

UNIVERSIDAD DE SONORA

**División de Ciencias Sociales
Departamento de Psicología y Ciencias de la Comunicación**

“INFORMACIÓN AL GRANO: PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA EMPRESA CAFFENIO EN HERMOSILLO, SONORA”.

TESIS

Que para obtener el título de
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

Presenta
LUIS FERNANDO ARZAC RAMÍREZ

Asesor-Director
M. C. P. ALBERTO BERNAL MALDONADO

HERMOSILLO, SONORA.

JUNIO 2018.

Universidad de Sonora

Repositorio Institucional UNISON



**"El saber de mis hijos
hará mi grandeza"**



Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem se describe como openAccess

Hermosillo, Sonora a 14 de junio de 2018

DR. SERGIO ALBERTO BELTRÁN MORENO
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA Y CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN
PRESENTE.-

Por este medio, en calidad de integrantes del Comité de Tesis del egresado **Luis Fernando Arzac Ramírez**, nos permitimos informarle que su trabajo titulado "**Información al grano: Plan de comunicación interna para la empresa Caffenio en Hermosillo, Sonora.**", cumple con los requisitos teórico-metodológicos para ser sustentado en examen de defensa del trabajo recepcional por la opción de **Tesis Profesional**.

Por lo anterior, este Comité autoriza se proceda a hacer las gestiones administrativas conducentes para la programación de la fecha de examen profesional.

ATENTAMENTE:



M.C.P. Alberto Bernal Maldonado

Asesor-Director



M.C. Gonzalo Leyva Pacheco

Asesor propietario



Dr. Flavio Valencia Castillo

Asesor propietario



M.C. Jesús Moreno Durazo

Asesor suplente

AGRADECIMIENTOS

Esta investigación es resultado del trabajo colaborativo de quienes permitieron el exitoso desarrollo del mismo. Agradezco a Yazmín Reyes quien no solo me abrió las puertas en Caffenio, si no que por casi dos años facilitó que el proceso de intervención sucediera; a mis maestros: Alberto Bernal, Gonzalo Leyva, Flavio Castillo, Jesús Moreno y Martha Jaime, quienes fueron guías en el desarrollo del proyecto y testigos del crecimiento del mismo y a mis compañeros Alejandro Ruvalcaba, Anaís Bojorquez y Thalía Villanueva que aportaron su grano de arena, o de café en este caso, en el diagnóstico de la investigación.

Por otra parte, he de agradecer no solo a quienes colaboraron en la presente investigación, sino también a aquellos que tuvieron lugar en mi formación como profesionista. A cada uno de mis maestros, a la Universidad de Sonora, a mis compañeros y a quienes fueron más que eso, a mis colegas que llegaron en una etapa de mi vida para quedarse en el resto de ella: Carolina Ochoa, Samantha Leyva, Alba Sofía López y Valeria Gallego.

Por último y de especial importancia, quiero dedicar esta investigación a mi mamá quien fue el principal motor de apoyo emocional y económico para que hoy pueda estar escribiendo estos agradecimientos y próximamente recibiendo mi título como profesional de la comunicación.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	6
CONTEXTUALIZACIÓN	8
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	9
OBJETIVO GENERAL	9
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
METODOLOGÍA	10
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO.	12
1.1 Comunicación organizacional	12
1.1.1 Comunicación externa.	13
1.1.2 Comunicación interna.	13
1.2 Desarrollo Organizacional.	14
1.3 Administración del cambio.	15
1.4 Plan estratégico.	16
1.4.1 Plan estratégico de comunicación.	17
1.5 Mensaje.	19
1.6 Comunicación multimedia.	20
1.7 Endomarketing o marketing interno.	21
1.8 Flujos de comunicación.	23
1.9 Engagement.	24
1.10 Sentido de pertenencia.	25
1.11 Esquema teórico para la investigación.	27
CAPÍTULO II. CONTEXTO ORGANIZACIONAL.	28
2.1 ¿Qué es Caffenio?	28
2.2 Historia.	28
2.3 Misión.	30
2.4 Visión.	30
2.5 Objetivos.	30
2.6 Estructura organizacional.	31
2.7 Responsabilidad social.	32

CAPÍTULO III. RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN.	33
3.1 Gráficas e interpretación de encuestas aplicadas.	33
3.2 Análisis de entrevistas a sujetos clave.	57
3.2.1 Análisis de entrevista a supervisor general de planta.	57
3.2.2 Análisis de entrevista a facilitador de comunicación y cultura.	58
3.2.3 Análisis de entrevista a líder sindical de Caffenio.	59
CAPÍTULO IV. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN.	61
4.1 Diseño del plan de implementación.	61
4.1.1 Pantallas del comedor.	61
4.1.2 Periódicos murales.	62
4.1.3 Correo electrónico institucional.	62
4.2 Esquema de plan de trabajo.	62
4.3 Cronología de trabajo.	64
4.4 Plan de evaluación de la efectividad de la estrategia de comunicación implementada.	68
4.4.1 Objetivo de evaluación.	69
4.4.2 Objetivos específicos de evaluación.	69
4.4.3 Variables de evaluación.	69
4.4.3.1 Flujos de comunicación.	69
4.4.3.2 Sentido de pertenencia.	70
4.4.4 Técnicas de evaluación.	70
4.4.4.1 Encuesta de opinión.	71
4.4.4.2 Reporte de participación de colaboradores.	71
CONCLUSIONES.	73
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	73
ANEXOS.	79

INTRODUCCIÓN.

En la presente investigación se aborda la comunicación como una fuente de suma importancia para tener una organización posicionada en los públicos correspondientes, siendo fundamental para el éxito empresarial, tomando en cuenta que el principal capital es el ser humano, y más cuando este es motivado e incentivado, demostrando el valor de su desempeño en la empresa.

En este caso, nos referimos a la comunicación interna, para orientar conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar coordinadamente para alcanzar el logro de los objetivos establecidos.

En consecuencia, se obtiene, con mayor posibilidad, una alta productividad, y contribuye a una organización fuerte, sólida y en crecimiento. Renovar o morir, una frase célebre que entra exactamente en los zapatos de una organización que este año cumple sus 75 años de existencia, la cual ha sabido adaptarse a la globalización constante de los mercados y a la dirección del consumo cafetero en México.

En la presente investigación se toman estas ideas para la formulación de un plan comunicacional con fin de aplicarse en la empresa cafetera de Caffenio. Este proyecto inició bajo el respaldo del anteproyecto realizado en el segundo semestre del 2016 en colaboración con un equipo de trabajo de cinco personas, mediante visitas de observación para el análisis de cada proceso que lleva cabo la organización, y se identificó el funcionamiento de la empresa desde el ámbito de la comunicación interna, se aplicaron una serie de técnicas metodológicas con el fin de recolectar información para detectar posibles deficiencias.

A partir de 2017, por decisión propia, continúo desarrollando el proyecto de manera individual, para este entonces, se inicia con el actual plan de implementación a través de las propuestas de mejora ya desarrolladas previamente para una mayor efectividad en los flujos de mensajes de la empresa Caffenio. Esto con el propósito de un mejor uso de los medios de comunicación existentes y la percepción que hay sobre estos por parte de los colaboradores de la planta cafetera.

A través de las variables consideradas y un proceso de investigación y ejecución del proyecto, con una duración aproximada de 18 meses, se adhiere al trabajo de investigación la

necesidad de comprensión del manejo del cambio, el sentido de pertenencia y la gestión de los flujos comunicativos. Esta investigación está sustentada en conceptos sobre comunicación interna y con especial énfasis al tema del manejo del marketing interno; también se encuentra desarrollada bajo una metodología de planeación estratégica que involucra la agilización y desarrollo de procesos de cambio, gestión y evaluación de los mismos al interior de la empresa cafetera de Caffenio en Hermosillo, Sonora.

CONTEXTUALIZACIÓN.

Para el presente trabajo se considera a la empresa Caffenio, donde se identificaron y analizaron las estrategias de comunicación interna implementadas por la organización, así como los medios utilizados para la disposición de información institucional y la efectividad de los mensajes ante la recepción y percepción de sus colaboradores.

Una vez diagnosticados, se procederá a idear un plan de comunicación interna optimizadas a los métodos utilizados por la empresa con el fin de potencializar la efectividad de los mensajes y la percepción de la organización ante quienes laboran en ella.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Con base en la información recolectada durante la investigación, se detectó que el envío de mensajes y la comunicación interna para la empresa es muy importante, donde además de haber personal asignado de esta labor, el flujo de mensajes y comunicados oficiales son realizados diariamente en la planta, sin embargo, el estilo del mensaje y los canales de comunicación tienden a no ser los óptimos, pues los requerimientos de las distintas labores de los colaboradores está mediada por diferentes variables que influyen en la recepción e interés de los comunicados en los colaboradores.

La creación de perfiles de públicos y la elaboración estratégica de mensajes para ellos, es la clave de obtener una favorable percepción de la información, entonces, a raíz de este análisis, Caffenio se ve en la posibilidad y necesidad de innovar en su forma de comunicar al interior de su empresa y planta cafetera de Hermosillo, Sonora.

La unificación de los mensajes a través de la iconicidad y una estructura breve de los mismos, tenderá a impactar en su recepción por parte de los colaboradores, a quienes, además de ofrecerles información concisa y atractiva a la vista, tendrán la posibilidad de involucrarse en las decisiones sobre la elaboración de los productos comunicativos.

Al tratarse de un proceso de constante adaptación, el principal riesgo con la que se enfrentaría un plan comunicacional es la mala ejecución del mismo, la poca aceptación de los

colaborares y la demandante optimización de los lenguajes y canales de comunicación que se habrán de adaptar.

JUSTIFICACIÓN.

Con el fin de identificar las principales problemáticas en cuanto a los procesos comunicativos internos de Caffenio, así como los factores que influyen en ellos, se lleva a cabo un diagnóstico que mostró el estado del uso y la efectividad de la comunicación en la empresa, y con base en los resultados, se desarrolla un proyecto de intervención para la organización que plantea la necesidad de una plataforma que unifique la manera de comunicar.

Es necesario conocer las opiniones de los jefes de departamento, gerentes y empleados del área administrativa y operativa, lo cual se logró mediante el diseño y la aplicación de instrumentos, con el fin de que, al evaluar esto, se conozcan las necesidades o deficiencias comunicativas de los colaboradores de Caffenio con el fin de satisfacerlas.

El resultado de la investigación aterriza en una propuesta desde el punto de vista de la comunicación, misma que, al ser planteada a la organización, se pretende implementar con la finalidad de que potencialice una percepción positiva ante sus colaboradores.

OBJETIVO GENERAL.

Realizar un diagnóstico de las necesidades de comunicación de la empresa Caffenio y aplicar un plan comunicacional que estructure y optimice la información al interior de su planta cafetera en Hermosillo, Sonora.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- 1) Identificar las estrategias y métodos de comunicación utilizados en la empresa.
- 2) Diseñar y aplicar una plataforma de comunicación interna como nuevo principal método facilitador de mensajes al interior de la empresa Caffenio en Hermosillo, Sonora.

- 3) Diseñar y ejecutar un plan de acción para implementar "Información al Grano" en los canales de comunicación de la infraestructura física y digital de la empresa.
- 4) Establecer la línea y estilo de elaboración y periodicidad de los productos comunicativos para la plataforma de comunicación interna.
- 5) Elaborar un plan de evaluación a mediano plazo de la efectividad de la plataforma de comunicación una vez implementada.

METODOLOGÍA.

El presente trabajo cuenta con una metodología de investigación de carácter exploratorio debido a que se realizaron observaciones y descripciones lo cual permitió la identificación y diagnóstico de la empresa en cuestión de comunicación. Este tipo de estudios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado y del cual se tienen dudas, que también sirven para obtener información más completa.

De esta manera, la metodología empleada, permite de manera gradual la reflexión sobre la comunicación interna. El proceso fue mediado por el contenido de los mensajes y su efectividad en los empleados receptores, diagnóstico de la problemática, interpretación, análisis del contexto organizacional y realización de una propuesta que responda desde el punto de vista de la comunicación a la información obtenida.

Teniendo en cuenta lo anterior, cabe destacar que la construcción del plan de comunicación estratégico, fue producto de un proceso de investigación diagnóstico, que abarcan múltiples visitas a la planta cafetera de Caffenio en Hermosillo, Sonora.

La metodología de la presente investigación utiliza la combinación de los enfoques cuantitativos y cualitativos; ambos emplean procesos sistemáticos y empíricos, es decir, enfoque mixto. Como herramientas para la obtención de datos, se decide utilizar tres técnicas básicas: observación no participante, entrevista estructurada y encuesta.

Las técnicas cuantitativas recogen la información mediante cuestiones cerradas que se plantean al sujeto de forma idéntica y homogénea lo que permite su cuantificación y tratamiento estadístico.

La encuesta, por su parte, se identifica por una serie de preguntas con opción múltiples realizadas a más personas para conocer su grado de satisfacción. Esto con el objetivo de conocer un panorama más amplio acerca de un tema en específico.

Para la presente investigación se encuestó a un total de 132 colaboradores de la empresa Caffenio ubicada en Hermosillo, Sonora, con la finalidad de conocer el estado de la comunicación de la organización, desde la constancia e infraestructura de la misma, así como el impacto y percepción que tiene la información institucional sobre ellos. Ver anexo 1.

Según Quesada (1984; p. 27), "uno de los objetivos principales de la entrevista es el de obtener información de los individuos. La información que se trata de obtener con la entrevista no se refiere solamente a hechos relevantes y objetivos, sino también a hechos subjetivos, como las opiniones, interpretaciones y actitudes del individuo entrevistado".

Como parte de la búsqueda del diagnóstico comunicacional de la empresa, se entrevistó, a través de un cuestionario semiestructurado, a quien es responsable de la promoción y difusión de comunicación interna de la empresa y al gerente de planta de las plantas cafeteras, pues para esta investigación, se consideran sujetos claves para conocer el estado de la comunicación y el nivel de la disposición de información institucional para los colaboradores. Ver anexo 2.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO.

1.1 Comunicación organizacional.

Con el propósito de considerar un sustento científico que abarque el conocimiento y estudio de varios autores sobre los grandes temas que contempla la presente investigación, a continuación se analizan los conceptos a trabajar de lo general a lo específico y que proporcionan la guía para el cumplimiento de los objetivos del presente plan de comunicación organizacional.

Sin lugar a dudas, el concepto básico al tratarse de un trabajo que se desempeña dentro de una organización, la comunicación organizacional, para Katz y Kahn (1990), consiste en “el intercambio de información y la transmisión de significados, lo cual producirá la naturaleza, la identidad y el carácter de un sistema social o de una organización”.

Desde este enfoque, Fernández Collado (2002) señala que la comunicación organizacional es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones, integrados y motivados para contribuir al logro de los objetivos organizacionales y colectivos.

Como complemento al concepto anterior, Nosnik (2001) advierte que la comunicación organizacional se divide en interna y externa, así como en un conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de las buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir a una meta común en la organización.

La comunicación organizacional, entonces, contribuye a la mejora de diversos aspectos dentro de la empresa, y algo que se ve favorecido con estos estudios, es la identidad corporativa, que es parte básica de este tipo de comunicación, además, como menciona Nosnik, la comunicación en una organización contempla dos dimensiones de amplia estructura y campo para investigación a las que se refiere como comunicación externa y comunicación interna.

1.1.1 Comunicación externa.

Al ser la empresa u organización un aspecto complejo y de basto envío y recepción de información, se segmenta el fin de esta acción y planeación de objetivos a través del entorno al que la empresa está impactando, en el caso de la comunicación externa, Andrade (2002, p. 32), nos dice que este tipo de comunicación es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable y a promover productos y servicios.

Agueda, E., García, J., Narros, M. Olarte, C. (2008, pp. 35-38) definen a la comunicación externa como la transmisión de información fuera de la empresa, destinada a los públicos externos de la organización (consumidores, distribuidores, prescriptores, prensa, grupos de interés, entre otros).

Por su parte, López (2006, pp. 49-56) establece que la comunicación externa surge de la necesidad de la misma organización de interrelacionarse con otros públicos externos, sin la cual su función productiva no podría desarrollarse. Éste la denomina comunicación comercial y la refiere a las acciones comunicativas que comprenden las relaciones con los clientes, proveedores, competidores y medios de comunicación.

De allí que la comunicación externa es la que se dirige de forma masiva a los públicos externos, que no se encuentran en la organización, limitando usualmente y de alguna manera, la posibilidad de interacción directa entre el emisor y receptor, por lo cual se compone de redes y mensajes que fluyen y se dirigen hacia afuera de la empresa.

1.1.2 Comunicación interna.

Sin embargo, la organización no se encuentra exenta a redes de mensajes que se lleven a cabo en el proceso de administración interno de una organización. Si se quiere referir a procesos comunicativos que se llevan a cabo bajo dichas características, se está hablando de comunicación interna.

Andrade (2002, pp. 32-33) define la comunicación interna como “el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones

con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”.

Para Pizzolante (2004) la comunicación interna o corporativa define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global.

“El conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones con y entre sus miembros, utilizando diferente medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de objetivos”, según Goldhaber retomando por Hernández (2002).

La comunicación interna es una herramienta primordial para la gestión de la empresa. Es por este medio que los empleados y cada persona que forma parte de la organización pueden conocer los logros de la empresa, su misión y visión o crear una identidad. No solo sirven para la transmisión de información, sino que también permiten comunicación a todas las escalas.

Dentro de la presente investigación y con el fin de elaborar un plan comunicacional efectivo para la planta de Café de Caffenio, la comunicación interna y la forma en la que esta se desempeña será, sin lugar a dudas, el camino que trazará la intervención del presente proyecto.

Si bien, se busca la elaboración de un método que influya de manera positiva en la efectividad de la comunicación al interior de la empresa, será necesario no solo contar con una investigación de campo, sino también con una planeación estricta que contemple la forma de actuar según los previos hallazgos de la investigación.

1.2 Desarrollo Organizacional.

Un término y disciplina abordada especialmente desde el ámbito de la administración para describir la importancia de la comunicación y evolución de una empresa en su interior es el conocido D.O. o Desarrollo Organizacional, el cual, según Chiavenato (2004) atado por Durán (2003) considera que “Es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la

organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que esta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente".

A raíz de este concepto se deriva la importancia de la labor de consultoría para la evolución óptima a los desafíos que se presentan para una organización. De acuerdo a Schmuck y Miles (1971), el D.O. se puede definir como un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema , utilizando métodos autoanalíticos y de reflexión. Mientras que Friedlander y Brown (1974) presentan al D.O. como una metodología para facilitar cambios y desarrollo: en las personas, en tecnologías y en procesos y estructuras organizacionales.

1.3 Administración del cambio.

Según Hernández (2014), el concepto de administración del cambio no ha llegado a ser entendido cabalmente pese a que el término se está utilizando cada vez con más frecuencia en entornos corporativos, si se apela al significado de cada palabra el concepto realmente se disipa en un horizonte demasiado amplio, por lo que se hace indispensable clarificar con precisión a que nos referimos con administración del cambio.

Zimmermann (2000, p. 18), asegura que el cambio organizacional hace necesaria la búsqueda constante de un equilibrio entre planificación y seguimiento del proceso de cambio. En el ámbito organizacional, una acción planificada y plena de intenciones, tiene unas consecuencias imprevistas y hasta de sentido opuesto.

Sin embargo, para Castañeda (2011, p. 2) el cambio implica evaluar el presente y determinar un futuro que sea relevante y satisfaga los objetivos planteados presentes, por lo que se puede decir que el mismo implica una visión, ya que si en una organización no se establece una visión se iría sin un rumbo fijo, se estaría a la deriva y eso podría llevar implicaría a la no supervivencia de la misma. Todo cambio es dinámico, no es estático, se tiene que establecer una gestión del cambio que lleve una planificación de estrategias motivados por diversos factores lo que garantice un resultado positivo de acuerdo con los objetivos establecidos para la organización, grupo o individuo que haga frente a los requerimientos del cambio.

Los últimos dos términos de desarrollo organizacional y administración del cambio hacen énfasis en el tema principal que guía a las organizaciones al logro de sus objetivos pese a las adversidades temporales, de ubicación, generacionales y demás variables. Ambas residen en la importancia de la anticipación y planeación del rumbo de la institución.

Los autores citados para este término establecen el desarrollo organización como un método de planeación y anticipación al cambio de la empresa. La importancia del mismo crea un parteaguas del término Administración del Cambio o *Change Management*, concepto derivado del desarrollo ante las necesidades evolutivas que presenta la empresa o institución con su entorno.

1.4 Plan estratégico.

Es por ello que la necesidad de un plan estratégico o bien, de la planeación estratégica como guía de acción para la empresa será esencial. De acuerdo con Hernández (2009), el plan estratégico es una exposición que delinea la misión de una organización y su futura dirección, los objetivos de desempeño a corto y a largo plazo y la estrategia asegurando que es proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, obtienen analizan y procesan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento a dar a la organización.

Más concretamente, es un proceso mediante el cual la organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla, a partir del análisis de la F.O.D.A, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información, sobre sus factores críticos de éxito, supervisión, monitoreo y ajustes periódicos, para que se convierta en un estilo de gestión, el cual haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.

Kotler (1990), por otro lado y sin diferir con Hernández aunque con un enfoque más mercadológico, nos dice de manera concreta que la planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo.

Por otro lado, Koontz y Wehrich (1994) aseguran que la planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa.

Los últimos autores concluyen en que la planeación estratégica es aquella que contempla el análisis de la realización de intervenciones en diferentes aspectos de la empresa u organización, así como la manera en que deberá realizarse, con qué objetivos y bajo qué características como elementos base para crear un plan estratégico en el aspecto administrativo u operativos a realizar.

1.4.1 Plan estratégico de comunicación.

El plan estratégico considerado para este trabajo tiene como característica clave que se llevará a cabo bajo el estudio e implementación de la comunicación, razón por la cual es pertinente, ahora que conocemos la definición conjunta del plan estratégico, delimitarlo a un plan estratégico de comunicación o plan de comunicación estratégica.

Herrera (2004) menciona que la comunicación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo que permitirá trazar una línea de propósitos que determina el cómo se pretende lograr los objetivos.

Siendo entonces el plan estratégico de comunicación una propuesta de acciones de comunicación basada en datos, objetivos y presupuestos debidamente planificados. Este plan es una rama del plan de mercadeo de la organización, por lo que deben ir de la mano y nunca pueden contradecirse, por el contrario deben obedecer a las políticas institucionales y a la misión y visión de la misma.

Herrera (2004) hace énfasis en que la comunicación organizacional, bien llevada a la práctica es un proceso y un esfuerzo permanente que debe ser considerado como parte de su hacer cotidiano. Si no se le va a dar mantenimiento constante, continuidad y seguimiento a las acciones o estrategias de comunicación propuestas, aprobadas e implantadas en una

organización, no vale la pena invertir dinero ni esfuerzo en algo esporádico, eventual o circunstancial.

Desde un punto más global, Tirona y Cavallo (2004) afirman que la elaboración de un plan estratégico de comunicación se trata de la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses u objetivos.

La comunicación estratégica se hace realidad mediante procedimientos planificados como el plan estratégico de comunicación. En opinión de Potter (2002, 2012), la existencia de un buen plan de comunicación marca la diferencia entre un comunicador y un comunicador estratégico y debe manifestar de forma sintetizada toda la experiencia y el conocimiento comunicativo que existe en la organización para alcanzar su misión.

La implementación de la comunicación estratégica a través de un plan permite trabajar con objetivos, calcular los costes y recursos necesarios y motivar de forma argumentada la elección de las técnicas comunicativas más adecuadas. Se fundamenta en la investigación, tanto en su comienzo (diagnóstico) como en su conclusión (evaluación) y se concreta en el plan de comunicación estratégica que es el instrumento que sintetiza los retos comunicativos que la empresa se propone asumir y determina cómo cometerlos.

Con diferentes giros, estos autores nos afirman que el plan de comunicación estratégico se basa, como su nombre lo indica, en una planeación global de la ejecución de uno o varios proyectos para una organización. A pesar de que la mayoría de los autores se refieren a este plan con una inclinación hacia la comunicación externa y la mercadotecnia, hay que dejar en claro que los colaboradores en una empresa siempre serán un público clave de la misma. Este plan estratégico contempla a ellos como público meta, por lo tanto se busca realizar un plan de comunicación interno que estructure y mejore las formas en que se da el envío y recepción de información al interior de la planta de café de Caffenio.

1.5 Mensaje.

La principal manera de trabajar con la información formal que se envía y recibe al interior de una empresa y de conocer el impacto y fidelidad de la recepción y percepción de la misma, es a través del conocimiento y estructura del mensaje que la empresa proporciona.

Castillero (2005) afirma que el mensaje, dentro del proceso comunicativo, es un proceso de intercambio de información que tienen un contenido y que tienen elementos afectivo-emocionales. Este intercambio ocurre entre un emisor y un receptor.

El proceso comunicativo, es complejo e incluye un gran número de variables, por solo mencionar algunas: las necesidades individuales de los participantes, la percepción que tengo del otro, el estatus de cada uno, el lugar donde ocurra el proceso, el momento que se elija, la presencia o no de más personas.

Pero pese a la complejidad de la comunicación, cuando no funciona adecuadamente, es una fuente de conflictos, de incompreensión y puede interferir en la motivación, en la productividad así como en la consecución de los objetivos empresariales.

El mensaje, dentro del marco de una organización, y de acuerdo a Valdés (2005) en su compilación de la comunicación en las organizaciones, integralmente no sólo trasmite información sino trata de influir en la conducta, luego se establece una concatenación entre el contenido y las relaciones.

Con los aspectos anteriores (contenido y relación) se crean las condiciones para una buena comunicación, esa capacidad que se crea con esta interrelación se conoce como meta comunicación.

Uno de los apartados que, de cierta forma, engloba la importancia y razón de esta investigación, es donde Valdés (2005) nos plantea cuatro escenarios del contenido mediático y presentación del mensaje dentro de una organización:

1. Si existe acuerdo entre contenido y relación la posibilidad de conflicto es nula.
2. Si existe acuerdo en el contenido y no en la relación se impone la frase "estamos juntos por trabajo".
3. Si existe acuerdo en la relación y no en el contenido, con madurez no hay afectación sensible.
4. Desacuerdo entre ambas, inminente el conflicto.

La combinación de estos autores no solo definen sino que ejemplifican el impacto en la estructuración de los mensajes en las organizaciones para la estabilidad y armonía en flujos de administrativos y operativos, así como las variables organizacionales que se ven en juego por esta acción.

1.6 Comunicación multimedia.

Existen muchas maneras de comunicar y difundir información al interior de una empresa, la efectividad de las mismas son sin embargo muy diferentes, pues el entorno, infraestructura, giro, formas de trabajo y demás, son variables que influyen en qué tan pertinentes son y qué precepción se tiene de los mensajes. Estas y demás variables son imprescindibles al momento la elaboración de un plan de comunicación interno, pues con una previa investigación y levantamiento de información se define qué métodos y qué canales de comunicación son los más adecuados para cada organización. Sin embargo, y siento un elemento clave de esta investigación, uno de los lenguajes de comunicación en boga y con gran recepción favorable actualmente, es la comunicación multimedia, tanto en el ámbito organizacional como fuera de él.

Aunque pudiera parecer bastante impreciso, según Norman (2000), se puede entender que la comunicación multimedia alude a cualquier forma de comunicación que utiliza informaciones almacenadas digitalmente.

El mismo autor asegura que hay una nueva forma de comunicar y compartir conocimiento con el mundo entero. Sin embargo, muchas veces, ni los contenidos ni la visualización de elementos multimedia se adecuan a los intereses y las necesidades de los usuarios, y tiene que ser este último el que se adapte a la distribución y presentación que libremente designa el "proveedor". Es un ejemplo más de diseño centrado en la tecnología y no en el usuario.

Ortega (2004), por su parte, señala que la característica principal de la comunicación multimedia es su capacidad para transmitir mensajes o contenidos expresados en diversos códigos de forma simultánea, creando unidades comunicativas individuales de significado único, compuestas por diferentes medios que se unen de forma integrada.

Algunos autores como Bouwman (1993), consideraban también como características esenciales de la comunicación multimedia su soporte digital y la interactividad con el usuario, pero otros como Aston y Klein (1994) pusieron de manifiesto que el soporte del contenido no es un elemento esencial de este, como no lo es el papel en las cartas, puesto que actualmente ya existen cartas enviadas con soporte digital (correo electrónico), y por otro lado destacó que la interactividad generada en la comunicación multimedia es limitada, tanto que el usuario únicamente puede elegir entre acceder o no a los contenidos que se le ofrecen, ya que es el propio autor de estos el que decide la forma final que tendrán, por lo que esta tampoco sería una característica esencial de la comunicación multimedia.

La comunicación multimedia es existente hasta hace pocos años, la cual ha permitido construir mensajes mediante texto e imagen, sonido y/o video que, como lo mencionan los autores anteriores, ha creado una revolución en la forma de comunicar y producir contenido con fines de incrementar la recepción y percepción que se tiene de los mismos. Junto con el nacimiento del término multimedia y apoyado en gran parte de esta disciplina, un nuevo concepto para la medición de la motivación al interior de una empresa y las maneras de actuar del mismo surgió, titulado endomarketing o marketing interno.

1.7 Endomarketing o marketing interno.

Berry (1992, pp. 24), establece lo siguiente: "El marketing interno es atraer, desarrollar, motivar y retener empleados calificados a través de productos-empleo que satisfagan sus necesidades. El marketing interno es la filosofía de tratar a los empleados como clientes y es la estrategia de dar forma a productos de trabajo para adaptarse a las necesidades humanas".

Bajo el mismo concepto, además crea un modelo de estudio para el endomarketing que intenta explicar el efecto del marketing al interior de una empresa y cómo este repercute indirectamente en las distintas áreas de la misma.

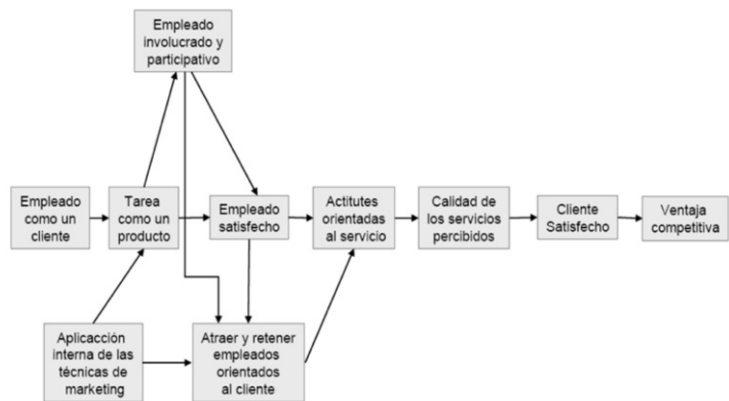


Figura 1. Modelo de Marketing Interno de Berry (1992) de su investigación "Competing starts from within marketing Management", vol.1, no 1, p.24-34.

Según la abogada y psicóloga Alvarado (2008, p. 633), el endomarketing, o marketing interno, es la práctica que consiste en desarrollar una estrategia en el equipo de trabajo en línea con el marketing de la entidad. Fomentando los valores de la compañía en todo el mundo, la integración de departamentos y elementos lúdicos para la fijación de conceptos, entre otras cuestiones. Con ello quiere valorar a las personas y reconocer sus iniciativas internas, además de las ideas innovadoras que favorezcan su propio desarrollo.

Complementando las dos similares ideas de los tres autores anteriores, Martínez, Sánchez y Rodríguez (2005) aseguran que se trata de formular un plan de marketing interno que busque comprometer y motivar a los trabajadores de una empresa en beneficio de su rendimiento y productividad. Para el endomarketing, los empleados de una compañía son sus clientes internos y, como tales, la empresa necesita crear estrategias para generar lealtad y una mejor respuesta de ellos.

Podemos concluir, que el objetivo principal del endomarketing es fortalecer las relaciones al interior de la empresa con la función de integrar la noción de cliente y colaborador interno, logrando que los empleados tengan una visión compartida sobre el negocio de la empresa, incluyendo apartados como gestión, metas, resultados, productos, servicios y

mercados en los cuales actúa. Con lo que se logrará la calidad de los productos como la productividad de los colaboradores y se reflejará en el clima laboral y la percepción en las decisiones y rumbo de la empresa.

1.8 Flujos de comunicación.

El logro del marketing interno tiene relación directamente proporcional al esfuerzo de comunicar asertivamente al interior de la empresa, con fines de motivación información y optimización de los flujos de comunicación. Para Lucas (2013, p. 166), el estudio de la comunicación interna centra su interés en los procesos y subprocesos por medio de los cuales se procura que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas. También se interesa por los canales de información que facilitan la realización de esas tareas, de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo.

Montoya (2014) ejemplifica la importancia de los canales de comunicación y la comunicación interna al trazar los flujos de comunicación como actualmente se conocen. Señala que, los canales de comunicación interna son utilizados para proporcionar a los trabajadores mensajes con instrucciones y evaluación de los trabajos; para compartir mensajes de la coordinación de actividades laborales entre los miembros de la organización, y para llevar retroalimentación de los trabajadores a la gente que ocupa los lugares más altos en la jerarquía de la organización, por ejemplo, mensajes que registran quejas o sugerencias de los empleados en las organizaciones de negocios.

De manera más general, Ponjuán (2004), asegura que una eficaz gestión de la información exige no sólo conocer las fuentes, servicios y sistemas, su ciclo de vida y sus criterios de calidad, sino tener bien definidas las políticas en torno al papel de cada cual en el manejo de información y el flujo de cada información, desde su generación hasta su utilización, precisando sus depósitos transitorios y definitivos

Para lograr dicho cometido, se requiere de la disposición de su público meta, es decir, de todo aquel que colabore en cierta organización, pues depende de ellos la elaboración de un plan estratégico de marketing interno que busque involucrarlos en el seguimiento de los objetivos de la empresa. A esta disposición en los colaboradores o intención que se tiene de influir en ella se le conoce como *engagement*.

1.9 Engagement.

Según Schaufeli (2002, p. 109) el engagement en el contexto laboral se ha definido como: “un estado psicológico positivo relacionado con el trabajo que está caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción, es decir, el engagement es realmente un indicador de la motivación personal por el trabajo o en ciertos casos, de la motivación personal por el estudio. Más que un estado específico y temporal, el engagement se refiere a un estado cognitivo afectivo más persistente en el tiempo, que no está centrado exclusivamente en un objeto o conducta específica.

Por otra parte, Taris y Van Rhenen (2003), estudiosos del contexto motivacional en las organizacionales sobre el *burnout* y se refieren al engagement como un estado afectivo-cognitivo más persistente que no está focalizado en un objeto, evento o situación particular, el cual se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, e deseo de invertir esfuerzo en el trabajo que se está realizando, incluso cuando aparecen dificultades en el camino.

Las dimensión de dedicación denota la alta implicación laboral, junto con la manifestación de sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo.

A pesar de que Taris y Van Rehen aseguran y se refieren al engagement como un término puro de la comunicación organizacional y establecido como tal a partir de la necesidad de segmentar este tipo de personas opuestas al burnout, Buckingham y Coffman (2000) aseguran que las connotaciones diarias del engagement se refieren a la vinculación, la implicación, el compromiso, la pasión, el entusiasmo, el esfuerzo y la energía. Sin embargo, no existe acuerdo entre los profesionales sobre su significado, y por tanto tampoco sobre su medida y evaluación. El origen del término engagement del empleado: Employee Engagement, se utilizó por primera vez a finales de los 90 por la Organización Gallup, una firma de consultoría líder en su sector.

Sin lugar a dudas el engagement, con las características que anteriormente se mencionan por diferentes autores, es el estado en los colaboradores de una organización que, por parte tanto de la empresa como de los mismos empleados, se busca obtener. Donde quienes colaboran en la empresa tienen una visión y misión propia que hace juego con los objetivos y fines de la

organización en la que trabajan. Sin embargo no es esta la variable que como tal definirá la aceptación de este plan de comunicación interna, sino el sentido de pertenencia.

1.10 Sentido de pertenencia.

Para Chiavenato (1994), el sentido de pertenencia se entiende como la aptitud de considerarse y de sentirse integrante de un grupo; en las organizaciones, también se puede identificar el sentido de pertenencia como la relación empresa empleado. Esta relación se orienta hacia la realización de los objetivos individuales y organizacionales. Cuando estos dos objetivos convergen, se satisfacen mutuamente y existe responsabilidad social por parte de la organización, produce bienestar en los trabajadores, generando así sentido de pertenencia a la empresa. Cuando el individuo proporciona habilidades, conocimientos, capacidades y destrezas, junto con una actitud positiva frente al aprendizaje y grado de desempeño, la empresa le asigna responsabilidades, las cuales se convierten en un reto y un mejoramiento continuo de su condición en la organización.

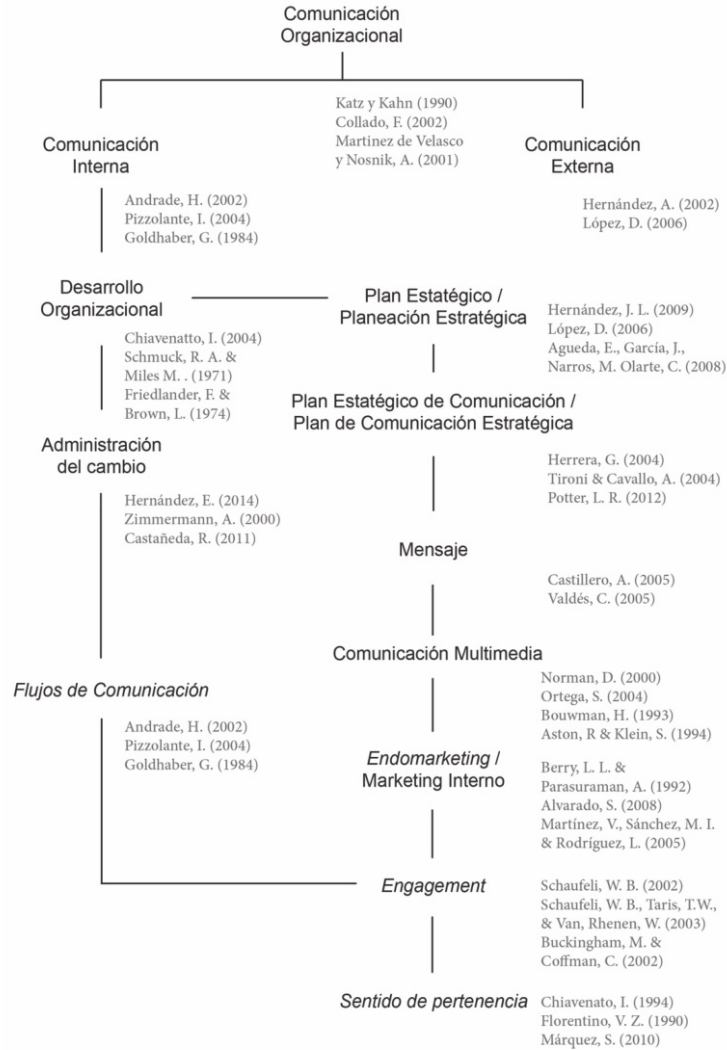
La motivación laboral es un factor indispensable dentro del sector profesional, es decir, representa una manera en que los trabajadores son estimulados y tienen un mejor rendimiento físico así como psicológico. De acuerdo con Moreno (1990) se busca comprobar que la motivación tiene una relación con las emociones personales y por tanto se conocerá como la psicología influye en este tema. Además el sentido de pertenencia que poseen los trabajadores, debido a que ésta es sinónimo de mayor productividad y beneficios tanto para la empresa como para sus trabajadores.

Esta estrecha relación entre sentido de pertenencia, motivación y optimización de tareas por parte de los colaboradores, general el punto central de la presente investigación. Respecto Márquez (2010), asegura que el "sentido de pertenencia" sugiere, en casi todas sus definiciones, que todo cuanto existe en la empresa le pertenece a todos y por lo tanto deben los empleados sentirse dueños, propietarios y hasta accionistas de la firma donde prestan sus servicios. Esto se hace por una sencilla razón: si los colaboradores sienten a la empresa como suya procurarán lo mejor para ella pues difícilmente se "muerde a la mano que nos da de comer".

A manera de conclusión e intentando abarcar a grandes rasgos los conceptos descritos en este apartado, vinculándolos con el fin del presente proyecto, se puede deducir el objetivo de

este plan comunicacional. Desde aterrizar el giro en el que se desarrolla: el organizacional, hasta qué partes del mismo abarca, es decir, su público interno y a través de qué fines, bajo qué canales y con qué sustento para buscar innovar en las formas de comunicar en la planta de café de Caffenio, donde no solo el mensaje el que pase por un proceso de transformación, sino que en efecto dominó, abarque aspectos de motivación del personal, percepción de la información y eficiencia de trabajo. Todo esto abarcándolo dentro del estudio y práctica de la comunicación con fines productivos, motivacionales, de clima laboral y optimización de información.

1.11 Esquema teórico para la investigación.



Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO II. CONTEXTO ORGANIZACIONAL.

2.1 ¿Qué es Caffenio?

Café del Pacífico S.A.P.I. DE C.V., Caffenio, es una empresa 100% mexicana, ubicada en Hermosillo, Sonora, que vive en constante innovación, situación que la ha llevado a convertirse en una industria no solo fabricante de café, sino también desarrolladora de conceptos innovadores en torno a este producto. Viven cada día innovando y buscando nuevas formas de llevar la marca a más personas.

Su Planta, Sucursal y Oficinas Corporativas se encuentran ubicadas en Blvd. Enrique Mazón López No 626, Café Combate, C.P. 83165, Hermosillo, Sonora.

2.2 Historia.

Café del Pacífico, S.A. de C.V., es una empresa fundada en 1923 en el Estado de Chihuahua. Empezó como un pequeño negocio de venta de café tostado, donde según las anécdotas el fundador, Don José Díaz, pasaba con una pequeña carreta de casa en casa vendiendo café recién tostado. Conforme paso el tiempo la pequeña carreta se convirtió en Cafetería familiar y con el paso de los años fue creciendo cada vez más.

Por razones estratégicas y de desarrollo, en 1941 se instaló una planta en la ciudad de Hermosillo, Sonora para atender la demanda de café tostado de los estados del noroeste del país. A principios de los años 80's bajo el nombre de Café del Pacífico SA de CV se construyó otra planta para la producción de café soluble.

En el año 2006 Café del Pacífico inauguró su tercera planta, construida para la producción de mezclas para capuchinos y café tostado natural, y equipada con un completísimo laboratorio que incluye equipo para prueba de producto en punto de venta y área de análisis sensorial.

De acuerdo al documento corporativo documentado los siguientes datos son parte de la historia de la empresa hasta 2013.

1923: De la visión de Don José Díaz Díaz, iniciaron las primeras operaciones de tostado de café en la ciudad de Chihuahua, Chihuahua.

1941: Se constituyó Café del Pacífico, S.A. de C. V. en Hermosillo, Sonora.

1946: Inició operaciones la primera planta de café tostado en Hermosillo, dando paso a la industrialización de nuestro proceso.

1957: Se inauguraron nueva planta de café tostado, presente hasta el día de hoy, en Hermosillo, Sonora.

1972: Se inició a exportar el café a EEUU, con instalaciones en Nogales, Arizona.

1976: Se abrió una planta de beneficiado de café, en Coatepec, Veracruz, para procesar la cereza del cafeto.

1980: Se construyó una planta para elaborar café instantáneo.

1998: Se inició a atender diferentes segmentos de negocio, para distintos tipos de clientes.

2000: Nació Kfreeze, el sabor joven del café.

2001: Nació Estación Café, un concepto diseñado para la venta de café preparado en vaso en puntos de venta cercanos al cliente.

2004: Se lanzó Andatti, en la cadena comercial OXXO, para el cual -desde entonces- hemos desarrollado una gran familia de productos.

2006: Inició operaciones una nueva planta, enfocada al desarrollo de productos para los nuevos segmentos de negocio.

2007: Se renovó y es así cuando nuestra empresa recibe el nombre de Caffenio, empezando a escribir una nueva historia. Abrimos nuestro primer punto de venta Caffenio, a la entrada de nuestra planta en la ciudad de Hermosillo.

2009: Los puntos de venta se hicieron presentes en el noroeste de México y en Arizona, EEUU.

2013: Se lanzó un nuevo concepto: Caffenio Drive Café, 100% Grano Puro, Pluma Hidalgo Oaxaca.

La información histórica proporcionada está contemplada y proporcionada por la empresa hasta el año 2013, sin embargo, el crecimiento y esparcimiento de Caffenio en México y

Latinoamérica ha tenido su mayor auge entre los años 2015 y 2017, consolidándole como una de las empresas más prometedoras y generadoras de empleo en el país.

2.3 Misión.

"Nuestro compromiso día a día: Superamos las expectativas de nuestros clientes y creamos valor de manera única, basados en nuestro talento e innovación, asumiendo nuestra responsabilidad social".

2.4 Visión.

"Ser una Empresa líder en el desarrollo de Soluciones Integrales e Innovadoras en bebidas y alimentos de Conveniencia, capaz de consolidar Conceptos de Negocio Propios y atender las necesidades de Clientes Estratégicos en México y otros países".

2.5 Objetivos.

"En Caffenio nos tomamos en serio bienestar de la sociedad. Conscientes de los problemas que sufren millones de personas en nuestro país, buscamos sumar esfuerzos apoyando en su solución, ya sea de forma directa o a través de fundaciones con objetivos específicos.

Además, estamos comprometidos con el comercio justo de nuestra materia prima, el café, contribuyendo a que el productor vea por la generación de riqueza para el campo y su gente. Creemos que sólo así podemos garantizar la permanencia de una industria sana y en crecimiento, como lo es la del café".

2.6 Estructura organizacional.



Figura 2. Organigrama del corporativo Caffeno. Tapia, C. 2016.
<http://es.slideshare.net/carlosafontes/caffenio>

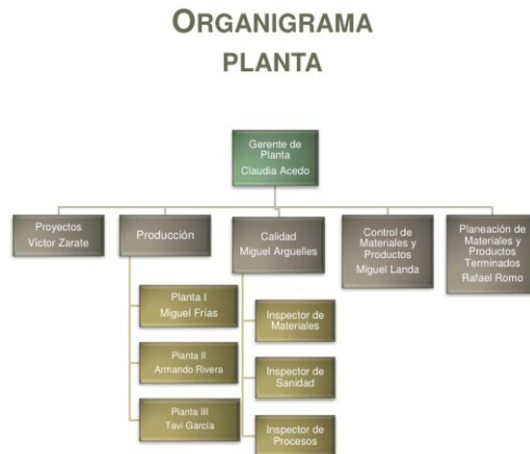


Figura 3. Organigrama del corporativo Caffeno. Tapia, C. 2016.
<http://es.slideshare.net/carlosafontes/caffenio>

2.7 Responsabilidad social.

"En Caffenio nos tomamos en serio bienestar de la sociedad. Conscientes de los problemas que sufren millones de personas en nuestro país, buscamos sumar esfuerzos apoyando en su solución, ya sea de forma directa o a través de fundaciones con objetivos específicos.

Áreas como el apoyo educación, la desnutrición y la vivienda digna, son algunos de los temas principales que nos preocupan pero, sobre todo, nos ocupan.

Además, estamos comprometidos con el comercio justo de nuestra materia prima, el café, contribuyendo a que el productor vea por la generación de riqueza para el campo y su gente. Creemos que sólo así podemos garantizar la permanencia de una industria sana y en crecimiento, como lo es la del café".

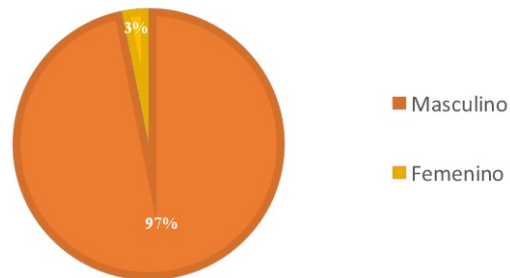
CAPÍTULO III. RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN.

En el presente capítulo se interpreta el resultado obtenido de los instrumentos metodológicos utilizados para el levantamiento de información en la organización, los cuales están comprendidos por las gráficas que arroja la encuesta aplicada a los colaboradores de la planta cafetera y la interpretación de las entrevistas a los sujetos claves para el rumbo de la investigación.

3.1 Gráficas e interpretación de encuestas aplicadas.

Gráfica 1. Sexo de los empleados.

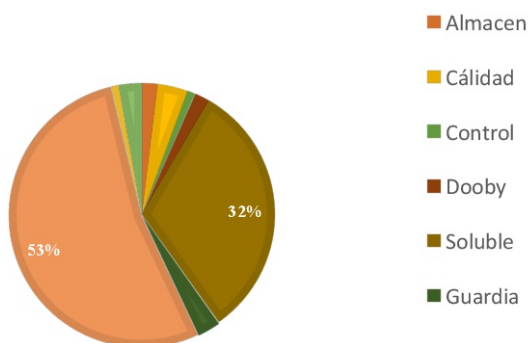
Variabes	Frecuencia	Fracción
Mujer	10	10/107
Hombre	97	97/107



Los resultados presentan el 97% de los empleados son del sexo masculino, con una minoría de mujeres del 3%, punto que indica el público clave. Esto nos permite conocer un panorama del género dominante en la empresa para futuras referencias y creación de contenido.

Gráfica 2. Área laboral dentro de la empresa.

Variables	Frecuencia	Fracción
Almacén	2	2/107
Calidad	4	4/107
Control	1	1/107
Dooby	2	2/107
Soluble	34	34/107
Guardia	3	3/107
Kfreeze	57	57/107
Sanidad	1	1/107
Seguridad e higiene	1	1/107

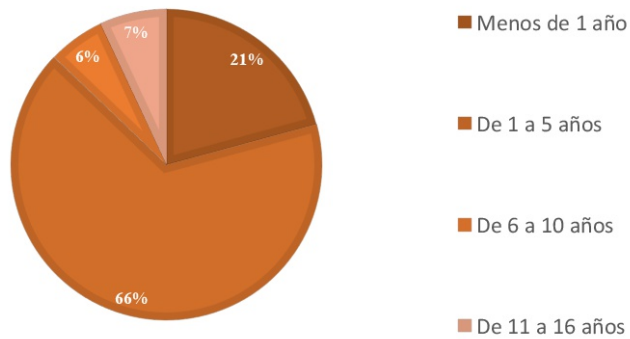


Dentro de la planta de Caffenio se pueden derivar nueve áreas de trabajo en donde se desempeñan labores diarias. Dentro de la planta, 53% de los empleados laboran en área de Kfreeze, seguido por la planta de soluble con el 34% del capital de planta, el 4% en el departamento de calidad, con un mismo porcentaje de 3% trabajadores en el área de seguridad e higiene como guardia de seguridad. Con un menor índice el área de sanidad y control 1%, dentro de la planta Caffenio.

Con relación a la gráfica 1, se deduce que, las áreas de planta son predominadas por hombres, mientras que, el área administrativa es más balanceado.

Gráfica 3. Antigüedad laboral en la empresa Caffenio.

Variabales	Frecuencia	Fracción
Menos de 1 año	21	21/107
De 1 a 5 años	67	67/107
De 6 a 10 años	6	6/107
De 11 a 16 años	7	7/107

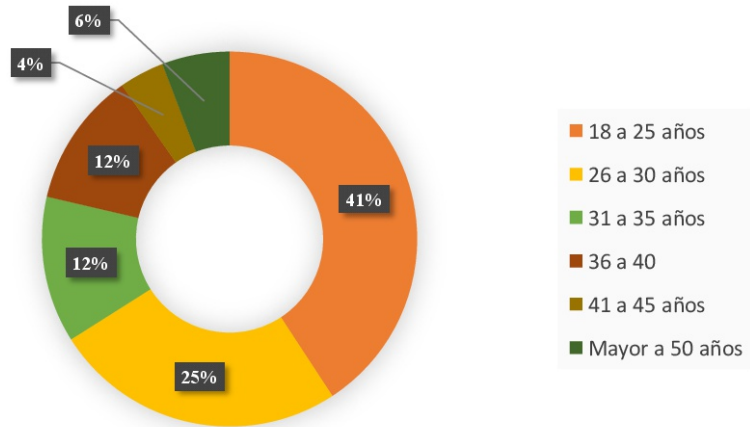


Un 66% del personal tiene de uno a cinco años trabajando en la empresa, seguido por un 21% de personas que llevan laborando menos de un año, obteniendo también un porcentaje del 7% laborando en la empresa de 11 a 16 años.

Esto indica que la empresa cuenta con un cuerpo laboral con antigüedades variadas, sin embargo, nos permite conocer que la mayoría de los trabajadores llevan al menos un año laborando en la empresa y que la rotación de personal no es alta.

Gráfica 4. Edad del colaborador por rangos.

Variables	Frecuencia	Fracción
18 a 25 años	42	42/107
26 a 30 años	26	26/107
31 a 35 años	13	13/107
36 a 40 años	12	12/107
41 a 45 años	4	4/107
Mayor a 50	6	6/107

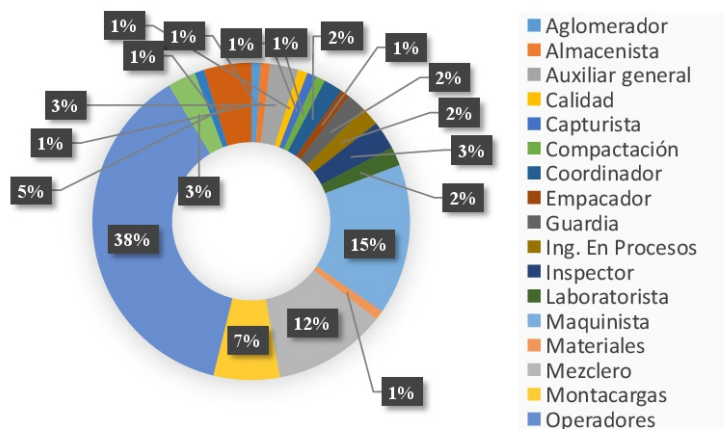


El rango de edad es de 18-25 años obteniendo el porcentaje más alto de la pregunta, seguido del rango de 26-30, mostrando que la empresa cuenta con personal joven, en donde los empleados mayores de 36 años solamente abarcan menos de 4% del total de colaboradores de la empresa.

Este indicador nos permite anticipar la dirección que tendría el plan de comunicación al deducir que la empresa se encuentra con una mayor cantidad de colaboradores jóvenes, siendo los colaboradores mayores aquellos empleados de confianza de al empresa.

Gráfica 5. Puesto por área en planta Caffenio.

Variables	Frecuencia	Fracción	Variables	Frecuencia	Fracción
Aglomerador	1	1/107	Auxiliar general	3	3/107
Almacenista	1	1/107	Laboratorista	2	2/107
Calidad	1	1/107	Maquinista	16	16/107
Capturista	1	1/107	Materiales	1	1/107
Compactación	1	1/107	Mezclero	12	12/107
Coordinador	2	2/107	Operadores	39	39/107
Empacador	1	1/107	Seguridad e higiene	3	3/107
Guardia	1	1/107	Técnico	1	1/107
Ing. En procesos	2	2/107	Montacargas	7	7/107
Inspector	3	3/107			
Tostador	5	5/107			



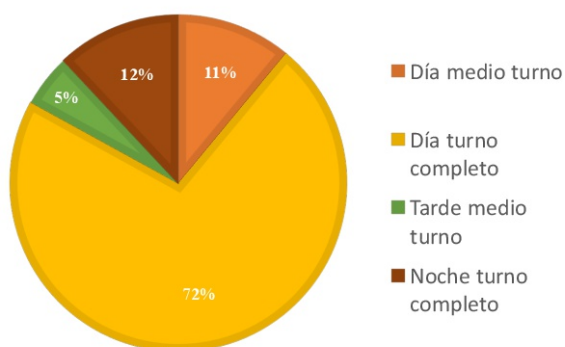
Entre los colaboradores encuestados se obtuvo un gran rango de operadores, obteniendo el 38% de la plantilla, seguido del puesto de maquinista con el 15%, con un rango menos demandado se encuentra calidad con un 12% el auxiliar general, y en el puesto de menos cantidad de colaboradores se encuentran los de calidad, almacenistas, maquinistas, guardias, coordinadores, capturistas con porcentajes de 3 a 1%.

A grandes rasgos, lo que esta gráfica nos permite conocer es que existen múltiples y muy variados perfiles laborales dentro de la empresa, aún cuando predominan los de carácter

industrial y de planta, habrá que tomar en cuenta el resto de ellos, pues esto nos anticipa también a considerar los distintos espacios laborales.

Gráfica 6. Horario laboral en la empresa.

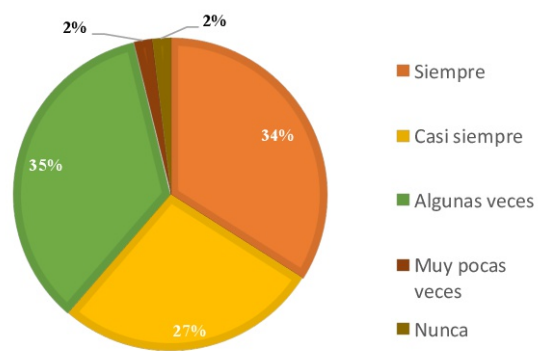
Variables	Frecuencia	Fracción
Día medio turno	11	11/107
Día turno completo	72	72/107
Tarde medio turno	5	5/107
Noche turno completo	12	12/107



Con un porcentaje mayoritario en torno al horario es en el día es más laborado con el 72% de la plantilla de colaboradores, con un el horario de noche con turno completo del 12%, tomando en cuenta que la planta cafetera se encuentra trabajando las 24 horas diarias, por lo que en horarios nocturnos la concentración de personal se encuentra fuera del área administrativa.

Gráfica 7. Percepción del mensaje y nivel de conocimiento del acontecer de la empresa.

Variables	Frecuencia	Fracción
Siempre	36	36/107
Casi siempre	29	29/107
Algunas veces	37	37/107
Muy pocas veces	2	2/107
Nunca	2	2/107

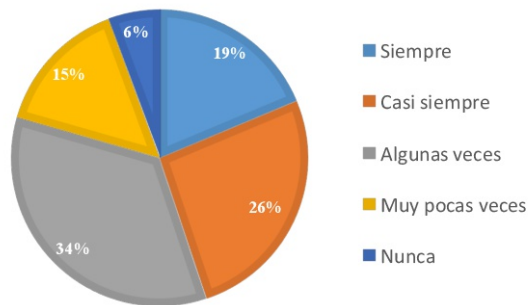


El porcentaje de los colaboradores Caffenio que se consideran siempre enterados sobre los comunicados que se realizan dentro de la empresa es del 34%, comparando con el 35% que menciona que algunas veces se enteran, y un 27% casi siempre, donde muestra un área de oportunidad a trabajar, tomando en cuenta que en las áreas de planta no se puede utilizar equipo de cómputo ni distracción alguna.

Esta gráfica representa uno de los principales puntos a tomar en cuenta en la ejecución del plan comunicativo pues la dispersión de respuesta nos indica que existen áreas donde la información tiene mayor recepción que otras.

Gráfica 8. Conocimiento de los programas que se contemplan dentro de la Red de Beneficios Caffenio.

Variables	Frecuencia	Fracción
Siempre	20	20/107
Casi siempre	28	28/107
Algunas veces	37	37/107
Muy pocas veces	16	16/107
Nunca	6	6/107

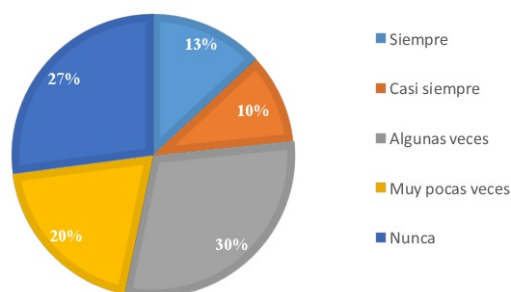


La red de beneficios es un programa de Caffenio para el uso del colaborador. Un 34% algunas veces tiene conocimiento, el 26% que casi siempre saben los programas o descuentos que tienen como beneficiarios, un 19% opta por el siempre, y el 16% de la muestra del colaborador nos menciona que muy pocas veces se enteran de este beneficio, con un 6% nunca han tenido conocimiento sobre esta red.

La red de beneficios representa el nivel de conocimiento de los colaboradores sobre los programas de apoyo al trabajador, lo cual, nos arroja datos importantes para trabajar en el plan de comunicación que busque informar al colaborador de lo que la empresa tiene para ofrecerle.

Gráfica 9. Frecuencia del uso de la Red de Beneficios Caffenio.

Variables	Frecuencia	Fracción
Siempre	14	14/107
Casi siempre	11	11/107
Algunas veces	32	32/107
Pocas veces	21	21/107
Nunca	29	29/107

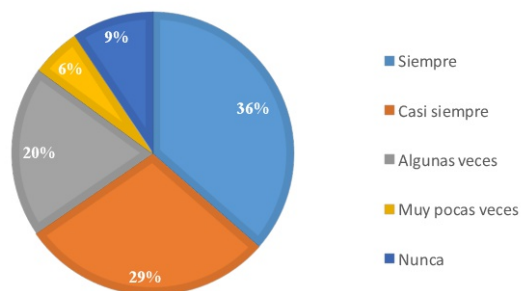


La red de beneficios es un programa importante de la empresa, donde se muestra al empleado cada promoción u oferta, mediante los métodos de comunicación internos. La encuesta arroja un 30% de colaboradores que alguna vez han utilizado esta red, mientras que el 27% nos menciona que nunca lo han utilizado, área de oportunidad a trabajar, con otro 20% con el resultado de muy pocas veces.

Al igual que la gráfica anterior, existe una dispersión de resultados pero que demuestra, a manera general, un menor uso y aprovechamiento de la red de beneficios de Caffenio por parte de los colaboradores. Dentro del plan comunicativo, sería de gran importancia lograr que esta gráfica favoreciera los resultados más altos, pues demostraría que, además de recibir la información, los colaboradores realizan una conversión tras ello.

Gráfica 10. Frecuencia con la que se considera que la información de la Red de Beneficios Caffenio es de relevancia.

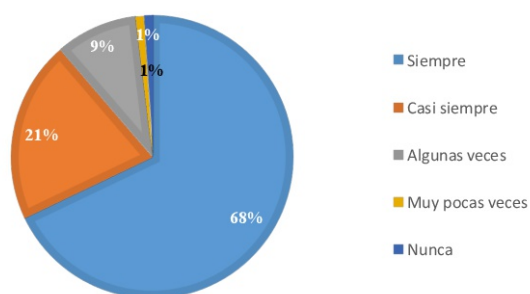
Variables	Frecuencia	Fracción
Siempre	39	39/107
Casi siempre	31	31/107
Algunas veces	21	21/107
Pocas veces	6	6/107
Nunca	10	10/107



La estructura de la información que se brindara al colaborador en este caso de planta es muy importante, se deben de tomar los diferentes cualidades de cada área para poder brindar el servicio, aun el exceso el 36% de los colaboradores mencionan que siempre la información esta detallada y específica, seguido con un 29% con una respuesta de casi siempre, mostrando resultados positivos a la información enviada.

Gráfica 11. Frecuencia con la que se considera que la información de Caffenio ADN es de relevancia.

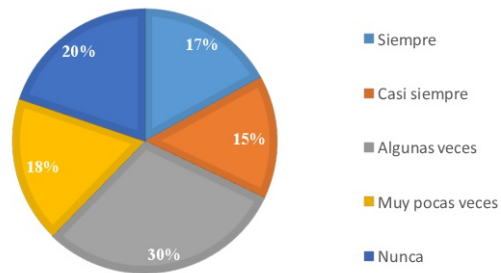
Variables	Frecuencia	Fracción
Siempre	72	72/107
Casi siempre	22	22/107
Algunas veces	10	10/107
Pocas veces	1	1/107
Nunca	1	1/107



Una información clara y precisa es indispensable para que el receptor pueda recibir el mensaje sin ningún tipo de barrera, en la empresa Caffenio, de las veces que se brinda información los empleados opinan que un 68% de veces brinda información clara, un 21% piensa que casi siempre, un 9% algunas veces, 1% piensa que muy pocas veces y el otro 1% restante opina que nunca. A pesar del resultado ser positivo, existe aún un 32% sobre el cual trabajar.

Gráfica 12. Conocimiento de vacantes disponibles en la empresa.

Variables	Frecuencia	Fracción
Siempre	18	18/107
Casi siempre	16	16/107
Algunas veces	32	32/107
Pocas veces	19	19/107
Nunca	21	21/107

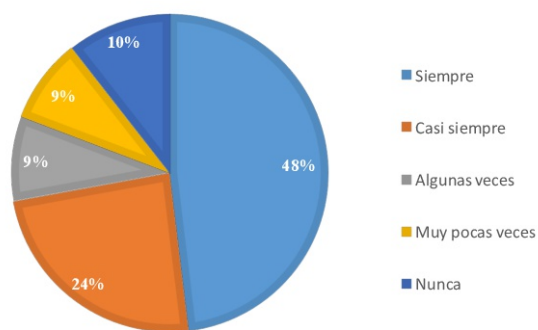


Por los métodos de comunicación internos de la empresa Caffenio se brinda información importante para los empleados, entre ellos las vacantes disponibles dentro de la empresa. Sin embargo, 30% de los empleados arrojan una respuesta de que algunas veces se enteran, un 20% de ellos nunca saben de esta información, un 18% muy pocas veces tiene conocimiento.

Al igual que el uso de la red de beneficios, el hecho de que los colaboradores estén enterados de las vacantes laborales incita a la posibilidad de que realicen la conversión de invitar a sus familiares o conocidos a formar parte de la empresa, lo cual, también será entendido como un sentido de pertenencia alto.

Gráfica 13. Percepción de información sobre Caffenio Comparte.

Variables	Frecuencia	Fracción
Siempre	50	50/107
Casi siempre	25	25/107
Algunas veces	9	9/107
Pocas veces	9	9/107
Nunca	11	11/107

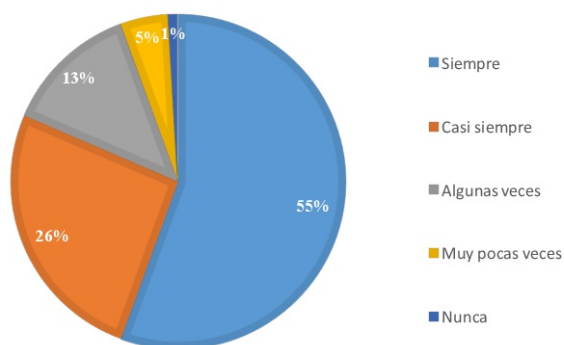


La información que brinda cada medio de información es utilizada por cada público, dependiendo de esta la respuesta positiva o negativa según sea la recepción que logro captar cada empleado diferente. Un 48% de la información es clara dentro del programa Caffenio Comparte, un 24% de los empleados optan por la respuesta casi siempre, por otro lado con 10% los empleados mencionan que nunca es clara, y, con rangos parecidos al anterior, un 9% menciona que muy pocas veces y algunas veces.

A pesar de tratarse del medio comunicativo institucional más informal de la empresa y el de más fácil acceso dentro y fuera de las instalaciones , menos de la mitad de los encuestados consideran que la información compartida es importante.

Gráfica 14. Percepción sobre la información en periódicos murales.

Variables	Frecuencia	Fracción
Dite	45	45/107
De 4 a 4 veces a la semana	27	27/107
1 vez a la semana	22	22/107
1 vez cada 15 días	2	2/107
1 vez al mes	2	2/107
Casi nunca	9	9/107

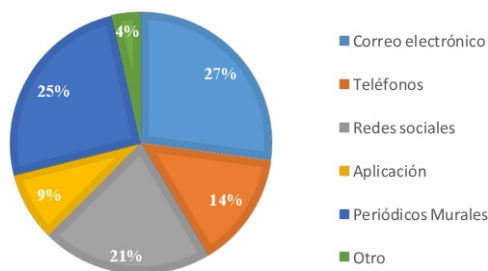


Los periódicos murales dentro de la empresa Caffenio es considerada la mejor opción por la accesibilidad a quienes se encuentran en planta, ya que es una herramienta útil de información, siempre y cuando esté ubicado en lugares estratégicos. La información brindada varía en opinión, según los empleados, con un 55% siempre es funcional, un 26% responde que casi siempre, el 13% algunas veces considera la información adecuada, un 5% muy pocas veces y con el 1% piensa que nunca es apropiado.

Según casi la mitad de los encuestados, este método de gran importancia puede mejorar. Otro punto a considerar es la periodicidad con la que estos son actualizados y cuán atractivos son visualmente para atraer al colaborador a informarse.

Gráfica 15. Acceso a los canales y métodos de comunicación dentro de la empresa Caffenio.

Variables	Frecuencia	Fracción
Correo electrónico	76	76/107
Telefonos	40	40/107
Redes sociales	59	59/107
Aplicación	24	24/107
Periodicos murales	71	71/107
Otro	10	10/107

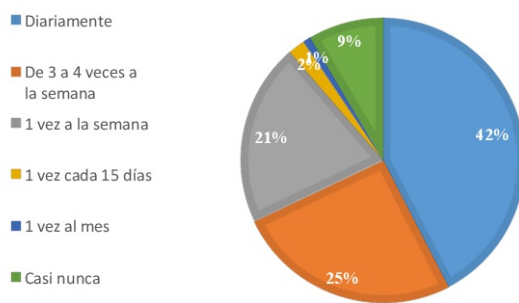


Los métodos utilizados para comunicar de una empresa resultan ser claves para el proceso de comunicación dentro de una empresa, ya que gracias a estos se pueden hacer llegar ciertas indicaciones, información relevante o avisos. La empresa Caffenio tiene herramientas muy importantes de comunicación. El principal medio es el correo electrónico con un 27%, siendo el principal medio de comunicación de la empresa, continuando con los periódicos murales con un 25% de conocimiento sobre esta herramienta por parte de los empleados, un 21% las redes sociales, 14% de los teléfonos, 9% la aplicación.

A pesar de ser el correo electrónico el de mayor alcance, existen dentro de la empresa áreas en las que las condiciones del área laboral no permiten estar al pendiente del mismo, siendo los periódicos murales el segundo medio más importante en el cual trabajar para estos espacios.

Gráfica 16. Frecuencia de consumo mediático.

Variabes	Frecuencia	Fracción
Diariamente	45	45/107
De 4 a 4 veces a la semana	27	27/107
1 vez a la semana	22	22/107
1 vez cada 15 días	2	2/107
1 vez al mes	2	2/107
Casi nunca	9	9/107

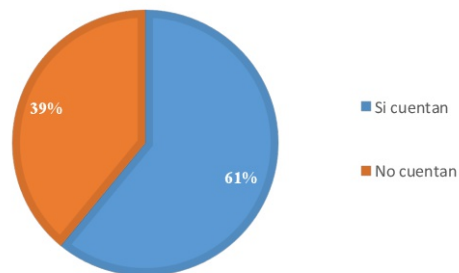


Para tener un mayor control de flujo de información es importante cada que tanto tiempo es el acceso a los medios de comunicación, en donde el 42% diariamente consulta los medios dentro de la empresa, seguido por el 25% el cual lo ve de 3 a 4 veces a la semana, el 21% menciona que 1 vez a la semana consulta el medio de comunicación interno, el 9% casi nunca y entre el 2% a 1% lo ven una vez a cada quince días o una vez al mes.

Afortunadamente para la empresa, la mayoría de los encuestados dicen ser constantes en la búsqueda de información, sin embargo, un 58% podría mejorar su nivel de conocimiento sobre el acontecer de la empresa.

Gráfica 17. Colaboradores que cuentan con correo institucional de Caffenio.

Variables	Frecuencia	Fracción
Si cuentan	64	64/107
No cuentan	41	41/107



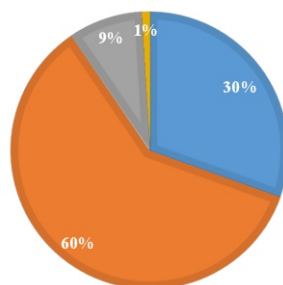
El correo electrónico dentro de la empresa es la principal forma de comunicación para el área administrativa, sin embargo, este medio se requiere para el uso de todo empleado con el fin de estar al tanto de información imprescindible. Un 61% de los empleados de la planta Caffenio si cuenta con el correo, mientras que un 39% no cuenta con este medio de información dentro de la empresa.

Otro punto a considerar es que el hecho de tener un correo electrónico institucional a la disposición del colaborador no garantiza la constancia en el uso del mismo, al menos que su trabajo lo requiera. En el paso de las áreas industriales, es, por las condiciones de espacio, menor la probabilidad de su uso.

Gráfica 18. Percepción de la efectividad de los métodos de comunicación de Caffenio por parte de los colaboradores.

Variables	Frecuencia	Fracción
Muy eficientes	32	32/107
Eficientes	63	63/107
Poco eficientes	9	9/107
No son eficientes	1	1/107

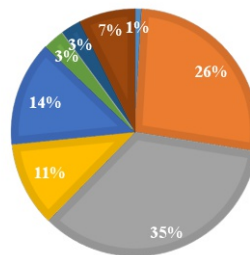
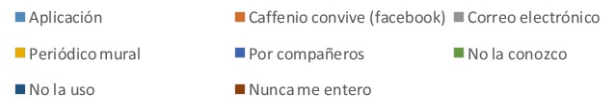
■ Muy eficientes ■ Eficientes ■ Poco eficientes ■ No son eficientes



Los medios de comunicación contribuyen como canales de difusión de contenidos a diferentes áreas de la empresa, en este caso, de la planta. Siendo que el 60% de los empleados opina que son eficientes, y un 30% muy eficientes. Tenemos un 9% con respuestas de que son poco eficientes y no dejando a lado el 1% de que no son eficientes, respuestas que se deben de buscar soluciones.

Gráfica 19. Medios a través de los cuales se informan los colaboradores sobre la Red de Beneficios Caffenio.

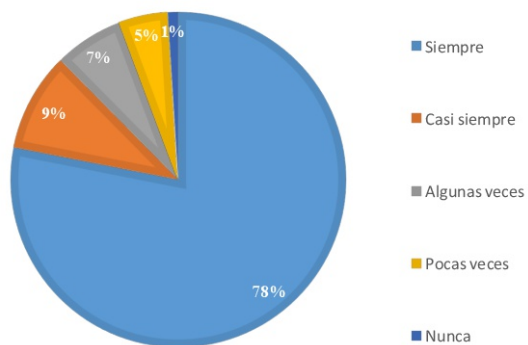
Variables	Frecuencia	Fracción
Aplicación	1	1/107
Caffenio convive(Facebook)	29	29/107
Correo electrónico	38	38/107
Periodico mural	12	12/107
Por compañeros	3	3/107
No la conozco	3	3/107
No la uso	3	3/107
Nunca me entero	8	8/107



La red de beneficios Caffenio es un programa importante para el empleado ya que forma parte del fomento a la identidad, se busca el medio por el cual se entera, obteniendo un 35% el correo electrónico, un 26% la página de Facebook interna Caffenio convive, un 14% se entera de boca en boca por compañeros, otro medio es el periódico mural con un 11% el cual está ubicado en ciertos puntos estratégicos, y dentro del rango se encuentra un 7% el cual nunca se entera de este programa, un 3% nunca lo usa, otro 3% no conoce el programa, y con un mínimo de 1% se entera por medio de la aplicación.

Gráfica 20. Frecuencia de visita al área de comedor de la empresa.

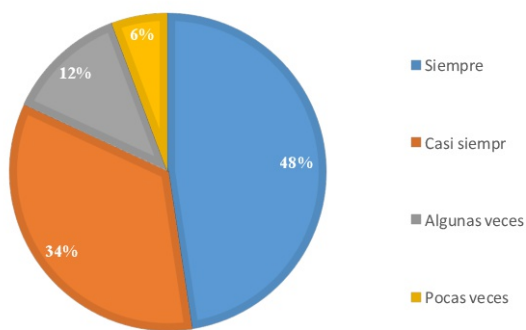
Variables	Frecuencia	Fracción
Siempre	82	82/107
Casi siempre	10	10/107
Algunas veces	7	7/107
Pocas veces	5	5/107
Nunca	1	1/107



Un punto clave dentro de la empresa Caffenio es el comedor, con un 78% de colaboradores que lo visitan siempre, un 9% casi siempre, siendo este un lugar ideal para transmitir información útil, seguido con un 7% de colaboradores acuden alguna vez, 5% pocas veces y 1% de los empleados nunca lo visitan.

Gráfica 21. Nivel de aprovechamiento de espacios de periódicos murales para la difusión de información institucional.

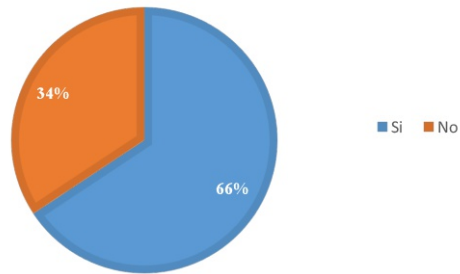
Variables	Frecuencia	Fracción
Siempre	50	50/107
Casi siempre	36	36/107
Algunas veces	13	13/107
Pocas veces	6	6/107



El periódico mural bien utilizado puede convertirse en un medio, no solo formal en cuanto a la información que brinda, sino un espacio para la integración y participación de los miembros de la empresa, dentro de la planta Caffenio un 48% de los empleados piensan que siempre esta aprovechado este espacio, mientras que el 34% de los empleados elige la opción casi siempre, el 12% algunas veces y un 6% piensan que son pocas veces cuando es aprovechado.

Gráfica 22. Colaboradores agregados a Caffenio Convive.

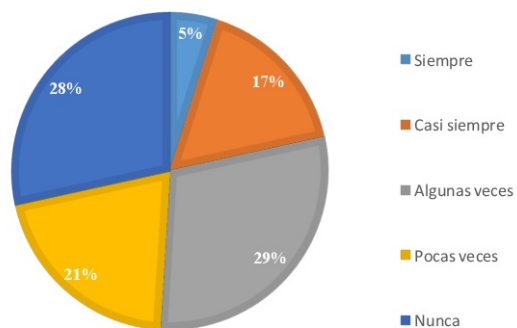
Variables	Frecuencia	Fracción
Si	67	67/107
No	35	35/107



Dentro de la empresa existen diferentes medios de comunicación, y dentro de ellas perfiles o fuentes en donde se comparte información de convivencia e información diaria, dentro de éstas, se debe estar incluido para poder enterarse de cierta información. El 66% de los empleados de planta se encuentran agregados a este perfil de Caffenio convive, mientras que el 34% no se encuentra dentro de este perfil.

Gráfica 23. Frecuencia de visita al perfil de Caffenio Convive.

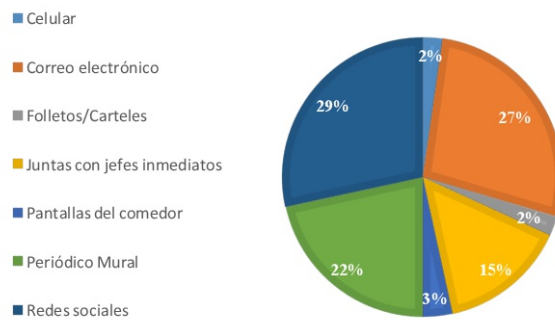
Variables	Frecuencia	Fracción
Siempre	5	5/107
Casi siempre	17	17/107
Algunas veces	30	30/107
Pocas veces	21	21/107
Nunca	29	29/107



Las herramientas de comunicación que se utilizan dentro de una empresa son sumamente importantes para el desarrollo de las diferentes actividades de convivencia y trabajo, con resultados muy semejantes en cuanto a los porcentajes, se presenta que algunas veces el 29% visita el perfil Caffenio Convive, un 28% nunca lo hace, y un 21% de empleados pocas veces lo hace, un 17% casi siempre y un 5% restante opta por la opción de hacerlo siempre.

Gráfica 24. Maneras en la que los colaboradores desearían informarse del acontecer de la empresa Caffenio.

Variables	Frecuencia	Fracción
Celular	2	2/107
Correo electrónico	24	24/107
Folletos/carteles	2	2/107
Juntas con jefes inmediatos	13	13/107
Pantallas del comedor	3	3/107
Periódico mural	19	19/107
Redes sociales	25	25/107



Cada persona tiene preferencia por un canal por la que recibe cierta información, depende mucho del rango de edad, o capacidad de aprendizaje que adquiera el receptor. Los medios por los cuales, los empleados optan por recibir información obtuvieron los siguientes porcentajes. Las redes sociales con 29% les parece la mejor opción, seguido por el correo electrónico con un 27%, el periódico mural con un 22%, el cual los supervisores optarían por este medio, ya que en el área de planta no puede haber ningún tipo de distractores, con un 15% los empleados optan por junta con los jefes inmediatos, y con mínimo de porcentaje se encuentra las pantallas a comedor con un 3% y folletos, carteles y celular con el 2%.

3.2 Análisis de entrevistas a sujetos clave.

En este apartado se muestra la interpretación de la entrevista realizada al supervisor de la planta Caffenio, encargada de comunicación y la líder del sindicato de trabajadores, con el fin de conocer su perspectiva acerca del funcionamiento de la comunicación interna dentro de su organización con preguntas focalizadas en detectar focos rojos o áreas de oportunidad dentro de la estructura de los mensajes de comunicación, los canales y métodos utilizados para los mismos y sobre la percepción de ellos y de su personal a cargo sobre la organización, así como conocer su postura con relación a su antigüedad laboral en la empresa.

3.2.1 Análisis de entrevista a supervisor general de planta.

Enrique Javier Ocaña Barrera, quien durante los últimos dos años ha ejercido dentro de Caffenio como supervisor general y por previos 12 años como coordinador de mantenimiento, suma un total de 14 años prestando sus servicios profesionales dentro de la planta cafetera, los cuales, para esta investigación resultan de gran relevancia al ofrecer un panorama de evolución en la comunicación de la empresa.

Ocaña asegura que durante su estadía en la empresa la comunicación más eficiente con su gente a cargo y superiores es de manera directa y cara a cara con los colaboradores, sin desacreditar la importancia que tiene para él el correo electrónico para mantenerse informado, indicándonos además que en caso de que un empleado a su cargo no cuente con correo, él mismo se encarga de que se informa del acontecer de la empresa.

“Los departamentos cuentan con manuales que indican cómo desarrollar las actividades. Se tienen rutinas y procedimientos específicos para dar seguimiento a las actividades”, asegura Enrique. Lo cual permite concluir que en la cuestión operativa, el manejo del recurso humano se encuentra estandarizado por cuestiones de seguridad y funcionamiento óptimo con relación a la maquinaria y tiempo de la empresa.

Un dato muy importante que agrega el gerente es que las áreas operativas que son en las que él pasa la mayor parte del tiempo, se debe manejar de manera concreta y visual, con apoyo de pizarrones y reuniones diarias con el personal, pues al tratarse de un área con acceso

restringido a teléfonos celulares y limitado acceso a internet y computadoras, resulta complicado acatar indicaciones de otra manera.

El principal foco rojo detectando tras la entrevista con Enrique Ocaña aterriza en que si bien el gerente operativo asegura tener en consideración la importancia de mantener informado a su personal sobre lo que ocurre en la empresa, al final esto resulta de un proceso poco estandarizado y altamente ambiguo, pues al final la información transmitida se resume a la consideración del gerente, esto sin mencionar que las reuniones con los colaboradores tienen una duración aproximada de cinco minutos, los cuales en su mayoría son aprovechados para tocar temas operativos, normativos y objetivos por cumplir del día a día.

Esto invariablemente limita la información que los colaboradores reciben de gran manera, sin embargo cabe rescatar que cada persona que entra a la planta pasa por un proceso de capacitación donde conoce la historia de la empresa a la que ingresa a laborar, sin embargo, tener reunidos a todos los que integran la planta, es el mayor desafío al momento de querer brindar información ya que se opera 24 horas, por los diversos turnos. En capacitaciones existe retroalimentación ya que el colaborador puede dar su opinión.

Sin lugar a dudas, los espacios determinados para comunicar, sean pizarrones o periódicos murales dentro de la empresa, resultan de suma importancia e interés si se busca mejorar el flujo de información del acontecer empresarial al interior de las plantas cafeteras.

3.2.2 Análisis de entrevista a facilitador de comunicación y cultura.

En definitiva no habría manera de que la presente investigación tuviera un sustento adecuado sin contemplarse la entrevista a quien diariamente dedica su tiempo y su profesión a mantener a los colaboradores de la empresa informados sobre lo que ocurre dentro de Caffenio.

La licenciada Yazmín Guadalupe Reyes Cervantes es la actual facilitadora de comunicación y cultura de Caffenio a nivel nacional, quien para llegar a su actual puesto trabajó en relaciones laborales y después en capacitación del personal, sumando un total de siete años de antigüedad dentro de la empresa.

Es importante mencionar que la licenciada Reyes es también el vínculo que hizo posible la intervención a Caffenio y por consecuencia, el llevar a cabo esta investigación, pues está consiente de la importancia que tiene el conocer las áreas de oportunidad que tiene la empresa para poder estar en constante mejora, además, la confianza que se generó durante la investigación dio pie a que las respuestas de la entrevista fueran de manera más honesta.

“Se tiene el conocimiento de que los mensajes tienen que estar estructurados según el público al que va dirigido. Sin embargo no se realiza así, los mensajes se emiten de manera general para toda la empresa”, nos confirma Reyes. Asegura que se trabaja en crear perfiles de público interno con variables como horario, edad, interés y áreas laborales, pues conoce la importancia de ellos al momento de el envío y recepción de información, sin embargo, por descuido, falta de tiempo y practicidad, se termina por utilizar un solo método de comunicación para toda la empresa completa.

Yazmín Reyes también nos comenta que una barrera principal es que no se comunica a las personas los canales internos que existen cuando entran a la empresa, pues los colaboradores se dan cuenta por dónde pueden enterarse de lo que ocurre e la empresa conforme pasan tiempo en ella, pues no se incluye en la capacitación introductoria los puntos de información que existen, y otros más que deberían existir, en el área laboral. Además, en cuestión de canales de comunicación, Reyes asegura que la empresa cuenta con infraestructura tecnológica y tradicional utilizados para comunicar “Se cuenta con varias tecnologías y diferentes puntos de comunicación ubicados dentro de la planta: correo electrónico, pantallas de comedor, celulares, tenemos las PDA que las tienen ciertos puestos y los periódicos murales”.

A pesar de afirmar que a su parecer, y viéndolo desde el punto de vista comunicativo más cercano, los medios de comunicación no son 100% efectivos y que tienen muchas áreas de oportunidad pero que se considera primordial la comunicación en la empresa “si no hay comunicación simplemente no hay objetivos que seguir no habría metas, la gente no las conocería, y quien sabe que estaríamos haciendo”.

3.2.3 Análisis de entrevista a líder sindical de Caffenio.

Verónica Gutiérrez Medina es quien ve por el bienestar de la comunidad de colaboradores de Caffenio. Dos de las principales razones por las que Verónica es considerada sujeto clave para

esta investigación son que su relación directa con los empleados y su importancia al dar la cara por ellos ante los acontecimientos que pudiesen ocurrir y la otra es porque tiene un total de 22 años de antigüedad en la planta cafetera, de los cuales siente años fue operadora de producción y desde hace quince años es la líder sindical de trabajadores.

Al cuestionarle a Gutiérrez sobre su percepción en la estructura de la comunicación interna de Caffenio, ella nos respondió que se permite la emisión de mensajes directa entre colaboradores y altos mandos, calificando la información brindada como un 70% buena, reconociendo además sus debilidades.

Considera que los canales de comunicación que más se utilizan es, sin lugar a dudas, el correo electrónico institucional, pero reconoce que este tiene un mayor impacto en los colaboradores cuya área laboral o labores incluyen una computadora o trabajo de escritorio, pues está consiente que no es óptimo para la gente de planta, por lo que asegura que es de necesidad inmediata la actualización de los periódicos murales de manera semanal para esas áreas.

Un punto importante a destacar de esta entrevista es que, al conocer la evolución de la empresa por más de dos décadas, sigue considerando que la mejor manera de perseguir el logro de los objetivos de Caffenio, de transmitir su acontecer y de mantener informados a los colaboradores sigue siendo a través del tacto directo con los colaboradores, de forma interpersonal e intergrupala, a través de reuniones de trabajo y pequeñas juntas que mantengan además, la reunión del equipo. Sin embargo, reconoce que la empresa crece a pasos agigantados y que cada vez la necesidad de estandarizar la manera de comunicar es más necesaria, sobre todo en la búsqueda de optimizar el flujo y recepción de mensajes con el fin de mantener mejor informados a quienes laboran en la planta, y al mismo tiempo, con la delegación de tareas comunicativas y la disminución de tiempo invertido en las mismas.

CAPÍTULO IV. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN.

4.1 Diseño del plan de implementación.

A raíz de la existencia de programas de comunicación interna como Caffenio Comunica, Red de Beneficios Caffenio, Caffenio Comparte, entre otros, y una vez procesada y analizada los resultados arrojados de la metodología de la investigación que se realizó en la planta de café, se propone que esta nueva plataforma de comunicación interna, unifique e integre al resto de los recursos mediáticos comunicativos institucionales de la planta (*ver Anexo 1*), adecuando el comunicado a un mensaje breve y pensado para su lenguaje de comunicación (multimedia, texto, fotografía u otro), y transmitido a través de los canales de comunicación óptimos arrojados en la investigación: pantallas del comedor, correos electrónicos y periódicos murales en puntos estratégicos y de convivencia de la planta de café.

Para crear la homología se deberá trabajar bajo un mismo concepto mediático, mediante la creación de un logotipo con similitud al logotipo oficial de la empresa, respetando tipografías, curvas y colores. Consultar anexos 3, 4, 5 y 6.

La estructura del plan de trabajo y los productos comunicativos a elaborar, se dividirán por la implementación en cada uno de los canales de comunicación.

4.1.1 Pantallas del comedor.

Para las pantallas ubicadas en el comedor común de la planta de café se deberá desarrollar una serie de productos multimedia bajo los estándares y con el consentimiento de la empresa. Entre dichos productos a elaborar se encuentran: animación del logotipo, creación de cortinillas, plantillas y demás elementos gráficos, elaboración y planeación de videos de elaboración propia, planeación de listas de reproducciones para pantallas, creación y mantenimiento de canal de YouTube, entre otros. Consultar anexos 8, 9, 10, 11, 12 y 13.

Para contemplar la elaboración impresa del proyecto se deberá incluir el diseño y distribución de la información, del periódico mural y demás elementos gráficos, así como la constante elaboración y mantenimiento de la información a mostrar en este canal comunicativo, así como contemplar los costos que esta inclusión genera a la empresa. Ver anexos 14, 15 y 16.

4.1.2 Periódicos murales.

Para contemplar la elaboración impresa del proyecto se deberá incluir el diseño y distribución de la información del periódico mural y demás elementos gráficos, así como la constante elaboración y mantenimiento de los mismos para un óptimo funcionamiento en este canal comunicativo, así como contemplar los costos que esta método generaría a la empresa. Ver Anexos 11, 12, 13 y 14.

4.1.3 Correo electrónico institucional.

Este último canal comunicativo deberá ser incluido una vez autorizado por la empresa, adherido al actual programa Caffenio Comparte, mediante el cual se busca mantener la homogeneidad de los mensajes a trabes del logotipo de Información al Grano.

4.2 Esquema de plan de trabajo.

Con el fin de estructurar el contenido mediático a partir del objetivo principal del plan de comunicación a través del proyecto de "*Información al Grano*", que es desarrollar un óptimo marketing interno en la planta de café, se desarrolló un desglose de los principales temas a tratar en los diferentes formatos con el fin de proporcionar información de la empresa a los públicos meta ahí definidos, donde también se contempla la periodicidad, los productos a elaborar y otras especificaciones.




			
	Pantallas del comedor	Periódicos Murales	Correo Electrónico
Periodicidad	Mensual	Semanal	Diariamente
Público	Colaboradores de Planta Región Noroeste	Colaboradores de Planta Región Noroeste	Administrativos en Región Noroeste y colaboradores nacionales.
Productos Comunicativos	De 1 a 3 producciones multimedia Diseños acorde al formato	Diseños acorde al formato	Diseños acorde al formato
Temas	Información sobre la empresa Promociones para empleados Proyectos y eventos en puerta Valor del mes Cumpleaños del mes Red de Beneficios Caffenio Reconocimientos Certificaciones	Información sobre la empresa Comunicados de momento Proyectos y eventos en puerta Vacantes Invitaciones Reconocimientos Certificaciones	Información sobre la empresa Comunicados de momentos Promociones de empleados Ingresos de personal Bajas de personal Promociones para empleados Invitaciones Reconocimientos
Otros	Incluir retroalimentación y participación de los colaboradores: Urna de solicitudes: - Contenido - Canciones del mes - Sugerencias y propuestas - Más información	Incluir retroalimentación y participación de los colaboradores: Urna de solicitudes: - Sugerencias y propuestas - Más información - Punto de reciclaje (<i>tentativo</i>)	

Figura 4. Plan de contenidos según canal de comunicación para “Información al Grano” de la planta de Caffenio. Fuente: elaboración propia.

4.3 Cronología de trabajo.

Para el plan de acción de la producción de medios para la implementación de “Información al Grano”, se dirigió a través del seguimiento de tres planes de acción simultáneos mencionados y descritos en el apartado 7.2, uno para canal de comunicación a intervenir, en un lapso idóneo de tres semanas, contemplando el mes de abril-mayo de 2017, siempre y cuando la empresa lo apruebe.

En dicho plan de acción se contempla la medición del tiempo estimado al tiempo real de la cronología de actividades con el fin de implementar de manera exitosa el proyecto, además de los responsables de las tareas, donde todo el personal externo practicante en la empresa deberá ser reemplazado por personal del área de Desarrollo Organizacional y Mercadotecnia según se designe.

El primer diagrama de Gantt de la figura 5, y el más complejo de los tres, es el de la planeación de implementación en el área del comedor de Caffenio a través de las pantallas ya montadas en él.

Por otra parte, en la figura 6, se describe el proceso idóneo a realizar para llevar “Información al Grano” a la impresión en los periódicos murales. Sin lugar a dudas, este es el apartado del proyecto al que más tiempo de adaptación habrá que invertirle, pues se utilizan medios impresos y reubicación de los actuales periódicos murales, así como ser el único apartado que requerirá inversión económica para su elaboración.

Por último, con el fin de no excluir las grandes ventajas que proporciona el correo electrónico al interior de la planta de café, más específicamente para el área administrativa, el diagrama de la figura 7, describe el proceso menos complejo de los tres, sobre cómo elaborar envíos masivos y diseño de mensajes para este medio.

INFORMACIÓN AL GRANO:

PANTALLAS DEL COMEDOR

Diseño e implementación de comunicados a través de pantallas

	PLAN INICIO	PLAN DURACIÓN	REAL INICIO	REAL DURACIÓN	PORCENTAJE COMPLETADO	RESPONSABLE
Diseño de logotipo	1	3	1	3	0%	Fernando Arzac
Animación y producción multimedia de logotipo y plantillas	4	4	4	4	0%	Fernando Arzac
Diseñar una de sugerencias/peticiones/calidad	8	2	8	2	0%	Fernando Arzac
Cotizar materiales de urna	9	1	9	1	0%	Fernando Arzac
Diseñar e imprimir formatos de urna	10	1	10	1	0%	Fernando Arzac y Yazmin Reyes
Selección de contenido de terceros: informativos y música.	11	1	11	1	0%	Fernando Arzac y Yazmin Reyes
Crear lista de reproducción con contenido propio y de terceros	21	1	21	1	0%	Fernando Arzac

*Repetir esta actividad cada dos semanas.

Producciones multimedia

Selección de tema e información	12	2	12	2	0%	Yazmin Reyes y Fernando Arzac
Adecuación a pantallas	13	1	13	1	0%	Fernando Arzac
Grabación y edición de voz en off	14	1	14	1	0%	Fernando Arzac
Ahadir y distribuir a través de la lista de reproducción	21	1	21	1	0%	Fernando Arzac

*Repetir esta actividad cada dos semanas.

Producciones audiovisual

Selección de tema e información	12	2	12	2	0%	Yazmin Reyes y Fernando Arzac
Elaboración de guión de dos columnas	14	2	14	2	0%	Fernando Arzac
Aprobación de guión	16	2	16	2	0%	Yamin Reyes
Selección de personal y/o áreas de grabación	17	1	17	1	0%	Yazmin Reyes y Fernando Arzac
Producción y grabación	18	1	18	1	0%	Fernando Arzac
Edición de video	18	3	18	3	0%	Fernando Arzac
Ahadir y distribuir a través de la lista de reproducción	21	1	21	1	0%	Fernando Arzac

*Repetir esta actividad mensualmente.

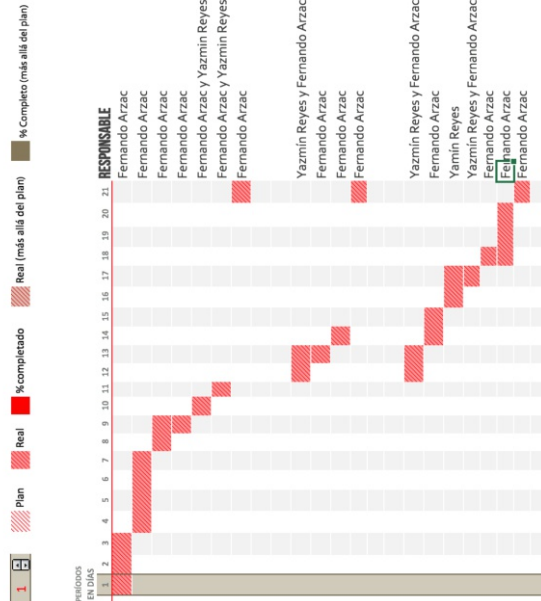


Figura 5. Diagrama de control de tiempo y actividades a realizar para las pantallas del comedor de Caffenio para la implementación de "Información al Grano". Fuente: elaboración propia.

INFORMACIÓN AL GRANO:

PERIÓDICOS MURALES

Diseño e implementación de nuevos periódicos murales

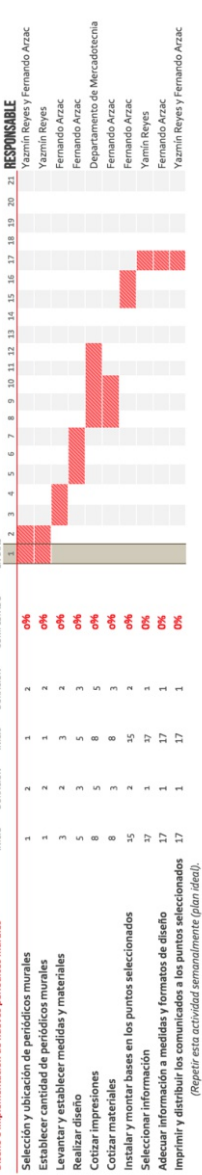


Figura 6. Diagrama de control de tiempo y actividades a realizar para los periódicos murales de la planta de café de Caffenio para la implementación de "Información al Grano". Fuente: elaboración propia.

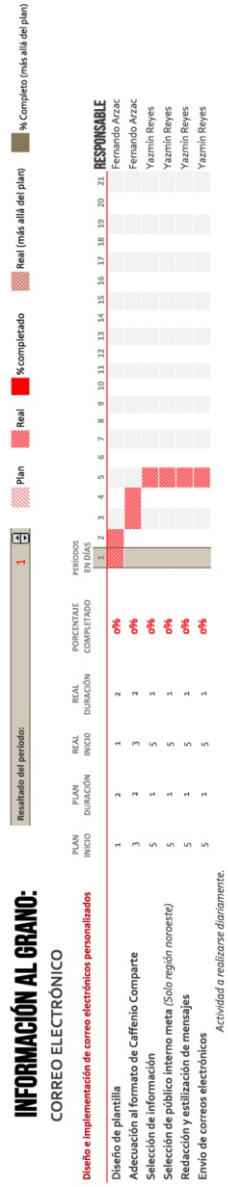


Figura 7. Diagrama de control de tiempo y actividades a realizar para correo electrónico de los administrativos de Caffenio para la implementación de "Información al Grano". Elaboración propia.

4.4 Plan de evaluación de la efectividad de la estrategia de comunicación implementada.

Con el fin de evaluar los resultados obtenidos tras implementación de la propuesta desarrollada en el presente proyecto, se estructura una serie de instrumentos de medición de la efectividad de los productos comunicativos y su impacto en los colaboradores.

En dichos instrumentos se incluyen temas de relación en los comunicados al interior de la empresa antes y después de la inclusión de Información al Grano, por lo cual, se estará trabajando en su totalidad con la variable 3, desarrollada en el punto 8.1.3 del presente proyecto: la percepción de la información.

La razón de evaluar la percepción que tienen los colaboradores con el contenido mediático que se les ofrece a partir de la innovación del marketing interno, implica conocer su opinión, nivel de satisfacción, nivel de compromiso e interés por la información presentada, con la finalidad de hacer de este proyecto un plan de constante mejora e innovación a partir de lo que su público meta busca consumir.

Partiendo de dos de los pilares de la presente investigación: Desarrollo Organizacional y la Administración al Cambio, acordamos que lo que mantiene a una organización estable en su contexto temporal, tecnológico y territorial, son la planeación de objetivos y constante optimización de los caminos de mejora para lograrlos.

Información Al Grano es un plan comunicacional cuya aplicación en la empresa, al tratarse de una propuesta novedosa para las plantas de café, abre la posibilidad de rechazo, mala organización o mal entendimiento en su ejecución, resistencia al cambio, entre otros parámetros que deben ser estudiados.

Este último apartado de la investigación y producción de la estrategia, propone la formulación del plan evaluativo, de modo que, la investigación tenga vialidad de utilidad aún cuando uno o varios componentes no funcionen de manera óptima. Creando la posibilidad de modificar su ejecución de acuerdo a las necesidades y adversidades que se arrojen en la evaluación del plan de comunicación tras un periodo de tres meses de su aplicación bajo las especificaciones descritas en el actual documento.

4.4.1 Objetivo de evaluación.

Diseñar y gestionar la estrategia de evaluación que permita conocer el nivel de efectividad de la transmisión y recepción de información entre los colaboradores de la organización a través del plan de comunicación "Información al Grano" de la planta de café de Caffenio en Hermosillo, Sonora durante sus primeros tres meses de ejecución.

4.4.2 Objetivos específicos de evaluación.

- 1) Establecer las técnicas metodológicas para la evaluación representativa del plan comunicacional "Información al Grano".
- 2) Diseñar los instrumentos de evaluación del presente plan de comunicación.
- 3) Con base en los resultados, realizar propuestas de mejora en relación a la comunicación interna.

4.4.3 Variables de evaluación.

4.4.3.1 Flujos de comunicación.

El logro del marketing interno tiene relación directamente proporcional al esfuerzo de comunicar asertivamente al interior de la empresa, con fines de motivación información y optimización de los flujos de comunicación. Para Lucas (2013), el estudio de la comunicación interna centra su interés en los procesos y subprocesos por medio de los cuales se procura que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas. También se interesa por los canales de información que facilitan la realización de esas tareas, de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo.

Montoya (2014) ejemplifica la importancia de los canales de comunicación y la comunicación interna al trazar los flujos de comunicación como actualmente se conocen. Dice: Por ejemplo, los canales de comunicación interna son utilizados para proporcionar a los trabajadores mensajes con instrucciones y evaluación de los trabajos; para compartir mensajes de la coordinación de actividades laborales entre los miembros de la organización, y para llevar

retroalimentación de los trabajadores a la gente que ocupa los lugares más altos en la jerarquía de la organización, por ejemplo, mensajes que registran quejas o sugerencias de los empleados en las organizaciones de negocios.

Con respecto a la investigación, "Información al Grano" llega a ser el sentido estructural que permitirá, a medida de su eficaz ejecución, tomar el papel principal del flujo comunicacional al interior de las plantas de café y área administrativa de Caffenio. De modo que, esta primera variable será la que nos permita conocer el grado de eficiencia con la que se está ejecutando y el nivel de apego con el plan aquí establecido.

4.4.3.2 Sentido de pertenencia.

Para Chiavenato (1994), el sentido de pertenencia se entiende como la aptitud de considerarse y de sentirse integrante de un grupo; en las organizaciones, también se puede identificar el sentido de pertenencia como la relación empresa-empleado.

Esta relación se orienta hacia la realización de los objetivos individuales y organizacionales. Cuando estos dos objetivos convergen, se satisfacen mutuamente y existe responsabilidad social por parte de la organización, produce bienestar en los trabajadores, generando así sentido de pertenencia a la empresa. Cuando el individuo proporciona habilidades, conocimientos, capacidades y destrezas, junto con una actitud positiva frente al aprendizaje y grado de desempeño, la empresa le asigna responsabilidades, las cuales se convierten en un reto y un mejoramiento continuo de su condición en la organización.

El sentido de pertenencia llega a ser la variable intangible que nos permitirá conocer el objetivo principal de la investigación completa: la participación de los colaboradores, su motivación laboral, sus inquietudes y su sentir por la empresa.

4.4.4 Técnicas de evaluación.

El presente trabajo de evaluación propone una metodología de investigación de carácter exploratorio. Este tipo de estudios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema

de investigación poco estudiado y del cual se tienen dudas, que también sirven para obtener información más completa.

De esta manera, la metodología propuesta, permite de manera gradual, la reflexión sobre la comunicación interna, donde este proceso fue mediado por el contenido de los mensajes y su efectividad en los colaboradores receptores, diagnóstico de la problemática, interpretación, análisis del contexto organizacional y realización de una propuesta que responda, desde el punto de vista de la comunicación, al plan de comunicación que se está presentando.

Teniendo en cuenta lo anterior, cabe destacar que la construcción del plan de comunicación estratégico habrá sido puesto en marcha por un periodo de tres meses bajo las características diseñadas en la actual investigación previo a su evaluación.

La metodología del presente trabajo utilizará del enfoque cuantitativo, con el fin de obtener resultados sistemáticos que nos permitan definir el estado del plan de comunicación y su impacto en los colaboradores de la planta de café.

Como herramientas para la obtención de datos, se propone utilizar dos técnicas básicas: encuesta de opinión a una muestra representativa de 132 colaboradores segmentados bajo los perfiles laborales que ya maneja la planta de café y la elaboración de un reporte de participación de colaboradores realizado por las áreas de Capital Humano y Desarrollo Organizacional.

4.4.4.1 Encuesta de opinión.

El cuestionario a través de encuesta es un instrumento que permite recabar información general y opiniones de un grupo de personas. En este caso, este cuestionario se aplicará únicamente para conocer las posturas de los colaboradores de las plantas de café y administrativos de la empresa Caffenio con respecto a las variables de evaluación planteadas previamente. Ver anexo 19.

4.4.4.2 Reporte de participación de colaboradores.

A través de una comparativa de participación y actividad laboral con tres meses de diferencia, se podrá diagnosticar la aceptación o rechazo del plan de comunicación a nivel de interés por el

contenido ofrecido. Pues al tratarse de temas intangibles como la motivación laboral, clima organizacional y sentido de pertenencia, la manera de tener un indicador cuantitativo que nos permita medir el nivel de satisfacción de los colaboradores es monitoreando sus conversiones e intereses ofrecidos por la organización. Ver anexo 20.

Conclusiones.

Como se ha desarrollado a lo largo de este presente proyecto, la necesidad de innovación en el ámbito comunicativo empresarial es latente. Con el paso del tiempo las posibilidades aumentan y con ello la capacidad de comunicar asertiva y creativamente.

Sin dejar a un lado la importancia de la planeación, se puede concluir que tras una investigación que permite conocer el estatus actual de la empresa, se abre un panorama de posibilidades a mejora, donde las necesidades comunicativas de una empresa vanguardista y líder como Caffenio deberá estar en constante cambio, permitiendo valorar y conocer las necesidades de su público interno.

Tras el desarrollo del plan de comunicación interno para la planta de café se extiende la posibilidad de medir y crear no solo un plan de productos comunicativos, sino la oportunidad de trabajar el marketing interno a través de ellos, donde al tratar con una plantilla de colaboradores tan amplia, será necesario conocer sus inquietudes, intereses, necesidades y opiniones sobre las decisiones y rumbo de la empresa y al mismo tiempo, trabajar por crear un ambiente laboral favorable, construyendo en ellos una empresa que se preocupa por el bienestar de sus trabajadores y de la que se sienten orgullosos de formar parte.

A pesar de que la presente investigación se desarrolla en el giro de la comunicación organizacional y procesos de producción comunicativa, se extiende su impacto al resto de las labores y áreas de la empresa, pues al trabajar con este proceso de implementación de mejora se buscará crear un ambiente de mayor efectividad operativa, humana y de percepción favorable.

Un punto muy importante para concluir esta investigación es que la implementación de este proyecto en la planta de café no garantiza los cambios en los ámbitos que se mencionan, sin embargo, tras la información y recolección que respalda este proyecto se crea el factor más importante que es la administración del cambio y su proceso de mejora constante del que Caffenio debe estar siempre enfocado. No solo en este ámbito si no en todos y cada uno de los giros en los que la empresa se encuentra involucrada.

Al final, la relevancia de las investigaciones en el giro de la comunicación organizacional interna nos permite evidenciar la importancia que tiene en el posicionamiento, funcionamiento,

gestión y motivación, por mencionar solo algunos, en las empresas y organizaciones. Son también un parteaguas que nos incita a no solo diagnosticar la efectividad que tiene la comunicación, sino a partir de esos resultados ejecutar un plan de acción que nos permite optimizarla y mantenerla en constante mejoría.

No existen procesos sin comunicación, son hasta cierto punto proporcionales. Cuando se logra que un colaborador esté informado de su perfil laboral, del acontecer de la institución a la que presta sus servicios, que es motivado y conoce los beneficios que tiene para él y para sus seres queridos y que logra ver su crecimiento a futuro junto con el de la empresa, es cuando investigaciones de este ámbito no solo cumplen su cometido, sino que demuestran su relevancia al proyectar e impulsar en gran medida los objetivos de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Agueda, E., García, J., Narros, M. Olarte, C. (2008). Principios del marketing. 3ra. Edición. ESIC Editorial: España.
- Alvarado, S. (2008). *Plan de marketing interno o endomarketing*. [En línea]. Consultado el 1 de abril de 2017. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/plan-de-marketing-interno-o-endomarketing/>
- Andrade, H. (2002). Definición y alcance de la comunicación organizacional. En: Fernández, C. (Coord). La comunicación en las organizaciones. México D.F., México: Editorial Trillas. pp. 11-17
- Aston, R. and Klein, S. (1994) Multimedia will carry the flag, in: R. Aston and J. Schwarz (eds.) *Multimedia; Gateway to the next millennium*, Boston: AP Professional.
- Berry, L.L. y Parasuraman, A. (1992): "Competing starts from within marketing Management", vol.1, no 1, p.24-34.
- Bouman, H. (1993) De doos van Pandora, in: H. Bouman and S. Propper (eds.) *Multimedia tussen hope en hype*, Amsterdam: Otto Cramwinckel.
- Buckingham, M., & Coffman, C. (2000). *First, break all the rules: What the worlds greatest managers do differently*. London: Simon & Schuster.
- Castillero, A. (2005). El proceso de comunicación. Cómo comunicarse efectivamente. [En línea]. Consultado el 1 de abril de 2017. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/el-proceso-de-comunicacion-como-comunicarse-efectivamente/>
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7a edición.) México, D.F.: McGraw Hill
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de recursos humanos*. McGraw – Hill 2 edición.

- Collado, C. F. (1991). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Duran A. Paulo. (2003, febrero 10). *Desarrollo organizacional D.O.*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/desarrollo-organizacional-d-o/>
- Florentino, V. Z. (1990). *Medida de la motivacion laboral en una gran organizacion*.
- Friedlander, F. & Brown, L. (1974) *Organization development*. *Annual Review of Psychology*, 25, 313-341.
- Goldhaber, G. (1984). *"Comunicación Organizacional"*. Primera Edición. Editorial Diana. México.
- Hernández, J. L. (2009). *Planeación estratégica, definición y metodología*. [En línea].
Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/planeacion-estrategica-definicion-y-metodologia/>
- Hernández, E. (2014). *Enfoque innovador de administración del cambio*. [En línea].
Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/enfoque-innovador-de-administracion-del-cambio/>
- Herrera, G. (2004). *Vale la pena invertir en comunicación organizacional?* Ed. Mico Panoch, Argentina.
- Katz, D. y Kahn, R. L (1990), *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Trillas.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (1994). *Administración una perspectiva global*. 11 Ed. México, MX: McGrawHill, 1998.
- Kotler, P. y Bloom, P. (1990). *Mercadeo de servicios profesionales*. Ed. Legis. Santafé de Bogotá.
- López, D. (2006) *Comunicación empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial*. Universidad De La Sabana. Ediciones ECOE. Colombia, pp 49-56.

- Lucas, A. (2013). Sociología de las organizaciones. Influencia de las tecnologías de la información y la comunicación. Madrid: Fragua.
- Márquez, S. (2010). Sentido de pertenencia y valores organizacionales. [En línea]. Recuperado de? <https://www.gestiopolis.com/sentido-de-pertenencia-y-valores-organizacionales/>
- Martínez, V; Sánchez, M.I. y Rodríguez, L. (2005): "El papel estratégico de la comunicación en los programas organizacionales de marketing interno". Fisec- estrategias, Año I vol 2.
- Montoya, M. (2014). Flujos de Comunicación en Organizaciones Privadas de Tijuana. Razón y Palabra, Primera Revista Electrónica en Iberoamérica Especializada en Comunicación. Ed. 87 (2014). [En línea]. Consultado el 03 de noviembre de 2017. Recuperado de: http://www.razonypalabra.org.mx/N/N87/M87/09_DeLaRosa_M87.pdf
- Norman, D. (2000). El ordenador invisible. Paidós: Barcelona.
- Ortega, S. (2004). Multimedia, hipermedia y aprendizaje. Construcción de espacios interactivos. Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca.
- Pizzolante, I (2004) El poder de la comunicación estratégica Bogotá, Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Ponjuán, G. (2004). Gestión de información: dimensiones e implementación para el éxito organizacional. Nuevo Paradigma.
- Potter, Lester R. (2002). The Communication Plan: The Heart of Strategic Communication. New York: International Association of Business Communicators (IABC). ISBN: 1888015330.
- Potter, Lester R. (2012). The Strategic Communication Plan: An overview. [En línea]. Consultado el 03 de abril de 2017. Recuperado de: <http://www.iabc.com/cwb/archive/2012/0312/Potter.htm>
- Salaverría, R. (s. f.) Aproximación al concepto de multimedia desde los planos comunicativo e instrumental". Universidad de Navarra [En línea]. Consultado el 03 de abril de 2017.

Recuperado de: http://www.ucm.es/info/periol/Period_I/EMP/Numer_07/7-5-Inve/7-5-13.htm

Schaufeli, W. B. (2002). The measurement of burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.

Schaufeli, W.B., Taris, T.W., y Van Rhenen, W. (2003). Workaholism, burnout and engagement: Three of a kind or three different kinds o employee well-being? Manuscrito Sometido.

Schmuck, R.A. y Miles, M.B. (1971). *Organization Development in Shbols*. National Press.

Tironi & Cavallo, A. (2004). *Comunicación estratégica. Vivir en un mundo de señales*. Santiago: Taurus.

Tur-Viñes, V. Monserrat-Gauchi, J. (2014). El plan estratégico de comunicación. Estructura y funciones. *Razón y Palabra*, Primera Revista Electrónica en Iberoamérica Especializada en Comunicación. Ed. 88 (2014, 2015). [En línea]. Consultado el 03 de abril de 2017. Recuperado de: http://www.razonypalabra.org.mx/N/N88/Varia/46_VinesGauchi_V88.pdf

Valdés, C. (2005). La comunicación en las organizaciones. [En línea]. Consultado el 1 de abril de 2017. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/la-comunicacion-en-las-organizaciones/>

Zimmermann, A. (2000). *Gestión del Cambio Organizacional: Caminos y Herramientas*. Ediciones ABYA-YALA. [En línea]. Consultado el 03 de noviembre de 2017. Recuperado de: <http://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article>

ANEXOS.

Anexo 1. Diseño de encuesta utilizado para el levantamiento de información de la investigación.



ENCUESTA SOBRE COMUNICACIÓN PARA COLABORADORES CAFFENIO.

La presente encuesta tiene como objetivo conocer las condiciones en las que se desarrolla la comunicación interna de CAFFENIO desde la perspectiva de sus colaboradores. No hay respuestas correctas ni respuestas incorrectas. Se agradece su participación y se desea responda con la mayor sinceridad. Es totalmente anónima con el único fin de mejorar.

I. DATOS GENERALES

Sexo		Edad	
Área en la que labora		Puesto	
Antigüedad laboral		Horario	

II. PERCEPCIÓN DE LA INFORMACIÓN:

	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
Considera que está al tanto de la información que se emite por medio de los canales de comunicación internos de CAFFENIO					

Todos los colaboradores conocen en qué consiste la Red de beneficios de CAFFENIO					
He hecho uso de la Red de beneficios CAFFENIO					
Conozco las vacantes que hay disponibles en mi empresa.					

III. ESTRUCTURA DE LOS MENSAJES:

	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
La información que se brinda sobre el ADN CAFFENIO es clara y detallada.					
La información que conozco sobre la Red de Beneficios CAFFENIO es específica y precisa.					
La información que me llega al correo electrónico de CAFFENIO COMPARTE es efectiva y adecuada.					
La información que se encuentra en los periódicos murales es funcional y adecuada.					

IV. CANALES DE COMUNICACIÓN:

INSTRUCCIONES: Marque con una (X) las opciones que considere necesarias y conteste las opciones que le parezcan adecuadas.

¿Cuáles son los medios de comunicación que conoces de CAFFENIO?

- () Correo electrónico
- () Teléfonos
- () Redes sociales

- () Aplicación
- () Periódicos murales
- () Otros (Mencionarlos) _____

¿Cuál es el medio al que tiene mayor acceso?

Respuesta: _____

¿Con qué frecuencia lo consulta?

- a) Diariamente b) De 3 a 4 veces a la semana c) 1 vez a la semana
- d) 1 vez cada 15 días e) 1 vez al mes f) Casi nunca

¿Cuenta con correo electrónico de empresa? a) Sí b) No

¿Qué tan eficiente considera que son los medios de comunicación de CAFFENIO?

- a) Muy eficientes b) Eficientes c) Poco eficientes d) No son eficientes

¿Cómo se entera de las promociones con las que cuenta la red de beneficios CAFFENIO?

Respuesta: _____

¿Con qué frecuencia visita el comedor?

- a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Muy pocas veces e) Nunca

¿Considera que se aprovechan los espacios donde están instalados los periódicos murales para emitir información?

- a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Muy pocas veces e) Nunca

¿Se encuentra agregado al perfil de Facebook de CAFFENIO CONVIVE?

Sí ___ No (en caso de ser no, agregar el motivo) _____

¿Con qué frecuencia visita el perfil de Facebook de CAFFENIO CONVIVE?

- a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Muy pocas veces e) Nunca

¿De qué manera le gustaría enterarse de la información referente a CAFENNIO?

Anexo 2. Diseño de cuestionario utilizado para la entrevista a sujetos clave.



OBJETIVO

La presente entrevista tiene como objetivo conocer las condiciones en las que se desarrolla la comunicación interna de CAFFENIO desde la perspectiva de sus directivos. Se agradece su participación.

- ¿Qué carrera estudió?
- ¿Cuál era su antiguo trabajo?
- ¿Cuántos años lleva laborando en la empresa?
- ¿Qué significa para usted pertenecer a esta empresa?
- ¿Qué es lo que más le gusta de trabajar aquí?

Percepción

1. ¿Qué importancia tiene para usted la comunicación interna en su empresa?
2. ¿Cómo evalúan la comunicación interna que existe en la empresa?
3. Al ingresar nuevos empleados, ¿se le habla sobre la filosofía de la empresa?
4. Si pudiera mejorar la comunicación entre los empleados de la empresa, ¿Qué aspectos tendría en cuenta?
5. ¿Qué estrategias se utilizan para lograr la calidad dentro de la empresa? ¿Consideras que cumplen sus objetivos comunicativos?
6. Para el logro de los objetivos, ¿es importante la identidad organizacional de los empleados?
7. ¿Considera que los valores éticos y profesionales que promueve la empresa contribuyen a un buen clima laboral?
8. ¿Cómo se construye la identidad laboral de la empresa?

Estructura del mensaje

9. ¿Los empleados establecen diálogos con los altos mandos?
10. ¿Cuáles cree que son las barreras y debilidades de comunicación interna?

11. ¿Qué aspectos contribuyen a general a generar un clima organizacional?
12. ¿Qué departamento hace llegar la información de la empresa a todos los empleados?
13. ¿El departamento encargado de la comunicación interna logra cumplir con los objetivos del área?
14. ¿Cuál es la importancia que se le da a la identidad organizacional?
15. ¿Qué elementos contribuyen a la construcción de la identidad organizacional?

Canales de comunicación

16. ¿Qué medios o canales de información y comunicación tiene la empresa?
17. ¿Considera que los medios de comunicación que se utilizan en la empresa son efectivos?

Anexo 3. Cartel científico con parte de los resultados de la investigación y una de las propuestas llevadas a cabo dentro de la organización.

Comunicación al grano

DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA PLANTA DE CAFÉ DE CAFFENIO

La **estructura del mensaje** es fundamental para el ámbito organizacional, educativo y personal, por lo tanto, se debe detener a elegir cuál es el **canal de comunicación** que será más eficaz para su transmisión.

VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

Estructura del mensaje | Canales de comunicación

METODOLOGÍA Y RESULTADOS

RECURSOS MEDIÁTICOS

CAFFENIO | COMPARTE | Red de Beneficios CAFFENIO | CAFFENIO COMUNICA

Caffenio Comunica⁽¹⁾

Es una plataforma originalmente creada para la transmisión en vivo, televisión interna y uso de canal institucional de YouTube. Actualmente se utiliza de manera ocasional para la publicación de videos de juntas y conferencias.

A través de la **observación participante** se deduce que el comedor es un lugar clave para comunicar, pero al mismo tiempo, tratándose de un lugar de relajación, se analizan aspectos a considerar en la forma y cantidad de comunicados.

Durante **la entrevista** a la encargada de comunicación interna se confirmó que la infraestructura del comedor es un área de oportunidad para comunicar y que está a disposición de utilizarse para ello.

Se trabajó con **una encuesta** aplicada a una muestra de 132 colaboradores de la planta de café que arrojó el siguiente resultado.

¿Con qué frecuencia visita el comedor?

78% SIEMPRE

9.5% CASI SIEMPRE
6.7% ALGUNAS VECES
4.8% MUY POCAS VECES
1% NUNCA

PROPUESTA

Inclusión de **Caffenio Comunica** al formato multimedia para pantallas del comedor.

A raíz de la existencia de **Caffenio Comunica**, se propone que esta plataforma de comunicación interna integre el resto de los **recursos mediáticos** comunicativos institucionales de la planta y su transmisión se extienda a las instalaciones del comedor de la planta de café.

En dichas instalaciones se cuenta con tres **pantallas** de las cuales se puede disponer y aprovechar para este medio, adecuando Caffenio Comunica al **formato audiovisual** en el cual se pretende incluir comunicados a través de **producciones multimedia** que incluyan aspectos como red de beneficios a colaboradores, valores y filosofía de la empresa y comunicados diarios, esto con apoyo de entretenimiento y ocio de propiedad de terceros intercalados entre las producciones institucionales con el fin de mantener la atención constante de los colaboradores.

El contenido mediático de terceros contempla | **vevo**⁽⁴⁾ | **PlayGround**⁽⁵⁾ | **YouTube**⁽⁶⁾

PLAN DE ACCIÓN

Anexo 4. Desarrollo del plan de unión de la información de comunicación interna de Caffenio.



Caffenio Comunica

Es una plataforma originalmente creada para la transmisión en vivo, televisión interna y uso de canal institucional de YouTube. Actualmente se utiliza de manera ocasional para la publicación de videos de juntas y conferencias.

Anexo 5. Paleta de colores y tipografía elegidos para utilizar en la elaboración del logotipo de Información Al Grano.



81BC00



F42433



FFB501



995F35

BRANDON GROTESQUE *Bold / Medium / Regular*

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

Anexo 6. Logotipo de Información Al Grano en la paleta de colores seleccionada.

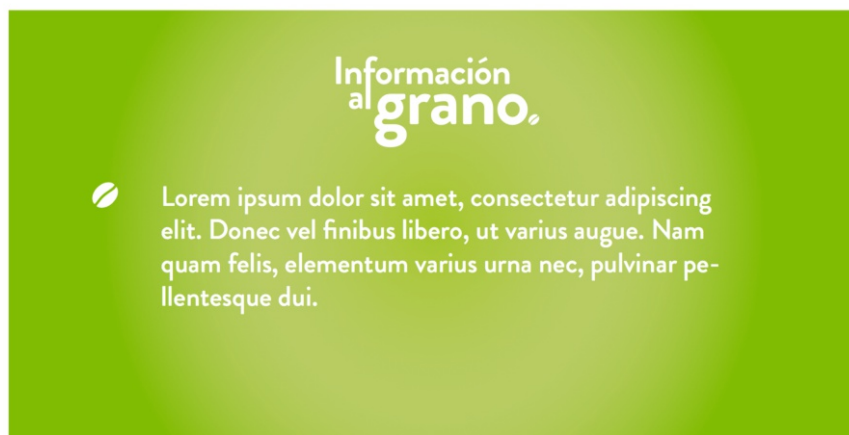


Anexo 7. Logotipo de Información al Grano adaptado al formato de pantallas digitales.



*Animación de entrada de logotipo. Aprox. 3 segundos. También podría cambiar el fondo por los cuatro colores en el momento en que aparece.

Anexo 8. Plantilla en formato para pantallas digitales.



*Animación de logotipo (Fade in y Fade Out); animación de texto barrido.
Plantillas en los 4 colores.

Anexo 9. Impresiones de pantalla de video realizado para las pantallas del comedor de Caffenio.



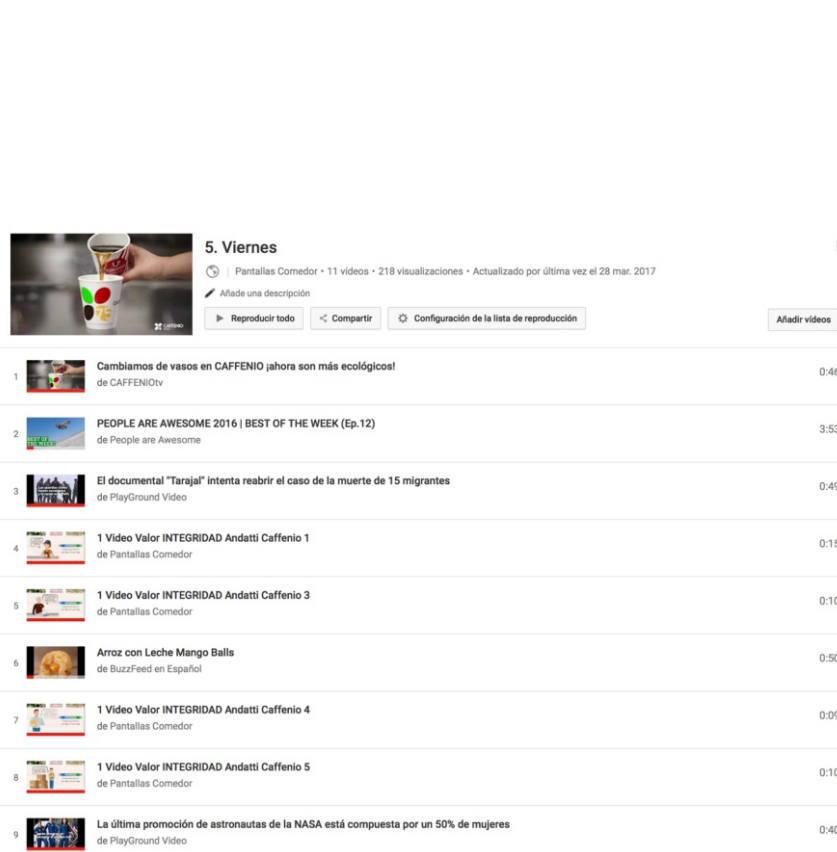
Anexo 11. Canal de YouTube de Caffenio Comunica.

The image shows a screenshot of the YouTube channel page for 'CAFFENIO COMUNICA'. At the top, there is a banner with the channel's logo on the left and icons for desktop, TV, and mobile devices on the right, with a button that says 'Añadir cabecera del canal'. Below the banner, the channel name 'Pantallas Comedor' is displayed, followed by a settings gear icon and a 'Suscribirse' button with a subscriber count of 0. Underneath, there is a 'Descripción del canal' button. The main content area is titled 'Listas de reproducción creadas Público' and features five video playlists:

- 1. Lunes: 11 VIDEOS, Actualizado hace 3 días
- 2. Martes: 18 VIDEOS, Actualizado hace 3 días
- 3. Miércoles: 9 VIDEOS
- 4. Jueves: 9 VIDEOS
- 5. Viernes: 11 VIDEOS

Some playlists have a 'BEST OF THE WEEK!' badge. The first playlist also has a 'vevo' logo.

Anexo 12. Lista de reproducción para las pantallas del comedor de Caffenio a través de YouTube.



The image shows a YouTube playlist interface. At the top, the playlist is titled "5. Viernes" and is associated with the channel "Pantallas Comedor". It contains 11 videos and has 218 views, last updated on March 28, 2017. Below the title are buttons for "Reproducir todo", "Compartir", and "Configuración de la lista de reproducción", along with an "Añadir videos" button. The main content is a list of 11 video items, each with a thumbnail, title, channel name, and duration.

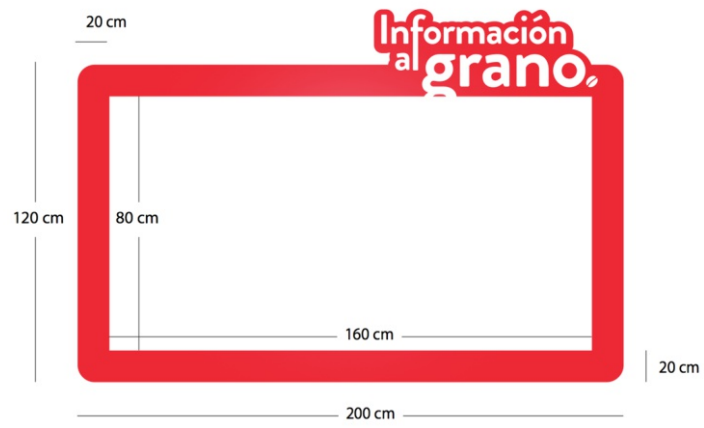
Item	Title	Channel	Duration
1	Cambiamos de vasos en CAFFENIO ahora son más ecológicos!	de CAFFENIOtv	0:46
2	PEOPLE ARE AWESOME 2016 BEST OF THE WEEK (Ep.12)	de People are Awesome	3:53
3	El documental "Tarajal" intenta reabrir el caso de la muerte de 15 migrantes	de Playground Video	0:49
4	1 Video Valor INTEGRIDAD Andatti Caffenio 1	de Pantallas Comedor	0:15
5	1 Video Valor INTEGRIDAD Andatti Caffenio 3	de Pantallas Comedor	0:10
6	Arroz con Leche Mango Balls	de BuzzFeed en Español	0:50
7	1 Video Valor INTEGRIDAD Andatti Caffenio 4	de Pantallas Comedor	0:09
8	1 Video Valor INTEGRIDAD Andatti Caffenio 5	de Pantallas Comedor	0:10
9	La última promoción de astronautas de la NASA está compuesta por un 50% de mujeres	de Playground Video	0:40

Anexo 13. Diseño y distribución de periódicos murales.

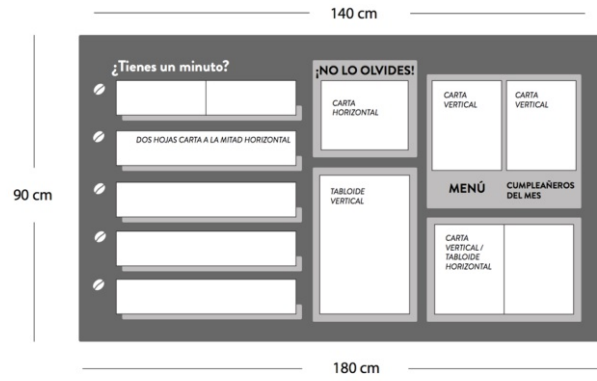
Periódicos murales



Anexo 14. Medidas frontales de diseño de periódico mural.



Anexo 15. Distribución de información dentro del formato de impresión para periódicos murales.



Anexo 16. Cotizaciones para la impresión de periódicos murales por costo unitario.

		<p>centro gráfico del noroeste sa de cv R.F.C. CGN9202266K0</p> <p>Mátriz: Otero 407 Reforma Navojos Sonora México 85830 (642) 422 2547 administracion@centrografico.net</p> <p>Sucursal Rodriguez: Blvd. Rodriguez 43 1 Centro Hemisillo Sonora México 83000 (662) 213-8076 sucursal.rodriguez@centrografico.net</p>		<p>PRESUPUESTO</p> <p>519</p> <p>Fecha: 24 de abril de 2017</p> <p>Expedido en: Sucursal Rodriguez</p>	
<p>R.F.C. Nombre: Fernando Arzac Dirección: Ciudad: Sonora México 85800</p>					
Clave	Cantidad	Descripción	P.U.	Importe	
9999	1	trabajo segun descripción	153.2700	153.27	
					
		Descripción del trabajo Logo cortado en vinil, tamaño aproximado de 40 x 80 cms y montado en coroplast			
		Importe con letra: ciento setenta y siete pesos 79/100 MN			
			Subtotal \$	153.27	
			IVA \$	24.52	
			Total \$	177.79	

Presupuesto valido 30 dias a partir de la fecha de expedición



centro gráfico del noroeste sa de cv

R.F.C. CGN9202266K0

Matriz
Otero 407 Reforma
Navojas Sonora México 85830
(642) 422 2547
administracion@centrografico.net

Sucursal Rodriguez
Blvd. Rodriguez 43 1 Centro
Hermosillo Sonora México 83000
(662) 213 8076
sucursal.rodriguez@centrografico.net

PRESUPUESTO

520

Fecha: 24 de abril de 2017

Expedido en: Sucursal Rodriguez

R.F.C.
Nombre: Fernando Arzac
Dirección:
Ciudad: Sonora México 85800

Clave	Cantidad	Descripción	P.U.	Importe
9999	1	trabajo segun descripción	387.4400	387.44
Descripción del trabajo impresion pop en vinil e instalado en coroplast, tamaño 0.80 x 1.60 metros				
Importe con letra: cuatrocientos cuarenta y nueve pesos 43/100 MN			Subtotal \$ 387.44 IVA \$ 61.99 Total \$ 449.43	

Presupuesto valido 30 días a partir de la fecha de expedición



centro gráfico del noroeste sa de cv

R.F.C. CGN9202266K0

Matriz
Otero 407 Reforma
Navojoa Sonora México 85830
(642) 422 2547
administracion@centrografico.net

Sucursal Rodriguez
Blvd. Rodriguez 43 1 Centro
Hermosillo Sonora Mexico 83000
(662) 213-8076
sucursal.rodriguez@centrografico.net

PRESUPUESTO

521

Fecha: 24 de abril de 2017

Expedido en: Sucursal Rodriguez

R.F.C.
Nombre: Fernando Arzac
Dirección:
Ciudad: Sonora México 85800

Clave	Cantidad	Descripción	P.U.	Importe
9999	1	trabajo segun descripción	544.8300	544.83
		<h1>RICOH</h1> Equipos de Impresión		
		Descripción del trabajo Marco de coroplast tamaño 1.2 x 2 metros rotulado con vinil		
Importe con letra: seiscientos treinta y dos pesos 0/100 MN			Subtotal \$	544.83
			IVA \$	87.17
			Total \$	632.00

Presupuesto valido 30 días a partir de la fecha de expedición

Anexo 17. Buzón de sugerencias ideal para el proceso de evaluación del presente proyecto.


DISEÑOS EN ACRILICO

Más de 15 años en el mercado nos respaldan.
La mejor calidad solo con nosotros...

Buzón chico en acrílico de 3mm cristal marca plastiglas, con medidas de 15 cms de ancho por 15 cms de alto y 10 cms de fondo. Con portahojas y chapa metálica cromada, 2 llaves y copete superior para sujetar en pared e imprimir publicidad

*Precio por pieza, nuestros precios no incluyen envío


Anexo 18. Instrumento de encuesta sobre el nivel de conocimiento y satisfacción del plan de comunicación interna: INFORMACIÓN AL GRANO.






ENCUESTA SOBRE NIVEL DE CONOCIMIENTO Y SATISFACCIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

I. MARCA CON UNA X LA OPCIÓN DE TU ELECCIÓN

1. Señala tu perfil laboral en la empresa 2. ¿Conoces el programa de comunicación INFORMACIÓN AL GRANO? 3. ¿A través de qué canal de comunicación interna te has enterado más de los acontecimientos de la empresa en los últimos tres meses?


DISEÑO


FACILITO


EJECUTO

SÍ NO

CORREO
ELECTRÓNICO

PERIÓDICO
MURAL


PANTALLAS
DEL COMEDOR

II. A TRAVÉS DE LA SIGUIENTE ESCALA DE LIKERT, SEÑALA TU NIVEL DE RELACIÓN CON LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES:

	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
4. En los últimos tres meses me siento más informado de los acontecimientos de la empresa.					
5. Conozco y hago uso los servicios de la RED de Beneficios de CAFFENIO.					
6. Me entero y difundo las vacantes disponibles en la empresa a mis conocidos.					
7. Conozco y practico el valor del mes en curso en mis tareas laborales.					
8. La nueva manera de comunicar al interior de la empresa me parece más atractiva.					
9. Información Al Grano influye en sentirme orgulloso de la empresa con la que colaboro.					

III. ¿QUÉ TE INTERESARÍA CONOCER A TRAVÉS DE ESTA PLATAFORMA Y QUÉ PROPONDRÍAS PARA UNA MEJOR COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA?

Anexo 19. Propuestas de reportes de seguimiento a la participación de los colaboradores de la planta de café de Caffenio.

Información al grano.  **CAFFENIO**

REPORTE DE SEGUIMIENTO A LA PARTICIPACIÓN DE LOS COLABORADORES DE CAFFENIO.

I. MEDIANTE LA COMPARATIVA DEL ESTADO DE INTERACCIÓN Y PARTICIPACIÓN DE LOS COLABORADORES EN PROGRAMAS INTERNOS Y DE BENEFICIO A EMPLEADOS DE CAFFENIO EN UN PERIODO DE TRES MESES SE DEBERÁN REALIZAR REPORTES DE LAS SIGUIENTES CONVERSIONES POR PARTE DEL ÁREA DE CAPITAL HUMANO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

1. Diagrama de asistencia a eventos, juntas e invitaciones de los colaboradores de la empresa.
2. Diagrama de relación de bajas voluntarias de la empresa.
3. Diagrama de nuevos ingresos referidos por un colaborador de la empresa.
4. Control y comparación de reportes de conducta y llamadas de atención.
5. Control y comparación de reconocimientos a la proactividad y actitud laboral de colaboradores.
6. Reporte de actividad de la RED de beneficios de CAFFENIO.