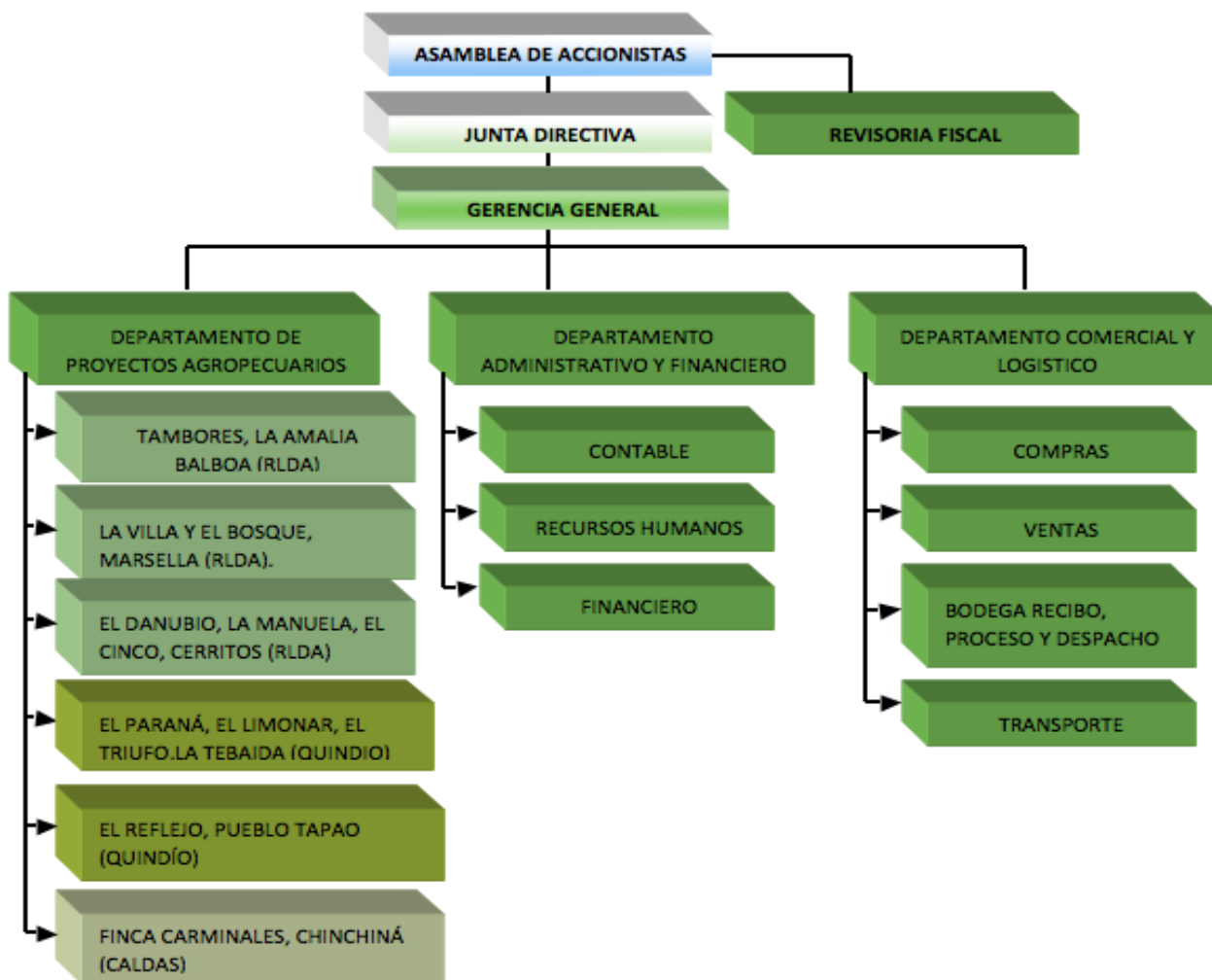


**Figura 3. Ventajas competitivas de JUGOZA S.A.**

La figura anterior muestra cómo los valores de la empresa JUGOZA S.A. se entrelazan y se basan en la sinergia (todos los actores actúan conjuntamente), la adaptabilidad (hay que adaptarse al clima y a las condiciones de cada cultivo), la asignación de recursos (a cada cultivo y producción hay que hacerle un presupuesto), los múltiples sistemas de control (agrónomos y personas encargadas de cuidar los cultivos y supervisar los procesos de producción) y, finalmente, la experiencia (por ser una empresa con tantos años de trabajo en la producción, manipulación y procesamiento de frutas).



## Organigrama.



**Figura 4. Organigrama JUGOZA S.A.**

Fuente: (JUGOZA S.A., 2015)

La Asamblea de Accionistas está conformada por cinco personas. Las cinco pertenecen a una misma familia y Juan Carlos González es quien se encarga de manejar la empresa en calidad de

Gerente General. Los otros socios son su esposa y sus tres hijas. El encargado de la toma de decisiones es Gerente; sin embargo, algunos temas importantes son consultados con los otros socios quienes pueden dar su opinión y sus comentarios.

La Junta Directiva, por su parte, la constituyen el Gerente General, la contadora y los técnicos agrícolas.

A nivel de departamentos, cabe resaltar que el departamento de proyectos agropecuarios está a cargo de la Gerencia General por ser quien atiende todo lo relacionado con los insumos y la logística que hacen posible el negocio. Las fincas y los cultivos pertenecen a la empresa JUGOZA S.A, razón por la cual los trabajadores, que son reconocidos como tal por la compañía, sin estar en la planta de la empresa, pertenecen a ella. Ellos tienen salarios fijos con todas las prestaciones legales.

El departamento administrativo y financiero, lo componen el sector contable, recursos humanos y el sector financiero.

El departamento comercial y logístico está compuesto por todos los vendedores, los trabajadores de la bodega y los encargados del transporte.

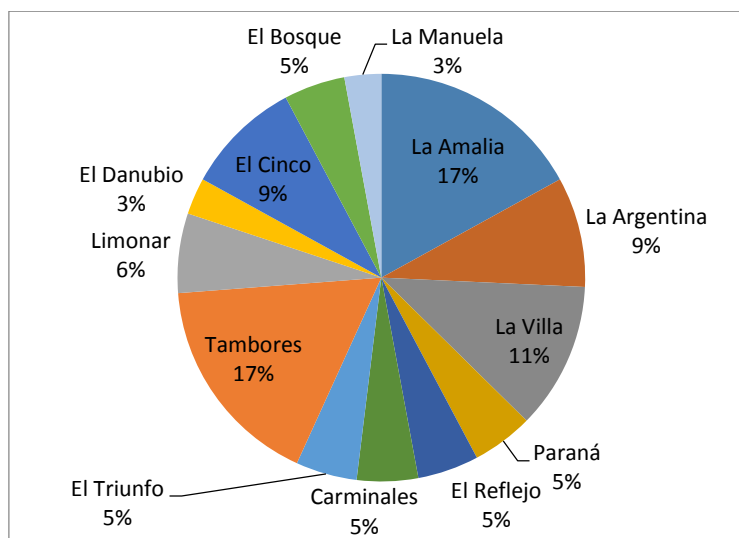
La estructura de la organización y sus formas de relación (organigrama) define los vínculos entre funcionarios, según la autora Fanny Himmelstern<sup>1</sup>. A partir del organigrama de JUGOZA S.A se puede evidenciar que hay una estructura jerárquica definida y una autoridad centralizada en la gerencia general.

---

<sup>1</sup> HIMMELSTERN Fanny. Ex profesora de la Universidad Javeriana, Consultora empresarial. Diario la República.

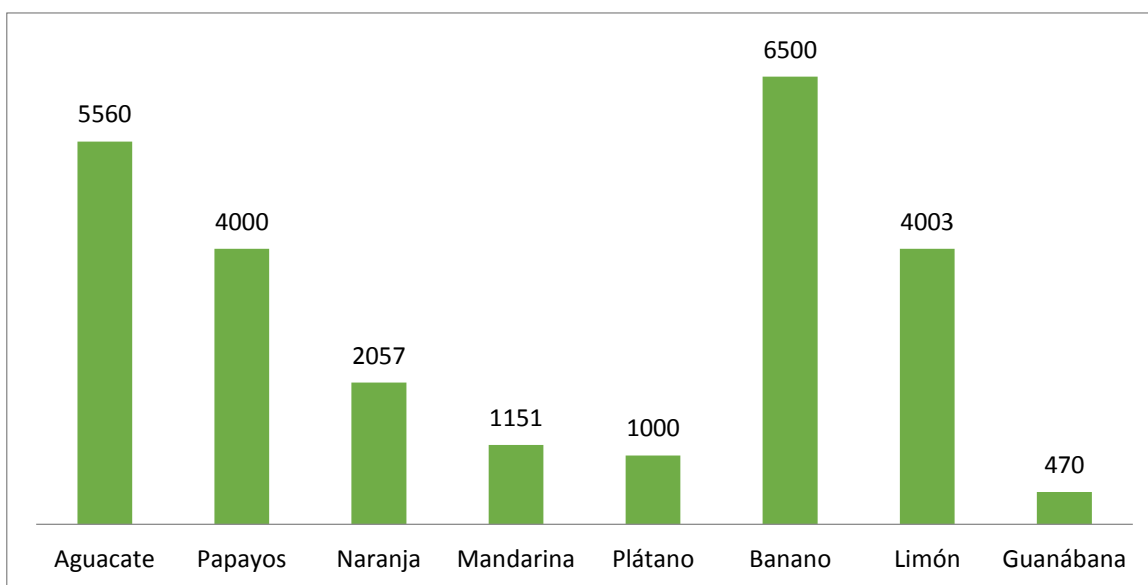
## Proyectos Productivos

El área total cultivada es de 206 cuadras, distribuidas en fincas así:



**Gráfico 1. Distribución del área cultivada**

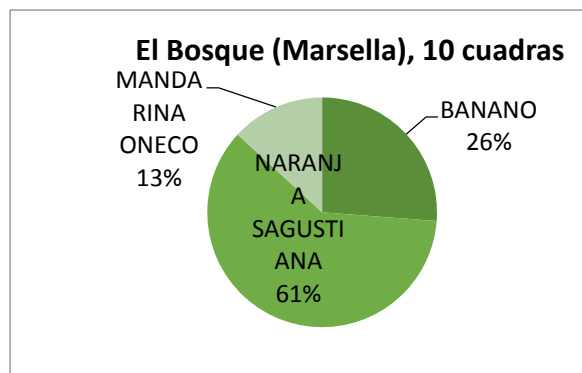
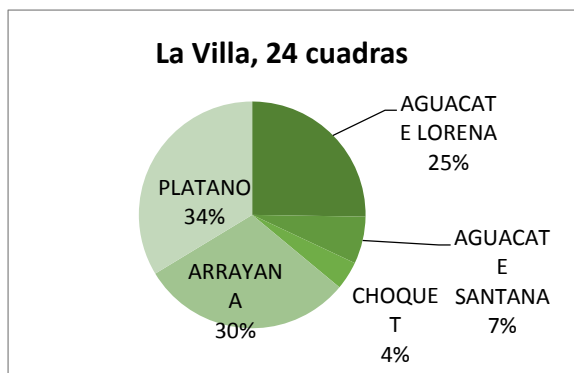
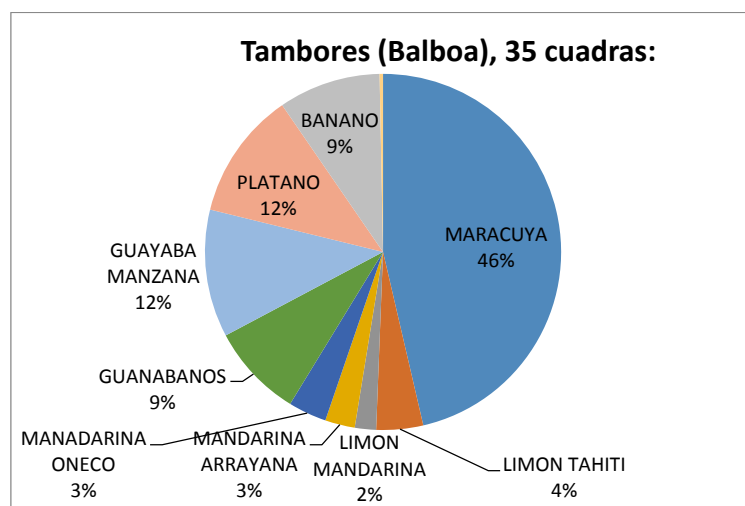
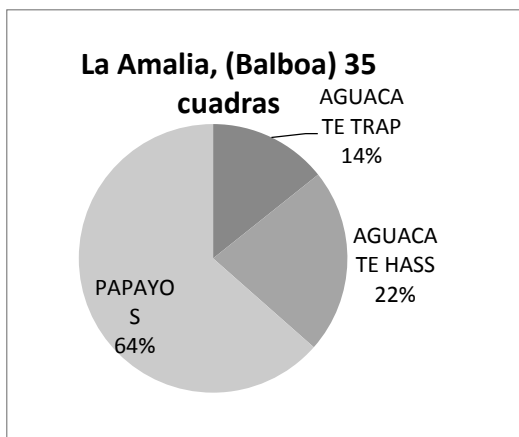
Por otro lado, el producto con el cultivo más extenso es la Piña Oromiel, con un total de 1.057.500 matas sembradas, seguido de:



**Gráfico 2. Distribución por cultivo**

**Risaralda.**

A continuación se hará un estudio de producción en cada una de las fincas ubicadas en Risaralda.



**Gráfico 3. Estudio de producción de cada una de las fincas ubicadas en Risaralda**

En Cerritos predomina el cultivo de Piña Oromiel en las siguientes fincas:

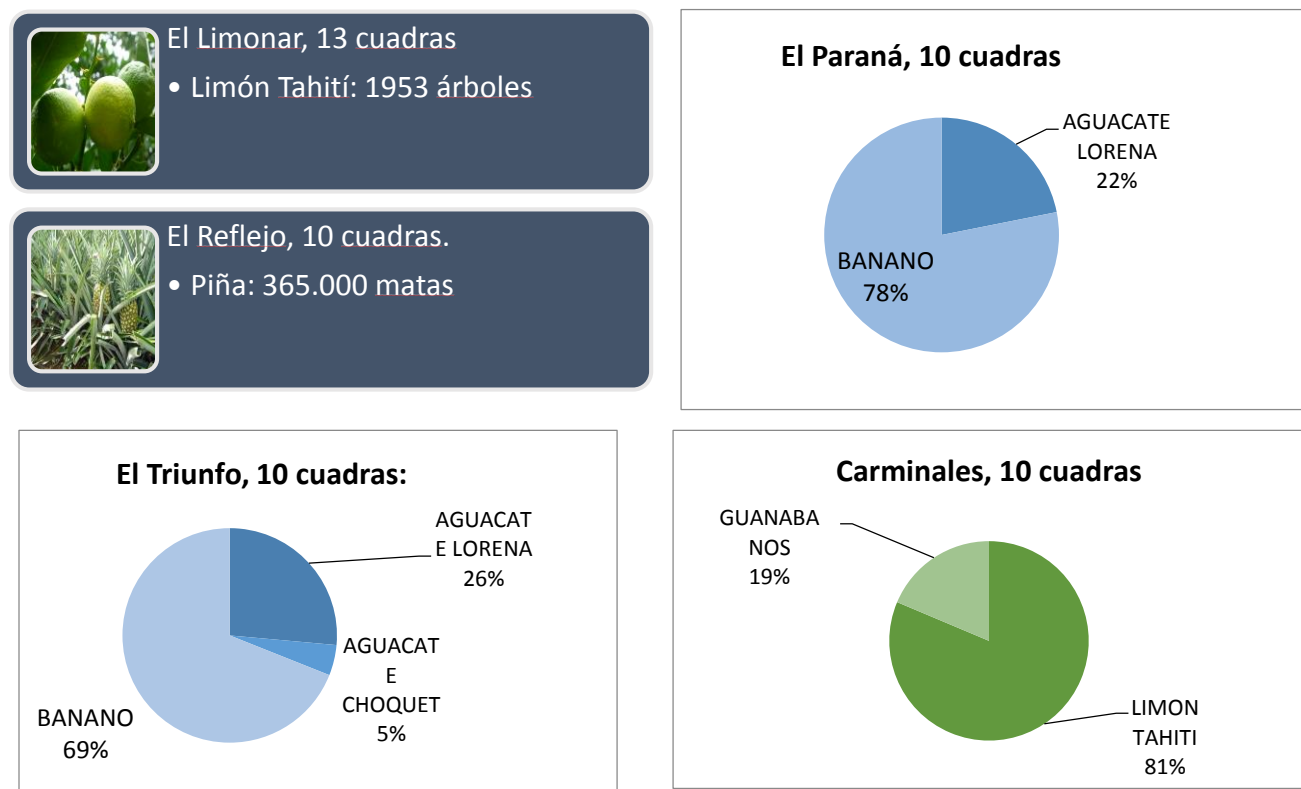
El Danubio: Tiene 6 cuadras sembradas con 160.000 matas sembradas.

El Cinco: 19 cuadras con 380.000 matas sembradas

La Manuela: 6 cuadras sembradas con 142.500 matas de piña Oromiel y 10.000 de piña

Manzana.

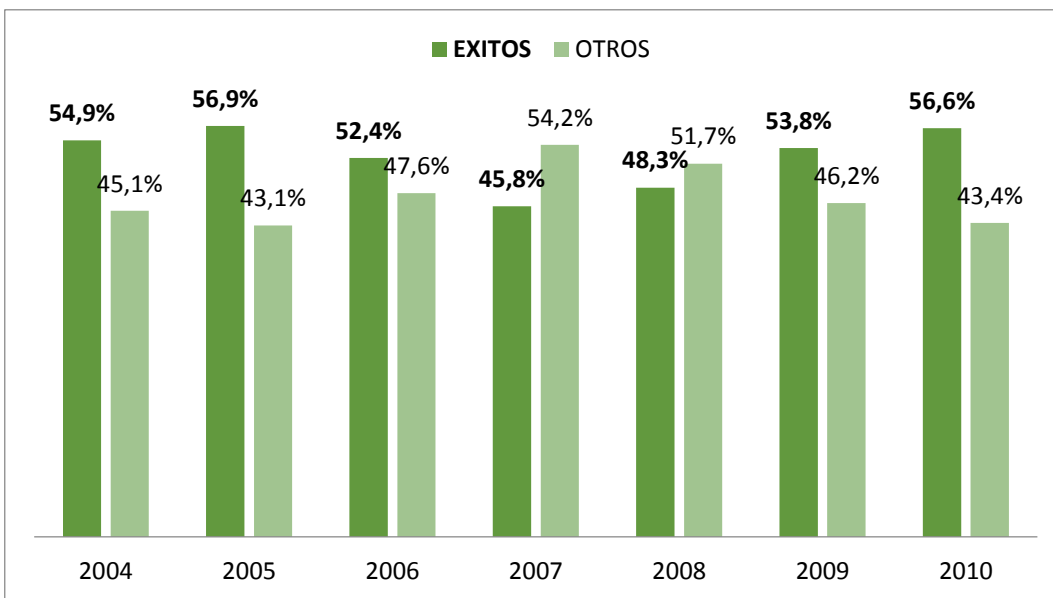
Quindío: La Tebaida y Pueblo Tapao



**Gráfico 4. Estudio de producción de cada una de las fincas ubicadas en Caldas**

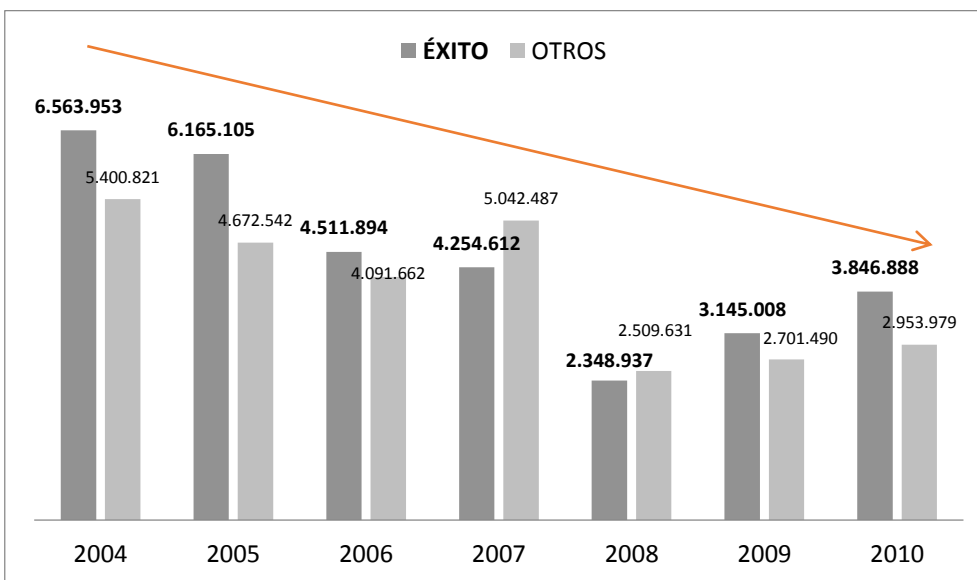
## Informe de Ventas

### Participación por almacén.



**Gráfico 5. Informe ventas almacenes Éxito vs otros, años 2004 - 2010**

Sin embargo, es posible observar una caída en las ventas progresiva:

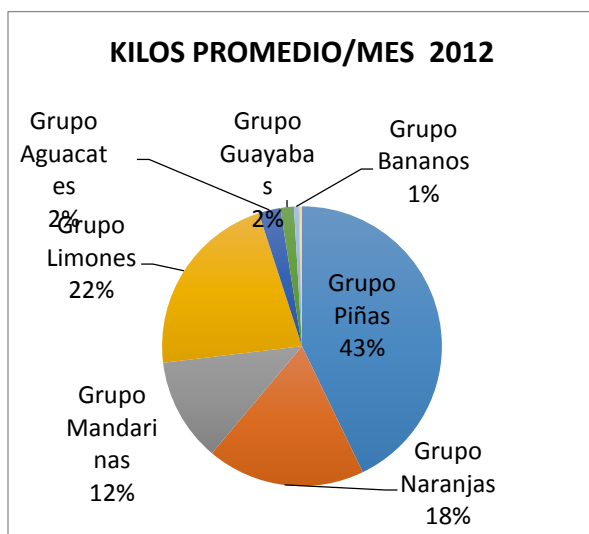


**Gráfico 6. Ventas progresivas años 2004-2010**

El principal comprador de JUGOZA S.A es el Grupo Éxito. Para sus almacenes compran piña, aguacate, limón, mandarina, naranjas y guayabas peras. Los envíos se hacen diariamente a cada Éxito del país. JUGOZA S.A prepara y empaca sus camiones en su planta de Pereira y en horas de la madrugada o de la noche, los envía a la misma ciudad, a Bogotá, a Medellín y a Cali. También hace envíos a grandes almacenes, a diferentes restaurantes, a colegios de las distintas ciudades, a casinos y clientes particulares que consumen los productos en grandes cantidades. Esto se puede observar en la gráfica No. 5 (pág. 29)

La gráfica No.6 (pág. 29) muestra cómo las ventas se redujeron debido a las consecuencias de la ola invernal que atravesó el país en el 2008, cuando muchos productos tuvieron que ser desechados o, simplemente, no se pudieron cosechar. Además, la gran competencia influye mucho también en ese descenso, razón por la cual hay que mejorar factores internos para tratar de sobrepasar a la competencia, lograr ser más productiva y rentable en el mercado.

El siguiente es el reporte de ventas a los almacenes Éxito por producto y kilos vendidos en promedio al mes:



**Gráfico 7. Kilos promedio venta por mes año 2012**

En 2012 se realizó un total de 52 eventos de impulso de Piña Oromiel, 73% tuvieron lugar en Medellín, 17% en Bogotá y 10% en Pereira. En los eventos se aprovecha para impulsar la piña oro miel que es la mas famosa que tiene JUGOZA S.A por su sabor y su dulzura. Wilson Mosquera es reconocido en los almacenes por la manera de cortar la piña en pocos segundos, así que la gente que va al supermercado aprovecha para comprar la piña y Wilson la pela y la corta como el cliente lo desee. Ha sido invitado a eventos del canal RCN y Caracol donde ha sido llamado “el cortador de piña más veloz de Colombia”.



**Figura 5. Wilson Mosquera evento Éxito Medellín, 2010**

Como se mencionó anteriormente, las fincas pertenecen a la empresa JUGOZA S.A y están muy bien organizadas, pues cada una tiene un agrónomo y varias personas que viven en la misma finca y que se encargan de cuidar los cultivos e informar a la compañía de todo lo que se necesite para operar (implementos agrícolas, medicamentos veterinarios, etc.). Las fincas se distribuyen entre Risaralda, Quindío y Caldas, razón por la cual es muy fácil que los directivos



tengan una relación directa con los productos y con la gente responsable de éstos, ya que suelen visitar las fincas con frecuencia con una clara intención de supervisar todo lo que en ellas se produce.

Los eventos para la divulgación de los productos de la compañía son organizados por JUGOZA S.A y en ellos se impulsa con fuerza la piña oromiel (por ser la más dulce). Se promueve la participación del personal en dicho tipo de actividades porque además de servir a los intereses publicitarios de la compañía se constituye, indirectamente, en un reconocimiento al tiempo de los empleados en la empresa y a su destreza, que sorprende al público. Dichos eventos se realizan en las ciudades de Medellín, Bogotá y Pereira y son de gran impacto, pues muestran siempre el nombre de la compañía y cumplen su cometido de vender mucha más piña en los supermercados durante los días programados.

### CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO

Como todo diagnóstico organizacional hay que considerar en primera instancia los aspectos que se destacaron en el capítulo anterior, su análisis sirve para hacerse una percepción acerca de la empresa y sus procesos, pues todos ellos hablan de su forma de hacer y de sus formas de comunicación.

La misión y la visión se orientan a la razón de ser de la empresa de cara al negocio y a su público interno. Dejan claro el rango de acción y sus expectativas futuras entre las que tiene muy en cuenta la importancia de trabajar en alianza con sus proveedores y con miras a impactar de una manera positiva al país sin dejar de lado el impacto a nivel micro entre las personas que viven en las fincas y sus alrededores. Esto es consistente con las ventajas competitivas que se ha propuesto la compañía, en las cuales menciona cualidades y competencias que pueden buscarse a nivel personal y como desempeño de equipo en función de las metas de la organización.

A partir del organigrama, que suele ser una radiografía de los flujos de comunicación, se detectó que está completamente presente la empresa como parte de la relación familiar entre sus miembros. Esto hace que la comunicación entre ellos sea fluida, se haga en un lenguaje familiar, coloquial, mediado por la autoridad usual de una relación padres-hijos. No es fácil separar a veces estas dos instancias por cuanto se perciben juntas: lo familiar y lo laboral en donde todos están involucrados por derecho propio. Para la toma de decisiones no se hacen reuniones formales en ambiente de trabajo sino en casa como un asunto más de la relación de familia.

La Junta Directiva sólo tiene comunicación con la Gerencia General, sus miembros se reúnen cada vez que es necesario para hablar acerca de temas del negocio. Muchas veces se toman decisiones en conjunto, después de haber pasado por un proceso de información, negociación y

acuerdo. Entre sus miembros se configura una relación más de pares donde se toman en consideración sus comentarios y recomendaciones. Sus definiciones se comunican a la Asamblea a través del Gerente, no hay interacción entre los demás miembros de la Junta y los accionistas.

El departamento productivo funciona de una forma que no es usual en otros tipos de compañía porque quienes trabajan en cada una de las parcelas tienen una figura de trabajadores-proveedores en una clara relación de subalternos con el Gerente General de la empresa quien es su jefe directo. La comunicación con ellos es vertical, de autoridad y, principalmente, se hace de manera telefónica. El trato con ellos es muy informal, en un lenguaje sencillo y sin intermediarios. Los trabajadores pueden hablar libremente con su jefe, darle sus comentarios, observaciones y críticas. No obstante, aunque los técnicos agrícolas y el Gerente General tratan de visitar las fincas con alguna regularidad pasan la mayor parte del tiempo en las oficinas y esto puede dilatar los tiempos de encuentro y la retroalimentación.

En lo que respecta al Departamento Administrativo y Financiero, quienes trabajan en ellos están la mayor parte del tiempo en la compañía y pueden tener una comunicación directa entre ellos y con la gerencia, lo que facilita que estén alineados en pos de lo que se quiere lograr. Realizan reuniones sin mayor planificación cuando lo estiman necesario.

En el departamento comercial y logístico hay una comunicación mucho menos formal que en el resto de departamentos, pueden hablar con el Gerente General cuando lo deseen, pero sus opiniones o comentarios no son muy tenidos en cuenta. Esto lleva a plantear la importancia de una gerencia que escuche, que tenga cómo hacer comparaciones entre sus expectativas y las de su gente, así al final no sean consideradas. No escuchar siquiera puede hacer que la gente se sienta subestimada.

En JUGOZA S.A. los trabajadores gozan de relaciones de amistad logradas por el compartir de varios años de trabajo. El trato es cordial y favorece la permanencia en la compañía y en los grupos de trabajo.

La administración es principalmente directiva y cuesta que reciba y actúe a partir de la retroalimentación que recibe por parte de la gerencia, esto reafirma lo dicho de la centralización en la toma de decisiones y en la verticalidad de la autoridad.

Las tareas o responsabilidades delegadas son las que orientan el comportamiento de la gente. Así, la responsabilidad de la gente se basa en que cada quien sabe lo que tiene que hacer y lo hace, se siente motivada y hace sus tarea de la manera correcta.

Dentro de la empresa existe un clima de confianza que permite la participación de los empleados. Si la gente se siente amenazada, juzgada o culpada tiene la oportunidad de mencionar sus sentimientos y en caso de que cometa un error puede perfectamente solventarlo y repararlo.

La identidad de la gente con su compañía muestra que el empleado se siente valorado, parte del equipo. Una organización preocupada por los que la componen será percibida así mismo por sus miembros, generando un alto nivel de atracción hacia la organización y por ende una mayor productividad, puesto que una gestión centrada en la gente repercutirá en un buen desempeño laboral y en el desarrollo del talento humano.

El ambiente laboral es un constructo del colectivo que trabaja en una empresa y que configura pautas de comportamiento, se adapta a los cambios y comparte o no conocimientos. Es importante que el clima laboral sea agradable para generar un buen ritmo de trabajo y aumentar así la productividad. Según el autor Eduardo Lan (2015), es fundamental tener en cuenta la felicidad de todas las personas y no sólo de los trabajadores. Para lograr una cultura

organizacional que fomente la felicidad, es necesario diseñar y vivir todo lo que la compone, incluyendo la misión y los valores corporativos.

En JUGOZA S.A. no existe un departamento encargado de las comunicaciones pero sus procesos de comunicación son bidireccionales, pues todas las personas de la compañía pueden comunicarse entre ellas, lo que falta es una dinámica clara, formalización y un lenguaje específico. No hay carteleras ni medios impresos internos a disposición de los colaboradores, tampoco tiene página web ni redes sociales de cara al público externo.

Las reuniones se hacen cuando algo ocurre, sin planificación, con un alto grado de improvisación, pero son de obligatoria realización y asistencia. Cada jefe hace reuniones personales con el trabajador que requiera. No obstante, hace falta un tiempo para la retroalimentación con el fin de que a todo el equipo se le comuniquen las metas, los propósitos, las deficiencias y los logros, de JUGOZA S.A.

Mucho de lo anterior muestra que la compañía tiene una estructura vertical donde las decisiones están en cabeza de la Gerencia General, sin mayor delegación. Esto es típico de las empresas familiares, especialmente cuando están en manos de sus fundadores.

Otro aspecto clave del clima organizacional tiene que ver con las instalaciones de la empresa, su ubicación para llegar y desplazarse según el rol que se cumpla en la compañía es clave para el buen funcionamiento y la progresión de la empresa.

Se realizó un diagnóstico prescriptivo que permitió identificar las falencias comunicacionales que presenta JUGOZA S.A.; así como analizar diferentes aspectos relacionados con la comunicación, como las acciones, los canales, la eficacia y eficiencia, medir el programa de comunicación, entre otras actividades para presentar soluciones que apunten a optimizar los procesos de comunicación al interior de la organización. Así mismo, se examinó el entorno de la

organización y la forma como se manejan desde la comunicación las relaciones con sus empleados o colaboradores y los trabajadores de las unidades productivas.

Realizar un diagnóstico trae beneficios importantes para la organización, pues ofrece los insumos requeridos para diseñar propuestas orientadas a tener un equipo humano consolidado, dispuesto a brindar su conocimiento y cualidades para respaldar los procesos estratégicos de la misma; permite conocer la situación real de la empresa al identificar sus fortalezas y debilidades y crear herramientas de seguimiento de gestión.

La empresa tiene una bodega donde está un grupo de trabajadores, todos ellos hombres, pues realizan tareas que requieren mucha fuerza, lo que a ellos se les facilita. Las tareas de la bodega consisten en cargar y descargar camiones, empacar fruta, pesarla, entre muchas otras... Los trabajadores de la bodega no se encargan de realizar una sola tarea, sino que varían sus oficios para que su labor sea un poco más dinámica y menos ardua. Además trabajan por turnos y tienen espacios para dormir, comer y descansar dentro de la planta. En la bodega tienen radio y televisor para poder entretenerse y pueden hablar entre ellos mientras trabajan. Es un ambiente de trabajo pesado, por la dificultad de los pesos y de las tareas, pero de acuerdo a la encuesta (anexo B) todos los trabajadores trabajan con motivación y con ganas.

Todos los empleados tienen uniforme. Los uniformes verdes son para los trabajadores de la bodega, mientras que los uniformes azules son para los conductores y los encargados de cargar los camiones.

A partir del diagnóstico se pudo evidenciar que JUGOZA S.A. no tiene organizados los flujos de comunicación, puesto que el movimiento de los mensajes internos no se da de manera estructurada y todos se comunican con todos en cualquier momento, por lo que la información se

puede alterar o modificar. Ese movimiento de la información debe ser verdaderamente organizado y valorado para crear en la compañía un ritmo propio efectivo.

Los flujos de comunicación, como su mismo nombre lo indica, deben ser fluidos, es decir conocidos, estandarizados y fáciles de manejar; así como funcionales para los objetivos de la organización.

Por otro lado, el proceso de información hace referencia al conjunto de los procesos (etapas que atraviesan los documentos) ejecutados por la compañía para la administración de la información. En JUGOZA S.A. los documentos se manejan casi siempre por la alta gerencia, razón por la cual la información no se transmite a las personas de bodega y demás, dejando una brecha de mensajes mal comunicados al interior de la compañía.

Además, la difusión de la comunicación se trata de la acción de poner en conocimiento un mensaje a un gran número de personas. Esta acción se hace a partir de medios específicos, dependiendo del mensaje que se quiera transmitir. Para difundir efectivamente la información se deben tener en cuenta la intención del mensaje, las necesidades que se quieren cubrir y la cobertura deseada. Existen diferentes tipos de divulgación según la intención de la compañía, tales como cartelera, boletín interno, correo electrónico. En la empresa trabajada vemos, por ejemplo, la falencia en la transmisión de mensajes comunicativos por la falta de medios internos que ayuden a decir lo que se quiere, a socializar los mensajes. No existe un boletín interno, una página de internet, unas carteleras donde se ponga la información que podría resultar o ser útil para los miembros que componen la compañía.

En adición, el clima organizacional dentro de JUGOZA S.A. puede verse como factor de productividad. La profesora Fanny Himmelstern (2006) afirma que las altas rotaciones, la incertidumbre, los rumores de pasillo y la falta de comunicación formal y constante en la

empresa generan insatisfacción. Si un empleado se siente autónomo en su trabajo y tenido en cuenta dentro de la empresa, su rendimiento se notará en la manera como realiza sus labores, pues está mejor informado y, por ende, sabe mejor cómo cumplir con lo que tiene encomendado o con aquello de lo que es responsable.

Es por esto importante que se piense en un plan de comunicaciones dentro de la empresa tratada, puesto que hay que formalizar la comunicación para evitar rumores y males entendidos. En JUGOZA S.A. los trabajadores perciben a la organización, diferente a lo que realmente es, pues muchos afirman en la encuesta (anexo B) no saber de qué se trata la misión y la visión que tiene la organización. La percepción juega un papel sumamente importante en la identidad y la imagen corporativa.

### **Análisis de la entrevista al gerente de JUGOZA S.A.**

Al entrevistar al Gerente General de JUGOZA S.A., el señor Juan Carlos González, sobre comunicación interna, cultura y clima organizacional de la compañía, él aseguró que se trabaja en un ambiente de confianza y motivación, pero que, sin embargo, hay falencias, puesto que no hay una persona que se encargue específicamente de gestionar y supervisar esto.

Además, el gerente dijo que no existen reuniones para informar a los trabajadores acerca de los cambios, procesos o problemas, sino que cada trabajador sube a su oficina en el momento que necesite hablar directamente con él. Las reuniones que se hacen son inesperadas y poco frecuentes, algunas inclusive, se improvisan. Por otra parte, Juan Carlos aseguró que los logros de la empresa no se le informan a los trabajadores, sino que se maneja simplemente en las oficinas de arriba (donde se encuentran él, el vendedor, la contadora y las secretarías).



El Gerente General de JUGOZA S.A. informó que todos los trabajadores tienen el derecho de expresarse en cualquier momento y que él trata de ayudarlos y apoyarlos en cualquier situación difícil, no sólo con el tiempo sino también con apoyo económico. En JUGOZA S.A. todos los trabajadores cuentan con la ayuda de su jefe y pueden hablar con él cuando lo necesiten.

Finalmente, Juan Carlos dijo que las acciones de comunicación que utiliza con sus trabajadores son las entrevistas personales. En la empresa no se maneja ningún periódico o boletín interno y las cartas a algún trabajador se hacen en caso extremo y en su mayoría son llamados de atención de alto nivel o memorandos.

Esta entrevista ratifica algo de lo dicho en el apartado anterior, faltan opciones de participación para los empleados, esto puede en algunos casos generar actitudes serviles y pasivas que no aportan a la dinámica empresarial. Cuando no hay posibilidades claras de participación se dificulta crear una cultura organizacional sólida, cohesión. Cada quien va hacia lo que considera que debe ir y falta compartir sueños y visiones que comprometan para lograrlos.

### **Análisis de la encuesta a los colaboradores de JUGOZA S.A.**

#### **Objetivo.**

Analizar e identificar las siete áreas de los valores de la comunicación interna.

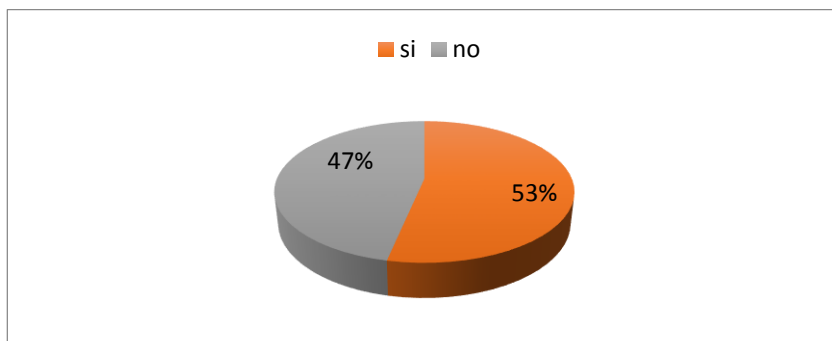
#### **Público.**

15 trabajadores hombres pertenecientes al área de Bodega (auxiliares de bodega, conductores y técnico agrícola).

## Resultados.

### *Las siete áreas de valor de la comunicación interna.*

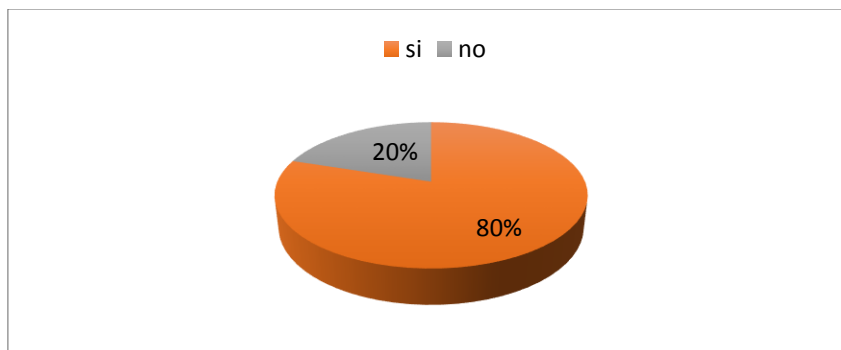
*Esencial: que la organización exista*



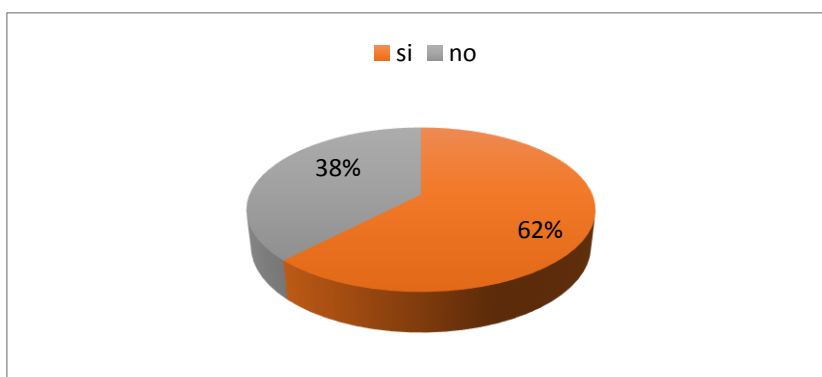
**Gráfico 8. ¿Conoce la misión de la organización?**



**Gráfico 9. ¿Conoce la visión de la organización?**



**Gráfico 10. ¿Conoce sus derechos como trabajador?**



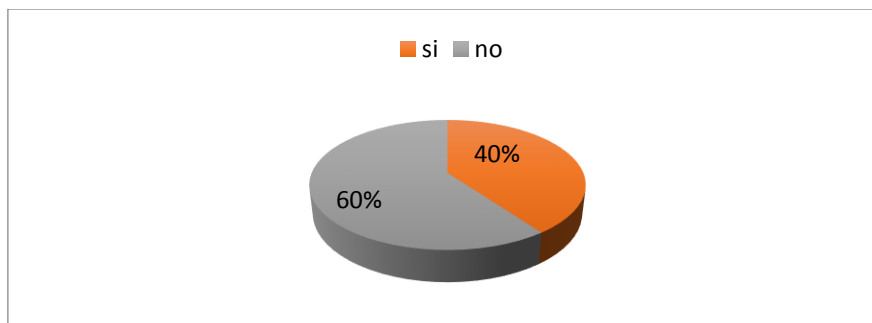
**Gráfico 11. Esencial**

Las gráficas muestran que el área de valor “Esencial” de la organización tiene muchos aspectos por mejorar. La visión y la misión son conocidas por el 53% de los trabajadores y desconocidas por el 47% de los trabajadores. Sin embargo, los derechos como trabajador son conocidos por el 80% de los trabajadores.

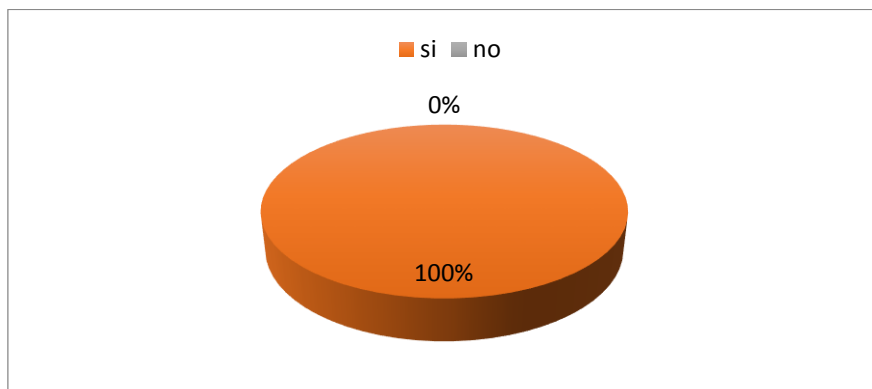
El área de valor “Esencial” trata de mostrar el conocimiento de la existencia de la organización por parte de los trabajadores. De acuerdo a las siguientes gráficas, podemos entender que a pesar de que no todos los trabajadores conocen los valores de la organización (misión, visión), sí conocen sus derechos y se sienten parte de la empresa. Según la gráfica, el

valor Esencial, es conocido por el 62% de sus trabajadores, es decir que una mayoría sabe lo que es JUGOZA S.A. para el mercado y sabe lo que el trabajador representa para la compañía.

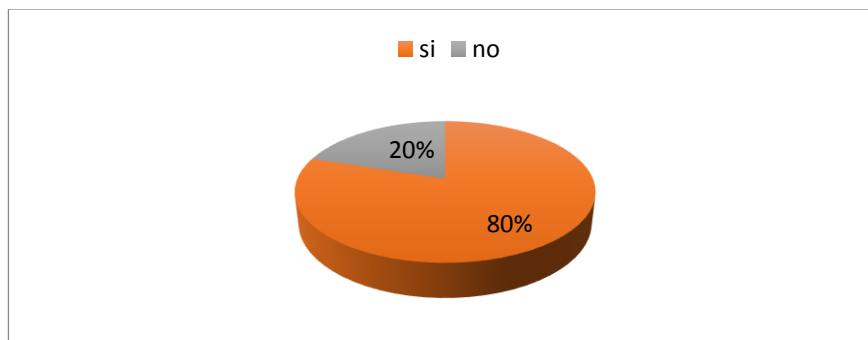
*Operativa: que la gente sepa hacer su trabajo*



**Gráfico 12. ¿Tiene un horario de trabajo?**



**Gráfico 13. ¿Recibe instrucciones para realizar su trabajo?**



#### **Gráfico 14. Operativa**

Las gráficas muestran que el área de valor “Operativa” de la organización está bien estructurada. En esta área se demuestra que los trabajadores saben qué tienen que hacer dentro de la organización y lo que se espera de ellos. En la encuesta se les preguntó sobre su horario de trabajo y sobre las instrucciones que reciben. Se detectó que todos reciben instrucciones bien elaboradas por un superior y que pueden preguntar cuantas veces quieran cuando tienen una duda; sin embargo, los horarios dentro de JUGOZA S.A no están bien estructurados, puesto que sólo el 40% de los encuestados afirma tener un horario estrictamente establecido. El 60%, por el contrario, tiene un horario que depende de las tareas que haya que realizar y de la carga de trabajo de su comité.

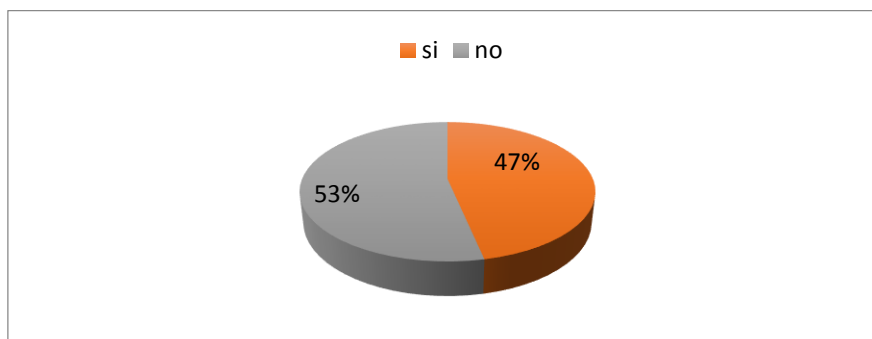
El área “operativa” define lo básico y lo esencial de la organización, es decir, que los trabajadores sepan lo más importante y lo fundamental del lugar donde trabajan. En JUGOZA S.A. el 60% afirmó que sí conoce el área operativa, mientras que sólo un 20% dice desconocerla.

*Estratégica: que sepa por qué debe hacerlo*

En este valor no se harán gráficas, puesto que todos los trabajadores respondieron que “saben por qué hacen lo que hacen”. Acá se preguntó acerca de la orientación dentro de la organización, el grado de compromiso por parte de los trabajadores y el grado de motivación que les ofrece su trabajo en JUGOZA S.A.

El 100% de los trabajadores encuestados respondió positivamente a estas tres preguntas, por lo que se puede ver que dentro de JUGOZA S.A todos los trabajadores tienen sentido de pertenencia con la empresa y todos sienten un alto grado de compromiso para apoyar la productividad de JUGOZA S.A. Esto permite deducir que en JUGOZA S.A existe un buen clima organizacional en lo que se refiere a la motivación y felicidad de sus trabajadores. Mariluz Restrepo (2003) ve la comunicación como posibilitadora de sentidos, pues según ella es la comunicación quién nos hace tener sentido a partir del mensaje elaborada entre las partes.

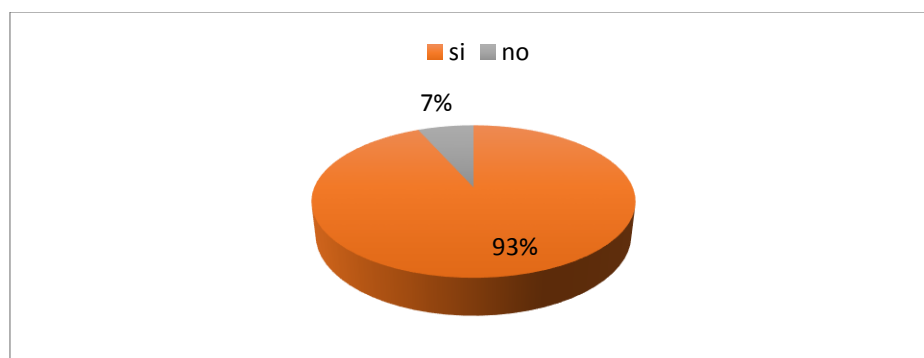
*Cultural: que sepa cómo debe hacerlo*



**Gráfico 15. ¿Conoce la cultura, valores?**

En el área de valor “Cultural”, el 53% de los encuestados asegura no tener conocimiento de la cultura, los valores, los códigos y las normas de JUGOZA S.A. Cada empresa cuenta con unos principios, así no los tenga escritos. Ésta área de valor es la más difícil de trabajar dentro de la empresa, pues éstos cambian y se modifican a menudo. El 47% de los encuestados desconoce dichos principios, por lo que no hay una buena integración, unidad, fortaleza y atracción de dicha área; hace falta transmitir el objetivo de la organización por parte de los jefes a sus colaboradores y compartirlo con ellos de manera efectiva.

*Motivacional: que quiera hacerlo*



**Gráfico 16. ¿Ve en esta empresa perspectivas de crecimiento y de aprendizaje?**

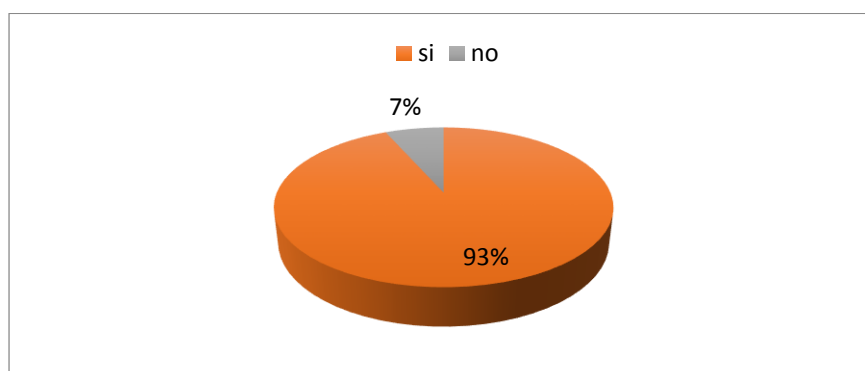
En el área de valor “motivacional” se encierra la idea de que los trabajadores quieran hacer su trabajo. Se calificó, entonces, el nivel de orgullo que tiene cada quien de pertenecer al equipo de JUGOZA S.A., pregunta a la que el 100% contestó positivamente.

En la pregunta de perspectivas y de aprendizaje, el 7% de los encuestados respondió que no siente que haya ofertas de crecimiento y de aprendizaje por parte de JUGOZA S.A. Esta área es

complicada de abordar, pues para mantener motivado a un trabajador hay que crear opciones desde los intereses de cada uno de ellos, en lo particular, puesto que cada uno tiene una motivación y un interés distinto.

Sin embargo, el 93% de los encuestados asegura tener perspectivas de crecimiento y de aprendizaje, así que la mayoría siente que está aprendiendo y que puede crecer dentro de la organización.

*Aprendizaje: que sepa cómo debe hacerlo*



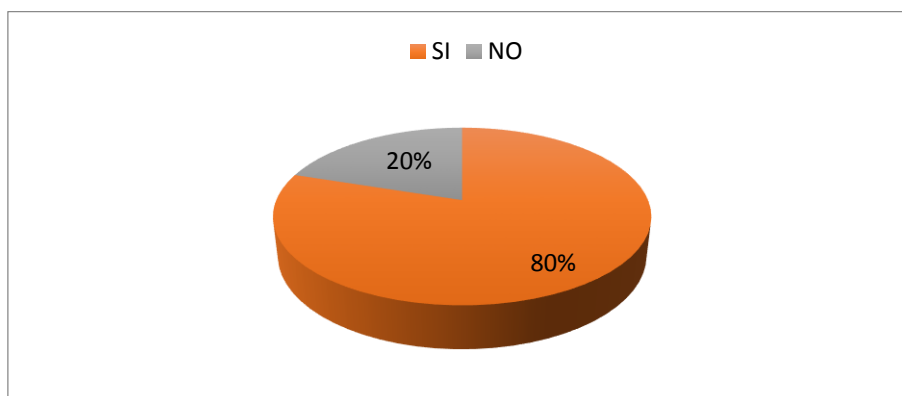
**Gráfico 17. ¿Siente que le prestan atención a usted como persona y a su desempeño dentro de la empresa?**

En el área de valor “aprendizaje”, se trabaja sobre la importancia de que cada trabajador sepa cómo puede mejorar su trabajo, sus competencias, sus habilidades. Aquí se tiene en cuenta la posibilidad de retroalimentación que se le genera al trabajador. El 100% de los trabajadores encuestados aseguró que siempre que tienen alguna duda sobre cómo realizar una tarea, pero que oportunamente, su comité le ayuda y le muestra el camino. El 7% de los encuestados, por otro

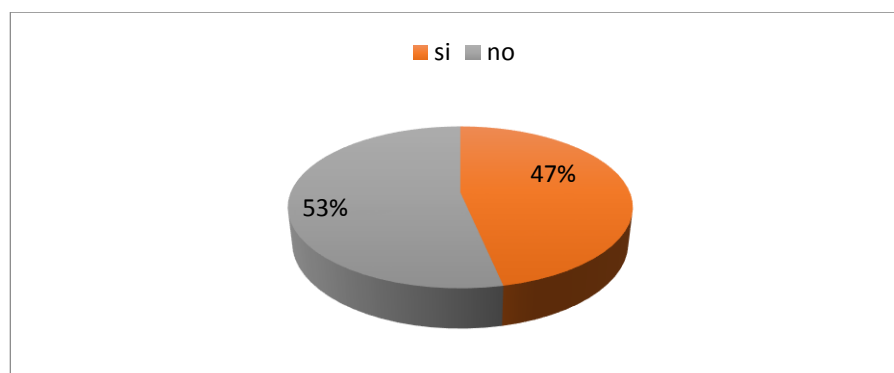


lado, no siente que se les preste atención como personas, es decir, falta que se ajuste un espacio de retroalimentación donde la comunicación sea efectiva y lleve al trabajador a un aprendizaje oportuno.

*Inteligencia: que proponga cómo hacerlo mejor*



**Gráfico 18. ¿Puede proponer nuevas ideas dentro de los procesos productivos?**



**Gráfico 19. ¿Puede tomar decisiones por su propia cuenta dentro de su departamento?**

El área de valor “inteligencia” dentro de JUGOZA S.A. debe ser redefinida, puesto que el 80% de los trabajadores piensa que puede proponer nuevas ideas, pero el 20% cree que no lo puede hacer. En la otra pregunta acerca de si puede tomar decisiones por la propia cuenta, el 47% afirmó que sí lo puede hacer, pero el 53% dijo que no.

Hay que observar entonces sí existe en JUGOZA S.A. un espacio de diálogo donde los trabajadores puedan proponer nuevas ideas y sugerencias sobre el proceso de producción de la organización. En esta parte se centrará en una propuesta realizada por Mesa Consultores<sup>2</sup> (2015) donde explican cómo se debería obtener una experiencia excepcional. Se mostrará a partir de una tabla los 10 valores corporativos que se seleccionaron y explicaron por ellos y se enlazarán con el caso de JUGOZA S.A.

Tabla 2. Valores corporativos según Mesa Consultores en relación con JUGOZA S.A

Valores Corporativos	Caso específico de JUGOZA S.A.
Proveer una experiencia excepcional a través del servicio.	El servicio en JUGOZA S.A. es bueno, pues los pedidos se entregan a tiempo, se hace correctamente la visita a los supermercados y tiendas de servicio.
Adoptar e impulsar el cambio	Internamente no se apoya mucho el cambio, por la poca facilidad de rotación de los trabajadores, sin embargo externamente siempre se tiene en cuenta los cambios para poder competir.
Crear diversión y un poco de locura	Se trabaja divertidamente dentro de JUGOZA S.A. por las posibilidades de hacer diferentes tareas y la oportunidad de hablar con el jefe en el momento deseado. Hay muchos espacios de interacción entre los trabajadores.
Ser aventureros, creativos y abiertos	Dentro de JUGOZA S.A. no es posible ser creativos o abiertos, pues las tareas son muy técnicas.
Buscar el crecimiento y el aprendizaje	Pueden aprender, sin embargo las posibilidades de crecimiento son muy reducidas (aunque si existen).
Crear relaciones abiertas y honestas mediante la comunicación	La comunicación es muy honesta, pues los trabajadores sienten la confianza de comunicarle al jefe y a la Alta Gerencia cualquier incomodidad o incluso problemas

<sup>2</sup> MESA, Consultores. (2015). Firma especializada en transformación organizacional.

	familiares.
Generar un espíritu positivo de quipo y familia	El espíritu dentro de JUGOZA S.A. es muy positivo, se trabaja en confianza y todos se ven como una gran familia.
Hacer más con menos	En JUGOZA S.A. se optimizan los recursos al máximo.
Ser apasionados y decididos	Los trabajadores son apasionados, pues trabajan motivados.
Ser Humildes	En JUGOZA S.A. todos los trabajadores, jefes y el resto del personal muestran una actitud humilde.

### **Análisis de resultados del grupo focal**

Lugar: Oficina JUGOZA S.A. Mercasa Pereira, Colombia.

Fecha: Noviembre 6 de 2014.

Duración: 50 minutos.

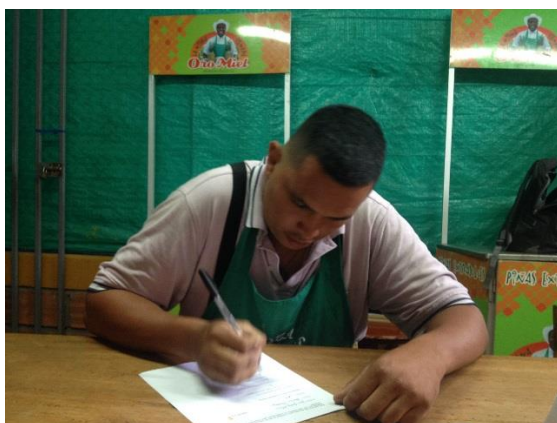
Objetivo: percibir el comportamiento de los colaboradores de JUGOZA S.A en relación con su cooperación, disposición y actitud sobre y para con la empresa y sus compañeros.

Atributos evaluados: Clima organizacional, calidad y trayectoria.

Metodología desarrollada: (actividad ronda de preguntas) se le dio a cada participante una hoja que contenía 16 preguntas enumeradas, y cada persona escogió un número del 1 al 8. Cada persona según su número respondió 2 preguntas (persona 1 respondió pregunta 1 y 9, persona 2 preguntas 2 y 10, etc.) y en una mesa redonda respondieron en voz alta, así compartían su opinión libremente con los demás. Mientras el participante de turno respondía su pregunta, los demás anotaban en qué aspectos de su respuesta estaban de acuerdo, en la misma hoja de las preguntas que tenía cada uno, y compartían su opinión si así lo querían como una forma de hacer retroalimentación. Se tuvo en cuenta el tiempo que tardaron en responder las preguntas, su

participación, actitud, orden y sensibilidad de sus respuestas. Los últimos 15 minutos de la actividad, al acabar las preguntas, se tomaron para que cada trabajador midiera los atributos de JUGOZA S.A. que se estaban evaluando en esta actividad.

### Registro fotográfico del grupo focal.



**Figura 6. Fotografías trabajadores respondiendo a la actividad**

Moderador: Sara González

Características demográficas de los participantes

Edad: entre los 24 y 50 años

Género: Masculino

Vínculo con la empresa: colaboradores

Participaron 8 colaboradores

El grupo focal se hizo para los trabajadores de la bodega. Allí únicamente trabajan hombres. Son tareas que demandan carga de mucho peso y otras actividades que requieren de muy buena fuerza.

**Tabla 3. Atributo: Calidad**

Atributo: Calidad		
Preguntas desarrolladas	Respuestas de los participantes	Kinestesia
-¿De acuerdo con su experiencia y contacto con el cliente, considera que la calidad de los productos y servicios de JUGOZA S.A es una cualidad que caracterice a la empresa? Y ¿considera que el cliente lo entiende (percibe) así?	Los trabajadores que participaron perciben la calidad desde un aspecto de amabilidad y compromiso con lo que venden y con sus clientes. No desde el aspecto meramente legal de certificados.  Un aspecto positivo es que la calidad no recae sólo en el hecho de tener unos permisos de procedimientos, sino de darle al cliente un servicio personalizado que cumpla con sus expectativas.  No hubo acuerdos ni desacuerdos en este atributo.	Al ser una de las primeras preguntas que se realizaron, las personas se notaban un poco tímidas.  La primera pregunta fue respondida de manera clara y rápida, sin titubeos, con actitud calmada y un tono de voz cálido y explicativo.
-¿Conoce los estándares que emplea JUGOZA S.A para garantizar calidad y confianza a sus clientes? Podría dar un ejemplo?	Uno de los trabajadores comentó “hoy en día las personas en general no prestan mucha atención a cuantos certificados de calidad tiene una empresa”. Para él prestar un buen servicio es lo más importante, pues es lo que el espera recibir a la hora de adquirir un servicio o un producto.	La segunda pregunta se respondió con inseguridad, al no tener claro que son estándares, hubo risas de los trabajadores antes de responder.  La comunicación no se dio tan fluida, y hubo poca participación.

**Tabla 4. Atributo: Clima Organizacional**

Atributo: Clima Organizacional		
Preguntas	Respuestas de los participantes	Kinestesia
	El clima organizacional es tomado de una manera muy familiar y fue un tema cálido a la hora de hablar de él, al igual que un tema en el que se les vio muy participativos y relajados.	La primera pregunta fue tomada como una pregunta obvia, pero no lo expresaron de una manera grosera, displicente o agresiva, sino alegremente, asegurando que “si no me gustara trabajar aquí no estaría respondiendo a estas preguntas, yo creo que aquí no hay nadie obligado o que haga su trabajo porque le toque”
-¿Te gusta trabajar en JUGOZA S.A?	Tres participantes diferentes contestaron a las tres preguntas, el primero fue muy decidido en responder, se refirió a que sabía que “hablaba por todos” porque ninguno estaría sentado donde está si no les gustara la organización. Debe además estar inmerso todo el tiempo y que no sea monótono, porque ahí está la clave de su éxito.	Los participantes hablaban en un tono un poco soñador y feliz al referirse a las razones de por qué les gusta JUGOZA S.A. La mayoría que participó coincidió de una manera muy amistosa, dejando ver que existen relaciones de confianza y respeto.
-¿Qué es lo que más te gusta de esta empresa?	Los 8 estuvieron de acuerdo con las respuestas de sus compañeros y compartieron que entre todos tienen un clima muy cercano, todos se comunican entre sí y les gusta ser un pequeño grupo porque se facilitan las tareas.	La última pregunta resultó causar un poco más de reflexión y silencio en los participantes, la respuesta fue franca y desprendida de emociones hacia la organización.
-¿Si tuvieras que dejar JUGOZA S.A, por qué razones lo harías?	Al responder la pregunta de dejar a JUGOZA S.A. respondieron que como en todos los trabajos el sueldo sería un aspecto importante.	La participación fue organizada y se evidenció la lealtad a la organización. Hubo muy buena disposición a participar. Los participantes utilizaron términos coloquiales y un lenguaje entusiasta en el focus group.

**Tabla 5. Atributo: Trayectoria**

Atributo: Trayectoria		
Preguntas desarrolladas	Respuestas de los participantes	Kinestesia
-¿Sabes hace cuánto tiempo opera JUGOZA S.A en el mercado?	Al ser una empresa pequeña en la que hay un contacto directo y la posibilidad de interactuar, todos los colaboradores manifestaron que ese rasgo les permitía conocer un poco más de la empresa y su historia que si se tratara de una empresa grande. A pesar de conocer la historia general de la empresa, como no se han puesto por escrito cosas como los valores corporativos o la misma visión y misión, manifestaron que ese sería un buen siguiente paso. Esto puede ser considerado como una debilidad de JUGOZA S.A. y debe ser tratada inmediatamente.	Casi todos respondieron al unísono la pregunta de la antigüedad de la organización.  Todos fueron rápidos en responder y comentar lo orgullosos que se sentían de hacer parte de la empresa.
-¿Crees que tu experiencia aporta a consolidar la trayectoria y buen nombre de JUGOZA S.A.?	El acuerdo estuvo en que el éxito de JUGOZA S.A. se debe a su equipo de trabajo y gracias a las indicaciones de los departamentos adecuados.	

**Tabla 6. Análisis de resultados**

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
-El sentir a los compañeros como amigos cercanos. -La amabilidad y respeto entre todos. - Todos tienen un espíritu amable y se ve la pasión hacia lo que hacen -Todos se colaboran entre ellos. - Todos sienten la confianza de hablar con su jefe cuando lo consideren necesario. - Todos pueden variar entre diferentes tareas para que el trabajo técnico no resulte tan	- A pesar de tener clara la esencia de JUGOZA S.A., a la hora de establecer estándares o valores concretos que guíen a la organización, se genera una duda o inseguridad por responder cosas muy generales que no las hacen únicas o auténticas en el mercado. - El no conocer la cultura de JUGOZA S.A. puede generar problemas al momento de vender el producto. - No conocen la misión, visión de la empresa.	- Consolidar un manual en donde sepan concretamente los lineamientos que los hacen únicos en el mercado. Hacerlo de manera específica e innovadora para que puedan tener certeza respecto de qué las diferencia de otras compañías comercializadoras de frutas. - Crear un folleto donde se les explique cada uno de los pasos importantes de la empresa y se les entregue a cada uno. -Hacer un departamento de comunicaciones encargado	-Que no se les capacite al entrar en la compañía y se les explique qué es JUGOZA S.A. y se les informen sus horarios, derechos... - Que no exista una inducción a los trabajadores antiguos y a los que están por llegar. - Que no haya una página web, una revista, una cartelera donde todos reciban la misma información.

## Recomendaciones

JUGOZA S.A. debe plantear lineamientos concretos en un manual o guía que permita a todos los colaboradores, y no solo a las jefes de departamento, tener claridad sobre los estándares por los que se deben guiar para prestar un buen servicio y tener a la vez claridad de lo que la diferencia de las demás compañías. Esto puede estar relacionado con el hecho de que no hay unos valores corporativos establecidos o explícitos para sus públicos.

Se notó que al ser una empresa pequeña los cargos son fijos y no hay casi posibilidades de ascensos a corto plazo por lo que a los trabajadores, por más que les guste trabajar en la empresa, pueden estar abiertos a otras oportunidades laborales en el mercado con mejores condiciones económicas, por esta razón se propone un programa de incentivos o de nuevos talentos que reconozca el esfuerzo con la obtención de ganancias no remuneradas, como premios y reconocimientos con el fin de que los trabajadores estén más arraigados con la compañía.

Se debe hacer una inducción a los trabajadores, tanto antiguos como nuevos acerca de la empresa. Mostrándoles a partir de una revista la misión, visión, valores corporativos, historia de la empresa y personal.

JUGOZA S.A. debe considerar muy seriamente la propuesta de un departamento de comunicaciones que se encargue de manejar directamente los mensajes entre los trabajadores y las áreas de gerencia.



Una inducción que se apoye en manual explicativo sería una buena herramienta de comunicación para todos los empleados, tanto antiguos como nuevos. La inducción les permitiría conocer el núcleo del negocio y el funcionamiento de la empresa para la que trabaj

## CAPÍTULO IV. PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS

Con la intención de detectar el problema se decidió usar la Matriz de Vester para facilitar la identificación y la determinación de las causas y consecuencias en una situación problemática. Dicha técnica fue desarrollada por el alemán Frederic Vester y aplicada con éxito en diversos campos. Permite indagar las causas de un problema dado.

La matriz está organizada por filas (o hileras) y columnas, que por convención toma a las primeras, a nivel horizontal y las segundas, lógicamente a nivel vertical. En la matriz se ubican los problemas detectados tanto por filas como por columnas en un mismo orden previamente identificado, quedando como se ilustra en la siguiente figura. Se va a desarrollar esta matriz de acuerdo con los problemas identificados, para entender cuál es el problema de más poder, es decir el que se debe corregir inmediatamente y de ésta manera mejorar la productividad, imagen y clima organizacional de JUGOZA S.A.

### **Presentación de la Matriz de Vester**

**Tabla 7. Matriz de Vester**

Identificación de problemas	P1: Los trabajadores no conocen la cultura de JUGOZA S.A P2: Los trabajadores no se sienten autónomos para decidir algo en su propio departamento P3: No hay espacios para que los colaboradores propongan ideas sobre cómo hacer mejor su trabajo. P4: No existe un manual de políticas de aprendizaje. P5: No hay una inducción ni una presentación de la empresa a los trabajadores.
-----------------------------	---

Tabla 7. (Continuación).

PROBLEMAS	P1	P2	P3	P4	P5
P1	X	0	1	3	3
P2	3	X	3	2	3
P3	1	2	X	2	2
P4	0	1	1	X	2
P5	0	1	1	1	X

PROBLEMAS	P1	P2	P3	P4	P5	Activos (x)
P1	X	0	1	3	3	7
P2	3	X	3	2	3	11
P3	1	2	X	2	2	7
P4	0	1	1	X	2	4
P5	0	1	1	1	X	3
Pasivos (y)	4	4	6	8	10	

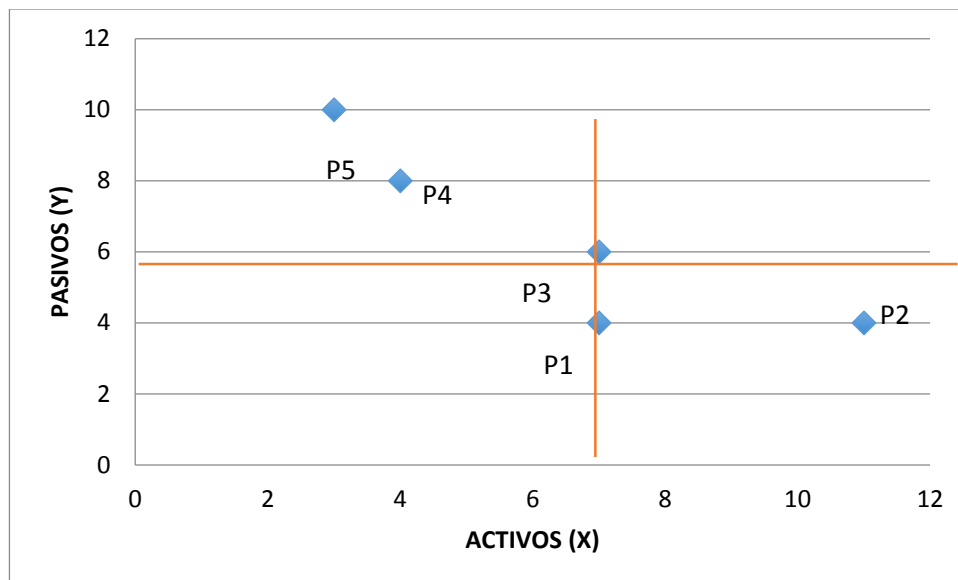
	Activos (x)	Pasivos (y)
<b>P1</b>	7	4
<b>P2</b>	11	4
<b>P3</b>	7	6
<b>P4</b>	4	8
<b>P5</b>	3	10

$$X=11 + 3 \% 2$$

$$X=7$$

$$Y=10 + 4 \% 2$$

$$Y=7$$



**Gráfico 20. Problemas**

### Problemas identificados según prioridad

**Tabla 8. Problemas identificados según prioridad**

CUADRANTE DE PODER	CUADRANTE DE CONFLICTO
<p>No existe un manual de políticas de aprendizaje.</p> <p>No hay una inducción ni una presentación de la empresa a los trabajadores.</p>	
CUADRANTE DE INDIFERENCIA	CUADRANTE DE INERCIA
<p>Los trabajadores no conocen la cultura de JUGOZA S.A.</p> <p>No hay espacios para que los colaboradores propongan ideas sobre cómo hacer mejor su trabajo.</p>	<p>Los trabajadores no se sienten autónomos para decidir algo en su propio departamento</p>

A partir de la Matriz de Véster se entendió que el problema de la empresa JUGOZA S.A radica en la ausencia de la inducción y capacitación a los trabajadores en su llegada a la empresa y en la falta de un manual de políticas de aprendizaje. Dichos problemas se encuentran en el cuadrante de poder y, por tanto, su presencia genera más problemas, tensiones y conflictos y son a los que se les debe prestar atención con mayor urgencia. Los problemas de la empresa tratada hacen parte de las falencias de la comunicación interna, puesto que no existe ningún encargado de gestionarla y adecuarla al clima organizacional de JUGOZA S.A.

La matriz evidencia también la ausencia de medios internos donde se le pueda dar la oportunidad a los trabajadores para proponer nuevas cosas, de estar enterado de todo lo que pasa dentro de la compañía y de conocer bien la cultura organizacional a la cual pertenecen.

## CAPÍTULO V. ESTRATEGIA DE ACCIÓN

En este capítulo se abordará la estrategia y el plan de acción según los problemas identificados a partir del diagnóstico y de su priorización. JUGOZA S.A presenta diferentes tipos de problemas, sin embargo éste trabajo de grado se enfocará en lo comunicacional. La comunicación tanto interna como externa dentro de JUGOZA S.A no se está poniendo en un primer plano y esto puede ser una causa del descenso de sus ventas en los últimos años (gráfica 6, pág. 29).

### **Propuesta**

#### **Antecedentes.**

Se inició con un diagnóstico que brindase un panorama general de la situación comunicacional y al hallar tantas falencias y ante la inexistencia del departamento, se decidió proponer su creación, entre muchas otras tareas, para que se concentre en el desarrollo y la aplicación del plan “La Cosecha”.

La propuesta que se quiere hacer a JUGOZA S.A. consiste en la creación de un plan interno de comunicaciones que intercomunique a todos los empleados y las áreas de la compañía. La idea es crear un plan llamado “La Cosecha”, como el gran eje comunicacional, que identifica las diferentes herramientas puestas en marcha para dar cumplimiento a ese plan, con tareas muy específicas entre las que están organizar los procesos de difusión de información, alinear lanzamientos, coordinar mensajes claves y optimizar los recursos, principalmente.

## **Objetivo**

GEE

## **Estrategia.**

La estrategia consiste en la creación de nuevas herramientas que permitan comunicar a todos los empleados de JUGOZA S.A., sin importar el área donde se encuentren, a partir de un programa llamado “La Cosecha” que estará a cargo de la Gerencia de Recursos Humanos con el acompañamiento del Departamento de Comunicación (que se debe crear). Se llamará La Cosecha porque es un nombre fácil de recordar por los trabajadores, pues tiene que ver con su rama de acción. Son palabras fáciles de pronunciar y de recordar para un público que trabaja con productos del campo.

Su forma de operar tendrá tres líneas de acción:

*Cosecha:* es el boletín interno de JUGOZA S.A. distribuido quincenalmente de manera electrónica y física. Le llegará a todos los empleados de la empresa a través de su mail y a los que no tienen correo electrónico (bodega) se les entregará en físico. Es un medio de cobertura amplia, pues atiende a todos los trabajadores de la compañía. El boletín se estructurará a través de aproximadamente tres noticias, las más relevantes de las últimas dos semanas, junto con una cifra importante y una noticia de interés general (datos curiosos, dietas alimenticias...). Estos contenidos van acompañados de material visual como imágenes y fotos.

*Siembra:* con el objetivo de generar un canal bidireccional entre los empleados de la compañía, “Siembra” llegará para componer espacios propios para la conversación, el debate y el

dialogo. El Gerente General de la empresa deberá citar dos veces al año a los empleados para tener una reunión informal donde se hable de los retos, objetivos y logros. Los resultados de estas reuniones se redactarán en circulares y se darán a conocer en los tableros de la empresa para que todos los empleados sepan y recuerden aquellos temas de interés que fueron abordados.

*Cultivo:* son carteleras de uso interno, donde se publica información importante de la empresa. Dicha información podrá provenir tanto de los empleados, como de los gerentes y habrá puntos estratégicos para colgar las carteleras, pues todos necesitan tener acceso a ellas.

### **Aplicación de la propuesta**

Para aplicar la propuesta primero se va a realizar una inducción a cada trabajador donde se le entregará un folleto con la historia de JUGOZA S.A., sus valores, sus procesos de producción y su información más importante. De esta manera se le da espacio a los trabajadores para que reconozcan la empresa donde trabajan y se sientan más parte de ella.

El folleto tendrá la historia de JUGOZA S.A. y será llamativo y fácil de leer, ya que su idioma es informal y sus letras grandes. La idea es que a todos los trabajadores ya existentes se les dé un folleto y a los nuevos que van a ingresar desde el primer día se les haga entrega de éste para que estén contextualizados y vayan al mismo ritmo de la empresa.

El folleto se le entregó los trabajadores el día 30 de abril y al recibirlo se notó satisfacción. Se sintieron tenidos en cuenta y les gustó la información que se les estaba brindando. La idea entonces es aplicar la propuesta después de la entrega del folleto para tener a los trabajadores más informados del cambio en el manejo de la comunicación. Después de haber recibido la



información básica de la empresa, se aplicará el plan *La Cosecha* para tener una comunicación más sólida, efectiva y duradera.

Después de haber entregado a cada colaborador la breve información sobre la empresa se espera empezar a aplicar el plan *La Cosecha*.

**Presupuesto**

**Tabla 9. Presupuesto**

		MENSUAL	TOTAL 10 MESES
PERSONAL	- Director	500.000	5.000.000
	- Asistente	300.000	3.000.000
	- Asesor	200.000	2.000.000
MATERIALES	- Impresiones	10.000	100.000
	- Fotografía	10.000	100.000
	- Carpetas	5.000	50.000
TRANSPORTE	- Bogotá- Pereira (avión)	200.000 (3 viajes)	600.000
	- Casa- empresa (carro)	50.000 (5 meses)	250.000
<b>TOTAL</b>		<b>1.275.000</b>	<b>11.100.000</b>

## CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES

A partir de la investigación realizada sobre la base de diferentes autores y con la escogencia de la empresa JUGOZA S.A se puede concluir que la comunicación interna es un factor fundamental para el buen desarrollo de una empresa y para la creación de una cultura organizacional que se caracterice por las buenas relaciones entre los trabajadores y por su compromiso con la compañía. Desencadena mejores procesos de producción, mayor estabilidad y motivación. En JUGOZA S.A la creación de un plan de comunicaciones sí fue beneficioso para fortalecer el clima organizacional. Los trabajadores mostraron agrado con todas las actividades desarrolladas con ellos y un gran interés en el focus group y las encuestas por la posibilidad que tuvieran de participar.

La comunicación organizacional es ese eje que conduce a la empresa a menor riesgo de error, pues unos trabajadores informados y conocedores demuestran que actúan con eficiencia, toman decisiones acertadas y trabajan mejor. Cuando se entregó el folleto, la satisfacción de los trabajadores se podía percibir, pues por primera vez alguien había hecho algo especialmente dirigido a ellos. Su lenguaje familiar facilitó su lectura y comprensión, además propuso nuevos temas de conversación que impliquen a todos en la empresa para el logro de los objetivos propuestos por la Gerencia.

La comunicación organizacional es un departamento que requiere cobrar mayor valor por parte de todas las empresas, en JUGOZA, por ser tan nuevo, con mayor razón, pero hoy por hoy todas las compañías están tratando de implementarlo, puesto que se han hecho evidentes los cambios positivos que genera al interior de un engranaje productivo, en la formación de la cultura y en la construcción de un mejor lugar para trabajar en términos de clima organizacional.

## CAPITULO VII. BIBLIOGRAFÍA

Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel.

Cees van Riel. (1997).

Costa J. (1998). El impulsor del DirCom.

Formanchuck A. (2010). *Comunicación interna: 7 dimensiones de acción para aportar valor*.

Blog grandes pymes.

Gaitán. (s.f.).

Garrido, F J. (2004). *Comunicación de la estrategia*. Barcelona: Deusto.

JUGOZA S.A. (2015). *Documentos internos de la empresa*.

Kreps, D. (1990). Comunicación interna. Herramienta estratégica de gestión para las empresas”.

*Red DirCom*.

Lan, E. (2015). *¿Es rentable la felicidad?* Mesa consultores.

Navarro, E. (2005). *Historia de la comunicación*. Publicaciones CATEDU.

Pérez, R A. (2001). *Estrategias de comunicación*. España: Editorial Ariel.

Piñuel R., J. L . (s.f.). *Ensayo general sobre la comunicación*. Barcelona.

Restrepo,M. (2003). *Comunicación , filo de la organización*. Latinoamerica.

Scammell, A. (2006). *Business writing for strategic communications*.

Scheinsohn. (1999).

## ANEXOS

### **Anexo A. Entrevista al Gerente General de JUGOZA S.A.**

¿Considera que en JUGOZA S.A. se trabaja en un clima de confianza y motivación?

R/ Se trabaja en un clima de motivación, pero hay falencias y errores que corregir por la falta de un departamento encargado de hacerlo.

¿Cómo informa a los trabajadores de JUGOZA sobre los cambios, procesos y demás, a partir de comunicación individual o de manera grupal?

R/ No hacemos reuniones específicas, sino que cada trabajador me busca en el momento que necesite hablar algo conmigo.

¿Se les comunican los logros de la empresa a los trabajadores? Cómo lo comunican?

R/ Los logros de la empresa no se le informan a los trabajadores, sino que se maneja simplemente en las oficinas de arriba.

¿Todos los trabajadores pueden expresarse sin importar el nivel jerárquico que ocupen dentro de la empresa?

R/ Claro que sí. Todos los trabajadores pueden expresarse sin ningún problema dentro de la empresa. Somos muy receptivos con todos e incluso los apoyamos con cosas personales.

¿Qué herramientas usa para comunicarse con los trabajadores? Tablones de anuncio, periódico interno, cartas al personal, reuniones de información o entrevistas personales?

R/ Solemos hacer entrevistas personales, pues por el momento no tenemos periódico, ni cartelera. Nos hace falta reforzar la cultura comunicacional en JUGOZA S.A.

**Anexo B. Encuesta a colaboradores**

¡Buen día! Has sido escogido para contribuir al vínculo que tienes con la empresa JUGOZA S.A, por esto pedimos tu colaboración para responder a la siguiente encuesta!

NOMBRE: \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_



GENERO: \_\_\_\_\_

Marque con una x la respuesta correcta.

*ESENCIAL: Que la organización exista.*

¿Conoce la misión de la organización?

SI \_\_

NO \_\_

¿Conoce la visión de la organización?

SI \_\_

NO \_\_

¿Conoce sus derechos como trabajador?

SI \_\_

NO \_\_

*OPERATIVA: Que la gente sepa hacer su trabajo*

¿Tiene un horario de trabajo?

SI \_\_

NO \_\_

¿Cuál es su lugar dentro de la estructura de JUGOZA S.A.?

Despachos \_\_

Pedidos \_\_

Bodega \_\_

Otro \_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

¿Recibe instrucciones para realizar su trabajo?

SI \_\_

NO \_\_

¿De quién provienen dichas instrucciones?

Gerencia \_\_

Persona particular \_\_

Comité \_\_

Otra \_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

*ESTRATÉGICA: Que sepa por qué debe hacerlo*

¿Se siente orientado dentro de la organización?

SI \_\_

NO \_\_

¿Se siente comprometido con la organización?

SI \_\_

NO \_\_



¿Se siente motivado por el equipo de trabajo de JUGOZA S.A.?

SI \_\_

NO \_\_

*CULTURAL: Que sepa cómo debe hacerlo*

¿Cómo se hacen las cosas en la organización?

---

---

¿Conoce la cultura, valores, política, códigos y normas de JUGOZA S.A.?

SI \_\_

NO \_\_

*MOTIVACIONAL: Que quiera hacerlo*

¿Se siente orgulloso de formar parte del equipo de JUGOZA S.A.?

SI \_\_

NO \_\_

¿Ve en esta empresa perspectivas de crecimiento y de aprendizaje?

SI \_\_

NO \_\_

*APRENDIZAJE: Que sepa cómo lo está haciendo.*

¿Le ayudan cuando tiene alguna duda sobre la tarea que debe realizar?

SI \_\_

NO \_\_

¿Siente que le prestan atención a usted como persona y a su desempeño dentro de la empresa?

SI \_\_

NO \_\_

*INTELIGENCIA: Que proponga cómo hacerlo mejor.*

¿Puede proponer nuevas ideas dentro de los procesos productivos?

SI \_\_

NO \_\_

¿Puede tomar decisiones por su propia cuenta dentro de su departamento?

SI \_\_

NO \_\_

¡Gracias por contestar a nuestra encuesta, tu opinión es realmente valiosa para el progreso y desarrollo de JUGOZA S.A.!