

Universidad Panamericana
Dirección de Sistema Bibliotecario

Tesis Digitales - Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

Queda **prohibida la reproducción total o parcial** de este trabajo, por cualquier medio o procedimiento, sin la autorización expresa y por escrito del autor. Cualquier uso no autorizado será sancionado conforme a la Ley Federal del Derecho de Autor.

El uso de esta obra podrá ser utilizado únicamente con fines **académicos e informativos** y deberá citar la fuente dónde la obtuvo mencionando el autor o autores.

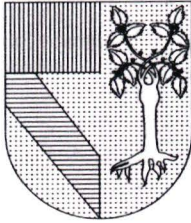
UNIVERSIDAD

**Pana
meri
cana**

Biblioteca

Campus CDMX

BIBLIOTECA
UNIVERSIDAD
PANAMERICANA



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA SEP
REGISTRO DE VALIDEZ OFICIAL REVOE 974028

**“EMPRESA ABC”, LA COMUNICACIÓN
INTERNA EN TIEMPOS DE CRISIS.**

**BIBLIOTECA
UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

**C A
PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL
P R E S E N T A:
LIC. ALMA CECILIA CARRILLO AMELIO**

ASESOR: MTRO. FERNANDO CÁMARA PUERTO

MÉXICO, D. F.

2009



* 1 1 9 8 6 3 *

T
COM
2009
C335e
EJ.2

CLASIF. _____
ADQUIS. 119863
FECHA. _____
COSTO. _____

Este caso contiene información de carácter confidencial y el nombre de la empresa a la cual hace referencia, ha sido modificado con la finalidad de proteger la identidad de esta compañía y el personal que la conforman.

“Empresa ABC”, Comunicación Interna en Tiempos de Crisis

A principios del 2009, el encargado de Comunicación Interna de la “Empresa ABC” ubicada en el Distrito Federal, tenía que diseñar e implementar un Plan orientado a mejorar el ambiente de trabajo que prevalecía a consecuencia de la reciente crisis y fomentar una cultura de ahorro que hiciera frente a esta difícil situación a través de una ambiciosa campaña de comunicación organizacional.

Antecedentes

“Empresa ABC” es una empresa transnacional de consumo dedicada a la producción y comercialización de productos del giro alimenticio. Además es distribuidora de dos marcas de origen extranjero, las cuales generan grandes ingresos para la compañía. La planta, ubicada en el estado de Guanajuato, tiene una plantilla de 247 empleados y el corporativo, localizado en la Ciudad de México, tiene un total de 65 empleados.

A nivel mundial, la compañía tiene más de 3,000 productos en su portafolio y existen plantas en más de 100 distintos países. En el momento de su fundación, la planta productiva de “Empresa ABC”, fue considerada como la empresa más importante de su ramo en Latinoamérica por sus estándares de calidad e innovación en la elaboración de productos líderes en el mercado.

Los valores que constituyen el cimiento de “Empresa ABC” son: 1) Carácter- al actuar con integridad, congruencia y respeto, 2) Competencia- trabajar con iniciativa, agilidad, añadiendo de valor a los clientes y consumidores para ganar en el mercado y 3) Trabajo en equipo- generar soluciones en conjunto para obtener resultados extraordinarios en base en:

colaboración, compromiso, honestidad y comunicación. La promesa de la compañía es ““Empresa ABC” valorando a la gente y la gente valorando a “Empresa ABC” “.

Desarrollo del caso

En 1959 “Empresa ABC” inicia sus operaciones en la región centro de la Republica Mexicana, con aproximadamente 420 empleados y una inversión inicial de 15 millones de dólares. Originariamente, las frutas y verduras que se utilizaban para elaborar los productos, eran cosechadas por los mismos trabajadores de “Empresa ABC”, lo cual incrementaba las dimensiones de la plantilla laboral. La junta directiva reconocía que tenía un gran reto por delante, ya que la empresa era reconocida a nivel internacional pero no en México. Las políticas de adquisición de talento eran claras; gente joven talentosa con ideas frescas y experiencia en la industria, comandada por gerentes con amplia experiencia obtenida en compañías transnacionales de la misma naturaleza.

La empresa tenía un presupuesto de capacitación envidiable, invertía holgadamente sus recursos en el desarrollo de sus empleados con programas extensivos de capacitación e incluso facilitaba especialidades académicas para que sus empleados tuvieran la oportunidad de continuar estudiando y de esa manera estar más capacitados. Además todos los empleados del corporativo tenían que hacer cursos en línea enfocados en cultivar la misión, visión, valores, políticas y así crear una cultura sólida dentro de “Empresa ABC”. Los empleados no sólo aprendían habilidades técnicas también fortalecían su desarrollo y habilidades interpersonales.

Una de las grandes ventajas de trabajar en la empresa era su vasta gama de prestaciones. De acuerdo a su política de compensaciones, la empresa ofrecía prestaciones superiores a sus competidores y contemplaba algunas prestaciones que muchas empresas no tenían la capacidad de otorgar, tales como: fondo de ahorro, vales de despensa, tickets de restaurante, servicio de gastos médicos mayores, seguro de automóvil, servicio de comedor, automóvil para ejecutivos, bonos anuales de ventas y otros.

El clima organizacional que tenía la empresa era muy bueno. La interacción entre los miembros de la empresa se basaba en un ambiente de trabajo grato y de grandes relaciones laborales entre compañeros, jefes y subordinados. El sentimiento de pertenencia a la organización era un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. Los empleados compartían los objetivos personales con los de la organización lo cual se veía reflejado en los resultados de la compañía.

Todos estos factores lograron que “Empresa ABC” creciera de forma acelerada y mes a mes se superaran sus objetivos de ventas. En poco tiempo algunas de sus marcas se ganaron el liderazgo de la categoría. Ya no era sólo una empresa internacional, ahora las marcas se habían ganado un lugar en la despensa de los mexicanos.

Uno de los cambios más trascendentes de “Empresa ABC”, fue el de abandonar la cosecha de sus propios insumos y buscar proveedores que ofrecieran este servicio a precios competitivos y excelencia en calidad. Esta decisión disminuyó la planilla laboral de la empresa pero proporcionó un mayor enfoque en el negocio de preparación de alimentos.

De igual manera, la empresa estaba preocupada y ocupada por la sana convivencia de sus empleados, desde un punto de vista informal. Cada año se organizaban eventos en los que todos los empleados tenían la oportunidad de convivir fuera de la oficina y estrechar las relaciones personales. Algunas muestras de estas iniciativas, eran por ejemplo la celebración de un evento organizado por el área de mercadotecnia, en donde se presentaba a todos los integrantes de la compañía, los planes para el próximo año. Otros ejemplos eran la celebración del Día de la Familia, en donde se proporcionaba sana convivencia a los empleados y sus núcleos familiares, y la Cena de Navidad, en donde los empleados festejaban el fin del año y recibían regalos por parte de la compañía. Además existían pequeñas convenciones organizadas por distintas áreas. Todas estas actividades beneficiaban la sinergia que la empresa estaba buscando entre sus empleados.

A partir del 2001, “Empresa ABC” empezó a perseguir iniciativas que apoyaban fundaciones y organizaciones que estuvieran enfocadas a combatir la desnutrición, el cáncer y niños de la calle. La empresa decidió donar de forma permanente cierta cantidad de producto a estas

instituciones con el fin de ayudar a la comunidad. La compañía no comunicaba a sus consumidores el apoyo que le brindaba a las fundaciones pero los empleados reconocían la labor y se sentían orgullosos de trabajar en una empresa que apoyaba a su comunidad.

El nivel de rotación en “Empresa ABC”, era muy bajo. Esto originó que con el paso de los años la plantilla no sufriera cambios significativos en su estructura y modelo de operación. La compañía no tenía una estructura capaz de hacer frente a los nuevos retos del competido mercado del que formaba parte. La competencia era cada día más dura, los clientes demandaban mayor cantidad de productos, los consumidores ameritaban mejores e innovadoras propuestas y los efectos de la inmensa carga de trabajo empezaban a hacerse presentes en el rendimiento y moral de cada uno de los integrantes de “Empresa ABC”.

Era claro que las cosas no se mantendrían funcionando adecuadamente por mucho tiempo si la empresa no ejecutaba un cambio radical en la mecánica de operación del negocio, era claro que “Empresa ABC” debía afrontar la nueva realidad que se le presentaba, de manera ágil y contundente.

A principios del segundo semestre del 2006, el comité directivo decidió implantar un plan de transformación que pretendía aumentar el margen de utilidad de la compañía. Algunas de las premisas de este plan, se fundamentaban en implementar acciones orientadas a incrementar el nivel de propuestas de investigación y desarrollo de nuevos productos y su lanzamiento al mercado. Otra de las premisas de este plan era atraer la cantidad de talento necesario para soportarlo.

Durante el periodo comprendido entre los años fiscales 2005 y 2009, se incrementó el número de contrataciones en un 20%, siendo la mayoría de éstas, puestos gerenciales y directivos. Este nuevo talento a su vez constituyó a su propio equipo con gente nueva, lo cual generó un fuerte aumento en los gastos fijos de la compañía. Durante la mayor parte del año fiscal 2008, este nuevo talento desarrollo nuevas áreas con dinámicas y procesos completamente distintos a los acostumbrados por los empleados que llevaban varios años en la compañía. La empresa realizó una fuerte inversión en su nómina y destino muy pocos recursos a reforzar su cultura corporativa y mejorar su clima organizacional.

A pesar de que la compañía cerró su año fiscal 2008 con muy buenos resultados, haber consolidado un comité especializado en innovación y haber realizado diversos estudios de mercado, no se tenía ningún proyecto de innovación. Los comentarios de que la compañía invertía demasiados recursos en esos departamentos y que no recibía a cambio los resultados esperados, no se hicieron esperar por parte de algunos empleados.

A finales del 2008 el entorno económico de México se presentaba negativo muy a diferencia de años anteriores donde prevalecía la estabilidad y certidumbre. La crisis financiera global había provocado una fuerte devaluación del peso, se presentó un aumento record en los precios de las materias primas y la incertidumbre en el ambiente económico disminuyó la confianza del consumidor a niveles críticos. La industria de alimentos reflejó una caída dramática en sus ventas y por consiguiente las ventas y el margen de utilidad de “Empresa ABC” se vieron afectadas severamente.

De acuerdo a la información de Nielsen, compañía especializada en medición y análisis del mercado, se presentaron fuertes aumentos en el precio de los productos de consumo e importantes caídas en el Canasto Básico de Alimentos* (Ver Anexo I, Figura 1). Las ventas en los autoservicios en México cayeron durante el mes de septiembre del 2008 4.4% comparándose con el año anterior (Ver Anexo I, Figura 2). Walmex, el cliente más importante para “Empresa ABC”, presentó una caída del 5.9% en ventas durante el mes de septiembre del 2008 comparándose con el año anterior (Ver Anexo I, Figura 3).

En octubre del 2008, la empresa empezó a resentir los efectos de la crisis mundial. Los costos de la mayoría de las materias primas se elevaron y la compañía tuvo que empezar a incrementar los precios de sus productos. El portafolio de productos de la empresa estaba conformado principalmente por artículos premium, los cuales tienen un precio muy alto en el mercado y no son los más consumidos durante una recesión económica. Por el contrario y en respuesta a esta crisis, los consumidores se estaban inclinando por marcas más

* El Canasto Básico de Alimentos representa un consumo mínimo aceptable de alimentos para una familia. Integrado por un conjunto de alimentos básicos, expresados en cantidades apropiadas y suficientes, para satisfacer por lo menos las necesidades energéticas y proteínicas de la familia / hogar de referencia.

económicas y tamaños más pequeños. Cada vez era más difícil cumplir con los objetivos de ventas y las marcas no tenían presupuesto para hacer iniciativas que generaran volumen. Además las innovaciones no podían llevarse a cabo ya que tampoco había presupuesto para los proyectos.

Para compensar la fuerte devaluación, una de las marcas de importación, tuvo que presentar 3 aumentos de precio consecutivos en menos de 4 meses y aún así se generaba un margen de utilidad muy bajo. Esta marca, a pesar de que no era un producto elaborado por la propia compañía, constituía una de las mayores fuentes de ingreso. Sin embargo, con el tipo de cambio resultante de la crisis, esta marca disminuyó sustancialmente su rentabilidad y reflejó un considerable impacto en las utilidades de la empresa.

En noviembre del 2008, la empresa lanzó un Plan de Austeridad y empezó a tomar algunas medidas para enfrentar gastos como: reducción de viáticos, disminución de donaciones a las fundaciones que apoya, búsqueda de proveedores que ofrecieran un menor precio, negociaciones de plazos de pago más amplios con socios y proveedores y la disminución en el presupuesto de cada departamento. Además se cancelaron algunos proyectos como: nuevas contrataciones, eventos de fin de año, convenciones, cursos de capacitación impartidos externamente, remodelación de la planta de producción, juntas gerenciales externas y otros.

Algunas contrataciones estaban canceladas pero existían áreas que seguían contratando gente nueva. Los empleados empezaron a perder la credibilidad de su empresa, ya que no era congruente en su comunicación. Por un lado la empresa tenía su Plan de Austeridad y por otro lado seguía incrementando tu planilla laboral.

En enero del 2009, existía un ambiente de incertidumbre debido a que la empresa no estaba dando los resultados esperados. Además, se corría el rumor de que un inminente recorte de personal estaba por ocurrir. Se vivía un clima organizacional muy negativo y prevalecía la desmotivación entre los empleados. Los empleados no sabían cuál era la verdadera situación y

planes de la empresa. El Staff Directivo hacía juntas para analizar los problemas pero no se involucraba a los demás empleados.

El 6 de febrero del 2009, el director general de “Empresa ABC” reunió a todos los empleados de la compañía para hacer extensivas una serie de acciones contempladas en un programa de nueva creación denominado “Plan Eficiencia”. Dicho plan abarcaba medidas orientadas a adaptar todos los procesos de innovación hacia alternativas que ayudaran a mejorar la relación precio/valor de los productos de “Empresa ABC”, crear nuevas presentaciones y aprovechar al máximo las oportunidades en los canales de comercialización. Además se anunció una reducción en la plantilla laboral del 9% y se tomó la decisión de reducir temporalmente la jornada de trabajo. Los empleados debían seleccionar 7 días de permisos sin goce de sueldo con el fin de reflejar un beneficio tangible en los gastos fijos de la compañía.

La empresa sabía que sus empleados estaban en descontento y estaba consciente de todos los rumores negativos que afectaban la productividad, pero no se hacía nada para cambiar esta perspectiva. “Empresa ABC” no estaba involucrando a los empleados en la situación actual de la empresa. Esto provocaba que con el paso del tiempo se fuera acrecentando la incertidumbre y la desmotivación de los empleados, generando un negativo clima laboral.

Es un hecho que la empresa está pasando por una etapa difícil tanto económica como de clima laboral. Ya que “Empresa ABC” cuenta con un departamento especializado en Comunicación Interna, es indispensable éste se involucre en el problema y diseñe estrategias que mejoren la situación que enfrenta actualmente la empresa.

Algunas de las responsabilidades del departamento de Comunicación Interna son el desarrollo e implementación de campañas internas de comunicación, la edición y publicación de la revista corporativa, administración del portal interno, colaboración en artículos del corporativo, inducción al personal de nuevo ingreso, organización de eventos, redacción de comunicados, difusión de las actividades importantes de la empresa, entre otros.

Solución propuesta

“Empresa ABC” atraviesa por una etapa difícil tanto económica como de clima laboral y necesita más que nunca a gente comprometida que tenga un fuerte sentido de pertenencia con la empresa. La empresa debe estar convencida de que el involucramiento y la participación de todos hará posible que la etapa crítica sea superada. La empresa debe aprovechar los recursos especializados con los que cuenta el departamento de Comunicación Interna para de esta manera difundir a los empleados las acciones, resultados e iniciativas que se estarán desarrollando para enfrentar esta situación. De esta manera los empleados contarán con información de primera mano, ayudándolos a disminuir su incertidumbre, involucrándolos en el proceso y haciéndolos partícipes de las decisiones y los cambios dentro de su empresa. De manera paralela, el departamento de Comunicación Interna deberá desarrollar e implementar una campaña enfocada a mejorar el clima laboral que se vive en la empresa, además de otro programa dirigido a contribuir con la situación financiera de la empresa, fomentando una cultura de sensibilización de gastos y ahorro entre sus empleados.

Las actividades de Comunicación Interna tienen que estar encaminadas a lograr la participación de los empleados, asegurando que sus opiniones sean escuchadas. De nada sirve diseñar la mejor iniciativa de Comunicación Interna, si la información sólo fluye en un solo sentido y los empleados no son tomados en cuenta.

La Comunicación Interna involucra una serie de actividades que le permiten a la empresa mejorar la eficacia y lograr una mayor competitividad, a través de una mejor interactividad entre los miembros de la organización, tanto a nivel profesional como a nivel personal. Esta interactividad hace más rápida y fluida la información dentro de la empresa y favorece la coordinación de tareas entre los diferentes departamentos. También favorece la identificación de las personas con la organización, al comunicar y hacer compartir los valores de la empresa. Lo cual se verá reflejado en una solidaridad entre los miembros de la organización logrando una mayor integración grupal y un sentimiento de pertenencia de los empleados hacia la empresa. (Ver ANEXO II).

El área de Comunicación Interna deberá plantear los objetivos generales que todo plan de comunicación debe contener, y retomar las cuatro perspectivas que lo comprenden: relacional, operativo, motivacional y actitudinal.

- a) Relacional- Buscar establecer una relación fluida entre empleados y empleadores, por medio de canales adecuados entre todos los niveles de la empresa.
- b) Operativo- Facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa.
- c) Motivacional- Motivar y dinamizar la labor de los miembros de la organización, contribuyendo a crear un clima de trabajo agradable y una mejor calidad del trabajo.
- d) Actitudinal- Crear y mantener una imagen favorable de la empresa en los miembros de la organización.

Para dar una propuesta de solución a “Empresa ABC” se deben identificar los principales problemas que han creado un clima laboral negativo dentro de la empresa:

- I) Problemas por falta de credibilidad.- La empresa y los jefes ya no son confiables, el personal no cree en lo que le dice la empresa y no se cumple lo que se promete.
- II) Problemas por una cultura basada en la desconfianza.-La empresa se guarda información y no comunica todo lo que debiera.
- III) Problemas por subestimar al personal.- Nadie escucha al personal, sus dudas, problemas e ideas y tampoco se incentiva la participación, motivación o integración.
- IV) Temor por la crisis.- Los empleados están consientes de la mala situación económica en México y hay un sentimiento de temor e incertidumbre por el futuro de sus empleos. Hay distintas versiones sobre los hechos, nadie se ocupa de aclarar nada y no se predica con el ejemplo.
- V) Problemas de motivación.-Los empleados están desmotivados y en descontento por el Plan de Austeridad que se implementó.

Éstos son algunos de los problemas que está enfrentando “Empresa ABC” y que deben de ser resueltos. Es un hecho que para hacer una gestión exitosa de Comunicación Interna se debe

diagnosticar el clima laboral de la “Empresa ABC” y así atacar los problemas desde su base. La importancia de un clima laboral positivo es indiscutible en toda empresa.

El siguiente Plan de Comunicación Interna incluye propuestas para resolver la situación actual de “Empresa ABC”.

I). Crear un clima laboral positivo

Las siguientes estrategias tienen como objetivo cuidar el desarrollo del factor humano en la empresa dentro de una cultura organizacional que fomente la sana convivencia e interacción entre los empleados:

a) Blog-

- **Objetivo:** Incorporar en el portal interno una sección que permita la libre expresión de todos los empleados, destinando el espacio al planteamiento de temas de interés, intercambio de opiniones, dudas y soluciones instantáneas, siempre ceñido a un marco de respeto y funcionalidad.
- **Estrategia:** Se le dará un “usuario” y “password” a todos los empleados para que, el que así lo desee, pueda ingresar al sitio y externar sus puntos de vista alusivos al desarrollo personal y organizacional de la empresa. Es importante recalcar que esta herramienta estará disponible para todo el personal. El personal administrativo cuenta con equipos de cómputo en sus estaciones de trabajo y el personal operativo o sindicalizado, cuenta con salas virtuales de cómputo que les permiten en todo momento, tener acceso a la red de la compañía
- **Responsabilidad de Comunicación Interna:** Presentar este nuevo medio a los empleados e incentivarlos a ingresar al sitio y participar en los temas incluidos en él.

b) Actividades deportivas

- **Objetivo:** Acercar a todos los empleados y motivar el concepto de “Todos somos un equipo”, mediante el fomento del deporte y la sana convivencia.
- **Estrategia:** Organizar torneos internos de diversas disciplinas (Fútbol, basquetbol, boliche), adaptándolos a los horarios y jornadas laborales, de manera de asegurar la participación de los empleados tanto de la Planta como del Corporativo.

- Responsabilidad de Comunicación Interna: Comunicar las actividades deportivas e invitar a los empleados a que asistan a los torneos para apoyar a su equipo favorito. Insertar una sección especial de actividades deportivas y resultados en el tablero de anuncios y revista interna.

c) Talleres de cocina

- Objetivo: Integrar a los colaboradores de cada departamento e identificarse plenamente con los productos de la empresa.
- Estrategia: Determinados días al mes se impartirán talleres de cocina gratuitos para los empleados con cupo limitado. Cada receta incluirá productos de “Empresa ABC”.
- Responsabilidad de Comunicación Interna: Difundir los talleres de cocina a través de los medios de comunicación como tableros informativos, e-mails y portal interno.

d) Implementación de un programa de reconocimiento

- Objetivo: Motivar a los empleados mediante el reconocimiento.
- Estrategia: Este programa permite a cualquier empleado, en cualquier momento, nominar a un compañero o equipo, ya sea del mismo departamento u otra área, por haber alcanzado un logro a través de un esfuerzo más allá de los requerimientos de su trabajo. Es importante generar un lugar de trabajo en donde se presenten continuamente estas acciones en pro de los empleados, de esta manera se creará un entorno vital, agradable, motivador y enérgico.
- Responsabilidad de Comunicación Interna: Difundir el programa y motivar a los empleados a que reconozcan el desempeño de los demás.

Estas actividades tienen como objetivo reforzar la relación entre empleado y empresa y así fomentar el sentimiento de cariño y confianza. “Empresa ABC” necesita que sus empleados sientan que la empresa se está preocupando por fomentar la sana convivencia. Además no son actividades costosas ya que la empresa está enfrentando una economía difícil.

II). Crear una cultura ahorro

Las siguientes campañas tienen como objetivo sensibilizar a los empleados para crear una cultura de ahorro que puedan aplicar en la compañía y en su hogar:

a) Campaña Interna de Ahorro

Fase I

- Objetivo: Involucrar a los empleados en el diseño de estrategias que busquen lograr una cultura de ahorro en “Empresa ABC”.

- Duración: 1 mes

- Estrategias:

- 1) Crear un nombre, logo y slogan para la campaña con la finalidad de que la gente identifique cualquier comunicado o actividad relacionado a ésta.

- 2) Dar a conocer la campaña a los empleados, explicando en que consiste esta iniciativa, cuál es su importancia y qué alcances tiene.

- 3) Organizar sesiones con un enfoque informativo que expliquen el entorno económico y la situación actual de la empresa. Es muy importante que la distribución de la sala sea tipo auditorio ya que no se está buscando la participación del público (Ver Anexo III). Se debe usar un lenguaje simple para que sea fácil de comprender. Con estas sesiones se busca que los empleados estén bien informados y así eliminar la incertidumbre y generar confianza. Explicar cuáles son los gastos más fuertes de la compañía y los beneficios del Plan de Austeridad lanzado en noviembre del 2008 y las razones de las medidas que fueron tomadas el 6 de febrero del 2009. Los empleados deben entender el por qué de esas decisiones.

- 4) Organizar pequeñas sesiones segmentadas por departamentos que estén enfocadas en escuchar ideas y sugerencias. Es muy importante que la distribución de la sala sea tipo conferencia ya que se está buscando la participación del público (Ver Anexo III). En estas sesiones se le pedirá a cada empleado que de ideas de cómo la empresa podría ahorrar dinero ya sea en gastos generados por su departamento y en otros departamentos. Ejemplo: reciclar hojas, apagar las luces, no desperdiciar el agua, reducir las llamadas de larga distancia, reducir gastos de mensajería, etc. Es un hecho que cada empleado conoce a la perfección en qué gasta más su departamento y cuáles gastos si se podrían reducir. En estas sesiones se usará la técnica del grupo nominal (TGN) la cual es una manera en que las ideas de todos los participantes tienen la misma oportunidad de ser consideradas (Ver Anexo IV).

- 5) Colocar buzones en lugares de mayor afluencia que permita a los empleados una manera alternativa de entregar sus ideas que puedan generar un ahorro a la empresa.

6) Invitar a la gente a que suba sus ideas en el blog. Hay que aprovechar esta campaña para darle fuerza a la campaña. La ventaja del blog es que las ideas pueden ser discutidas entre los empleados de todos los departamentos y así ir evaluando cuáles ideas tienen una mayor aceptación y cuáles podrían implementarse.

7) Dar un reconocimiento a las personas que den las mejores ideas. Estos reconocimientos personalizados serán firmados por el Director General de la empresa y así demostrar la fuerte contribución de esa idea para la empresa. Aprovechar juntas importantes para reconocer la buena iniciativa del empleado. Es muy gratificante para el empleado darse cuenta que sus ideas son valoradas.

8) Se le entregarán las mejores ideas al Staff Directivo para que exploren cada una y se evalúen financieramente. Así podrán elegir las iniciativas que sean más viables.

9) Comunicar a los empleados las ideas seleccionadas a implementar vía mail, en el blog y en la revista interna.

Fase II

Esta campaña dará seguimiento a las ideas recolectadas durante la fase I. En esta campaña se busca aplicar cada una de las ideas previamente evaluadas y seleccionadas.

- Objetivo: Promover el uso responsable y eficiente de los recursos mediante una cultura de ahorro que pueda aplicarse en la empresa y en el hogar.
- Duración: 5 meses
- Estrategias:

1) Hacerle un cambio al logo de la fase I de la campaña. No se trata de hacer un cambio radical. Al contrario, se busca que la gente logre conectar una campaña con otra. Sí se recomienda que se haga un cambio para que la gente reconozca la evolución y segunda fase de la campaña. Puede ser un cambio de color o simplemente agregar un elemento al logo anterior.

2) Cada mes se enfocará en un tema específico. Por ejemplo supongamos que las 5 mejores iniciativas estuvieran relacionadas con el ahorro de: agua, luz, mensajería, papel y llamadas telefónicas. El primer mes sólo se enfocará en difundir todos los ahorros que se pueden obtener con el agua y así consecutivamente cada mes.

3) Crear un espacio en el blog en el cual sólo se podrá comentar del tema del mes. Invitar a los empleados vía mail a que suban consejos e ideas al blog de cómo se puede generar un ahorro en el tema del mes. Los consejos que los empleados compartan podrán ser usados tanto en la empresa como en el hogar. En el caso de que el empleado no esté interesado en poner su idea en el blog también podrá contactar al encargado de Comunicación Interna (vía mail o personalmente) para aportar su idea.

4) Colocar mensajes que llamen la atención y generen una conciencia de ahorro. Los mensajes deben ser cortos (transmitir una idea), claros (sin términos técnicos) y se debe buscar una imagen que se relacione con lo que se quiere transmitir. Hay que recordar que la gente es muy visual por lo que el diseño en los mensajes es fundamental para que sean leídos y por ende recordados. La empresa no se limitará a difundir las iniciativas de los empleados. También investigará más información para crear boletines con consejos y mitos y realidades en el ahorro del recurso. Los mensajes serán instalados en lugares de mayor afluencia de la empresa. Por ejemplo en el baño, en el comedor, en el despachador de agua, impresoras, en los tableros de información, en la puerta de los directivos, en las salas de juntas, etc.

5) El portal interno tendrá una sección especial en la que se podrán bajar protectores de pantalla que estén relacionados con el tema del mes. Esta opción es opcional para los empleados, se recomienda invitar a los directores y gerentes a que los usen para que ellos prediquen con el ejemplo. Además en la sección especial del portal, la gente podrá bajar el concentrado de todos los ahorros del tema del mes que la empresa recomiende y consejos de los empleados.

6) Se recomendará que en las juntas que asistan más de 8 personas, el expositor cierre su presentación con un consejo relacionado con el tema del mes. Con esto se pretende que toda la empresa viva la experiencia de la campaña y que poco a poco cambie algunos hábitos que le generen un ahorro a la empresa y llevarse esa cultura a su hogar. El empleado debe de racionalizar que ese ahorro no sólo debe ser visto como un beneficio para "Empresa ABC" sino un beneficio al planeta.

7) Es importante comunicar a los empleados los resultados de la campaña. Por ejemplo: nivel de participación por departamento, reducción en gastos de la empresa, número de descargas de consejos, etc. Esa información será distribuida vía mail, boletines y en el portal interno. Se harán gráficas que expliquen la evolución y resultados de la campaña de una manera simple.

Conclusiones

“Empresa ABC” atraviesa por una etapa difícil tanto económica como de clima laboral a consecuencia de la crisis financiera de finales del 2008. Esta compañía decidió implementar un Plan de Austeridad el cual sólo empeoró el problema provocando un ambiente de incertidumbre, desconfianza y temor entre los empleados. La empresa estaba consiente de lo que estaban viviendo y sintiendo sus empleados pero no hacía nada para resolverlo. Las acciones propuestas en este caso, se orientarán al desarrollo e implementación de estrategias encaminadas a mejorar el clima laboral y contribuir con la situación financiera de la empresa mediante una cultura de sensibilización de gastos y ahorro entre sus empleados. La compañía debe aprovechar el alcance de su departamento de Comunicación Interna para difundir las actividades que se estarán desarrollando para enfrentar esta situación.

La primera iniciativa estará orientada a fortalecer la relación entre la empresa y el personal, alentando una activa participación de todos sus integrantes, motivando sólidas relaciones interpersonales y asegurando la integración de equipos de trabajo mediante: la creación de un blog, organización de actividades deportivas, coordinación de talleres de cocina y un programa de reconocimientos. Con esto los empleados se sentirán motivados y se elevará el sentimiento de pertenencia con la empresa. El buen manejo de la Comunicación Interna puede eliminar ese clima laboral negativo y lograr una activa participación de los empleados en cada una de las actividades. La segunda iniciativa estará encargada de difundir la cultura de ahorro y cambiar la percepción de que los empleados sólo son receptores de información, el éxito de esta campaña implicará que los empleados tengan la oportunidad de expresar sus ideas y participar en las decisiones de la compañía. Si la empresa obtiene el involucramiento de los empleados en la campaña, eliminará la incertidumbre, aumentará el sentido de pertenencia y beneficiará su situación económica a consecuencia de la cultura de ahorro.

El departamento de Comunicación Interna debe de mantener en todo momento una línea de comunicación oportuna y veraz así como proporcionar una constante retroalimentación de las actividades que se encuentren desarrollando. Es de vital importancia que estas campañas se vivan en toda la empresa y por cada uno de sus miembros. La excelencia en el diseño e implementación de las campañas logrará que los tiempos difíciles de “Empresa ABC” queden

**BIBLIOTECA
UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

en el pasado. Si esta organización reconoce que su activo más valioso es el factor humano, podrá aspirar a ser una empresa con potencial y talento necesario para trascender.

Bibliografía:

Libros:

- Adler, Ronald B y Elmhurst Jeanne Marquardt “La Comunicación Organizacional: principios y prácticas para negocios y profesiones” (México: McGraw-Hill, c2005)

Artículos de revista:

- Capriotti, Paul: “La Comunicación Interna”, (C&D– Capacitación y Desarrollo (Argentina), N. 13, diciembre 1998) p.p. 5-7.

Otros:

- Nielsen Retail Index Ago-Sep del 2008
- Tercer reporte trimestral de Infobasic, sector comercial-tiendas de autoservicios del 2008.

ANEXO I

Figural. Canasto Alimentos

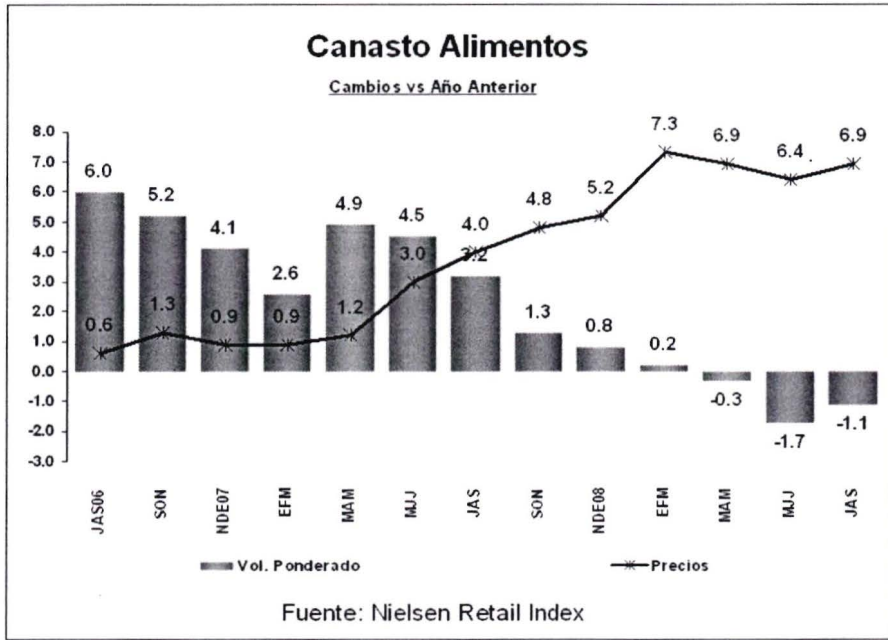


Figura 2. Sector Tiendas de Autoservicios-Ventas a Tiendas Iguales y Totales en términos reales

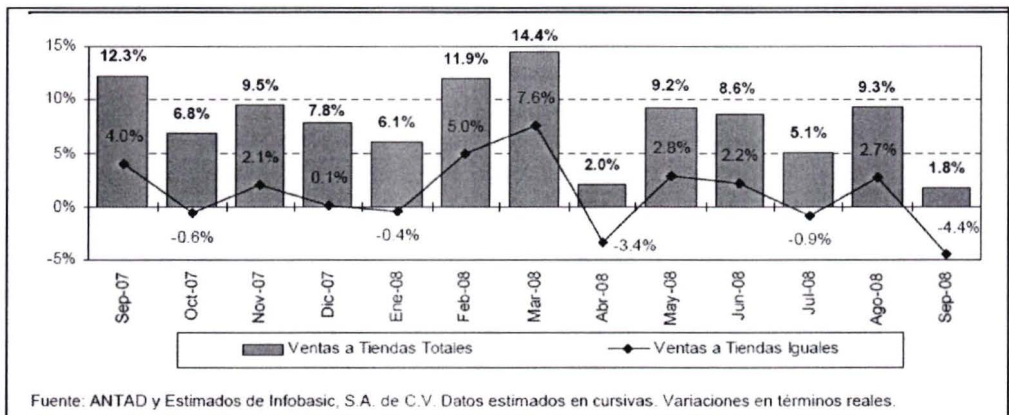
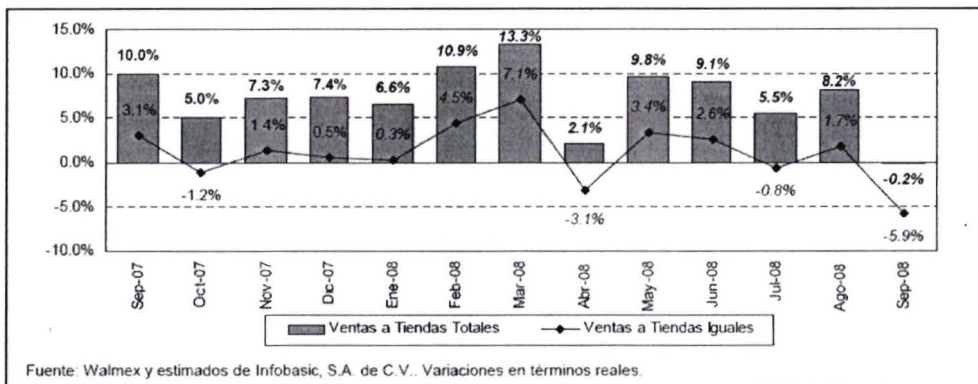
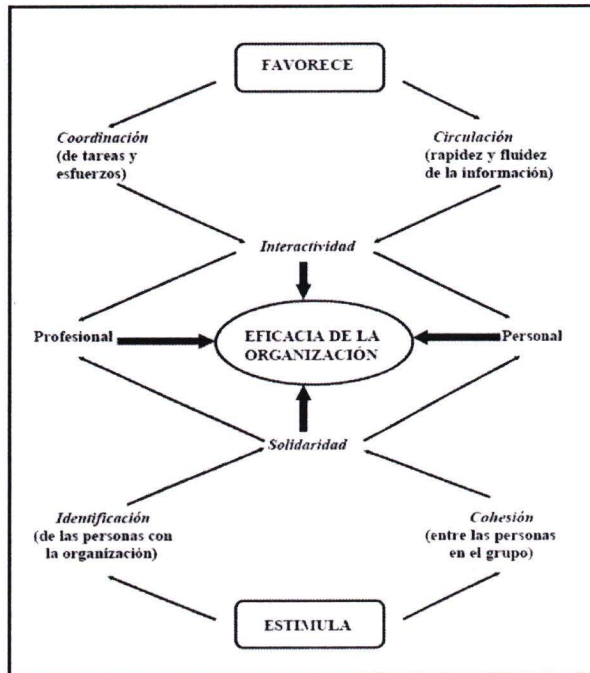


Figura 3. Walmex-Ventas a Tiendas Iguales y Totales en términos reales



ANEXO II



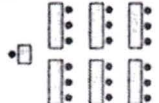
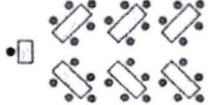
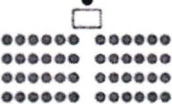
Figura 1. Eficacia de la Organización con la Comunicación Interna



ANEXO III

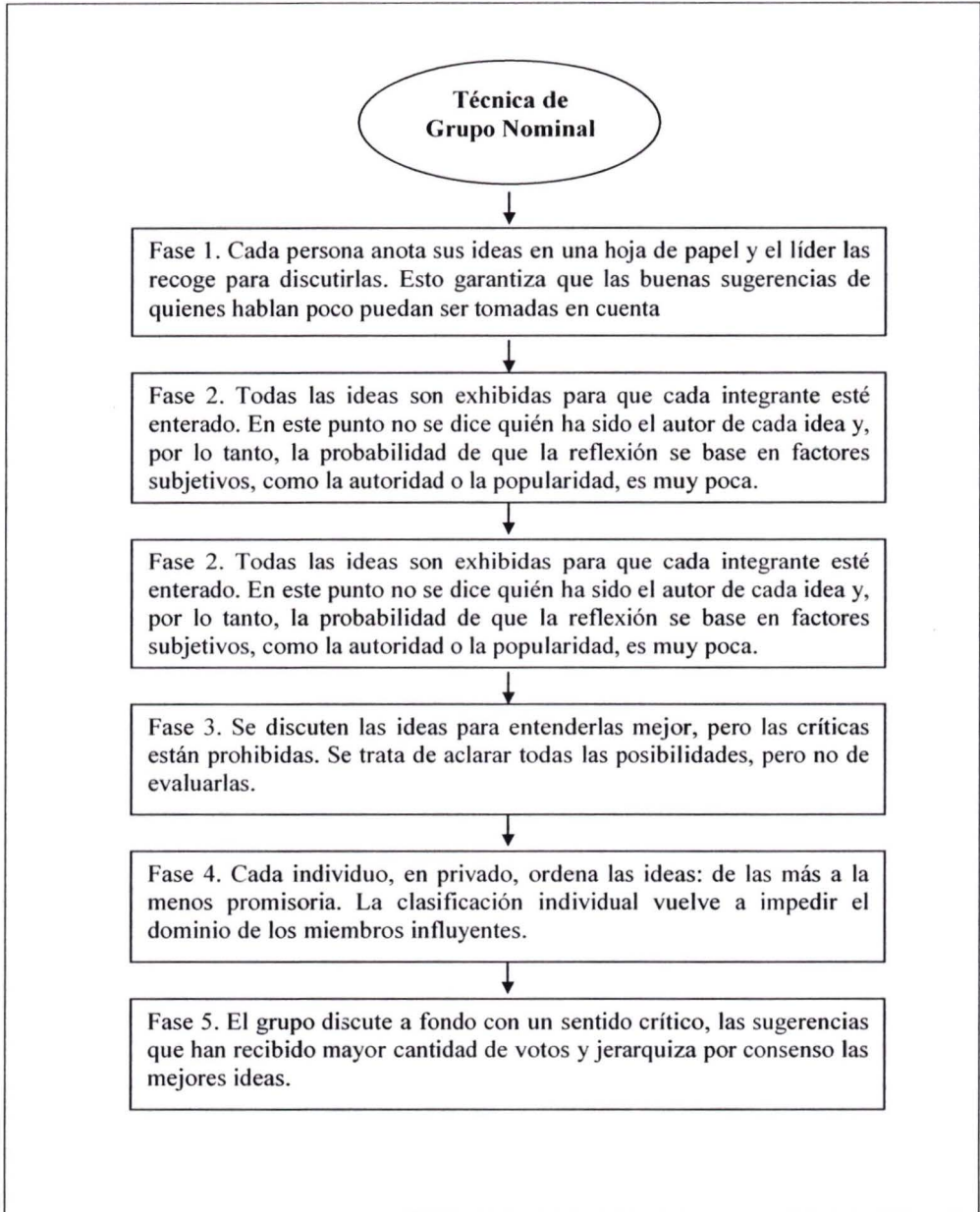
Figura 1. Opciones para la distribución de una sala.

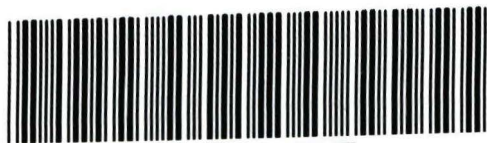
Cuando decida cómo arreglar la sala donde hablará, considere los siguientes modelos:

<p>Conferencia Es aconsejable para grupos pequeños (diez o menos personas) Permite que el público vea y escriba Propicia la interacción y la discusión Permite compartir materiales y ver modelos</p>	
<p>Herradura Aconsejable para grupos de entre 10 y 30 personas Permite ver de frente a todo el público Permite que el público vea y escriba Propicia la discusión informal</p>	
<p>Salón de clases Aconsejable para grupos formales (cerca de 20 personas) Permite que el público vea y escriba Limita la interacción del público Limita la participación a preguntas y respuestas</p>	
<p>Intercalado Aconsejable para grupos de entre 20 y 30 personas Menos formal que el salón de clases Útil para intercalar la presentación y para una discusión de grupos pequeños Permite pasar fácilmente de la ponencia a la discusión</p>	
<p>Auditorio Aconsejable para grupos grandes (más de 20 personas) Limita la facilidad para que el público escriba e interactúe Limita la participación del público a preguntas y respuestas</p>	

ANEXO IV

Figura 1. Técnica de Grupo Nominal





DOCT4233747