

Gestión de la reputación interna de la empresa Zenú en la planta de Pedregal

**Trabajo de grado para optar por el título de
Comunicadora y Periodista**

María Isabel Castaño Cadavid

Asesor

Jorge Andrés Molina Benítez

Magíster en Educación y Desarrollo Humano

Corporación Universitaria Lasallista

Facultad de Ciencias Sociales y Pedagogía

Comunicación y Periodismo

Caldas – Antioquia

2019

Tabla de contenido

Resumen	4
Introducción.....	6
Misión	7
Justificación.....	8
Impacto científico y tecnológico	9
Impacto social y económico.....	10
Objetivos	12
Marco teórico.....	13
Comunicación organizacional interna	13
Comunicación formal e informal	16
Clima organizacional.....	19
Endomarketing.....	23
Reputación interna.....	25
Grupos de presión	28
Monitoreo de marca.....	30
Metodología	32
Observación participante	32
Entrevista semiestructurada	33
Resultados	34
Plan Estratégico de Comunicaciones.....	43
Conclusiones y recomendaciones.....	47
Referencias	49

Lista de fotografías

Fotografía 1, Evidencia monitoreo televisores.....	40
Fotografía 2, Evidencia monitoreo televisores.....	41
Fotografía 3, Evidencia monitoreo redes sociales.....	41
Fotografía 4, Evidencia monitoreo redes sociales.....	42

Lista de tablas

Tabla 1, Objetivo 1	43
Tabla 2, Objetivo 2	44
Tabla 3, Actividades para el plan estratégico: Objetivo 1	45
Tabla 4, Actividades para el plan estratégico: Objetivo 2.....	46

Resumen

Industria de Alimentos Zenú es una organización nacida en los años 50 encargada a la producción y comercialización de carnes frías procesadas, carnes maduradas, embutidos y vegetales enlatados y platos listos y preparados, perteneciente al Negocio Cárnico del Grupo Nutresa, y así se ha constituido como una empresa líder en alimentos procesados en Colombia y América Latina.

En la planta de Pedregal hay cuatro sindicatos: Sinaltralac, Sinaltrainal, Sintralimenticia y Sintrazenú, que tienen una alta influencia en los demás colaboradores debido a que cuentan con medios de comunicación por los cuales transmiten información que afecta a la imagen interna de Zenú. Es por esta razón, que la empresa considera necesario gestionar acciones que mejoren la reputación interna, dado que esta puede verse afectada por los comentarios negativos de los sindicatos.

Por tal motivo, se utiliza el monitoreo como herramienta para hacer observaciones diarias de las redes sociales de estos grupos de presión, realizando un registro sobre las publicaciones que hablan sobre Zenú y temas cotidianos de la compañía, como sus colaboradores o del Grupo Nutresa. De igual manera, las entrevistas semiestructuradas sirvieron para conocer temas que podrían contrarrestar lo negativo de la marca internamente, y a su vez, conocer las percepciones de algunos colaboradores sobre lo que pasa dentro de Zenú en la planta de Pedregal.

Finalmente, se proyecta la creación de un Plan Estratégico de Comunicación que sirva como apoyo a la gestión de la reputación interna y del clima organizacional

en la planta de Pedregal de Zenú, para que se viva un ambiente ameno entre todos los miembros de la empresa.

Introducción

El presente trabajo se desarrolló en la Industria de Alimentos Zenú S.A.S en la planta de Pedregal de Medellín.

La organización hace parte del Negocio Cárnico del Grupo Nutresa y es una empresa líder en alimentos procesados en Colombia y en América un Latina. Este Negocio produce y comercializa carnes frías procesadas, carnes maduradas, embutidos y vegetales enlatados, cuenta con nueve plantas de producción en Colombia y una en Panamá.

Zenú se define en su página web como:

Somos una marca colombiana de tradición, con productos para acompañar los mejores momentos en familia. Nos preocupamos por despertar emociones, recuperando los grandes y pequeños rituales que hay alrededor de la mesa, y transformándolos en una oportunidad para que sean inolvidables. (Industria de Alimentos Zenú).

En la planta Pedregal se opera cuatro líneas de producción: salchichas, barras, jamones y larga vida, adicional, está la línea de especiales que solo se efectúa en temporadas específicas del año, como navidad. Además, cuentan con aproximadamente 900 colaboradores entre operarios y administrativos.

La cultura organizacional se caracteriza por ser familiar, debido a que el saludo entre colaboradores es esencial para el desarrollo diario de sus quehaceres.

Misión:

La misión de nuestra empresa es la creciente creación de valor, logrando un destacado retorno de las inversiones, superior al costo del capital empleado.

En nuestros negocios de alimentos buscamos siempre mejorar la calidad de vida del consumidor y el progreso de nuestra gente.

Buscamos el crecimiento rentable con marcas líderes, servicio superior y una excelente distribución nacional e internacional.

Desarrollamos nuestras actividades con el mejor talento humano, innovación sobresaliente y un comportamiento corporativo ejemplar.

Justificación

La reputación interna y el clima organizacional son temas que actualmente las empresas están prestando mucha atención, dado que influyen en la producción de la organización y en el reconocimiento que se les da externamente.

Por lo cual, la necesidad de un ambiente favorable es primordial para que los colaboradores se sientan cómodos, sin embargo, si hay rumores o comentarios negativos sobre temas actuales que se llevan a cabo dentro de la organización o se habla mal de algunos jefes, se puede generar una reputación interna negativa.

En el caso de Zenú, se percibió que los sindicatos tienen una alta influencia a través de los medios de comunicación con los otros colaboradores, por lo que la organización necesita conocer la información que estos grupos transmiten para saber cómo combatir lo negativo que pueden emitir.

El monitoreo de redes permite anticiparse a esos comentarios y conocer las percepciones que se tienen sobre la organización, por lo que se considera necesario comenzar a generar espacios para mejorar la reputación interna donde prevalezca la información positiva sobre Zenú.

Este trabajo beneficia a la organización debido a que mejora el clima de la marca, ya que la formación formal fortalece la informal en el momento de combatir con malos comentarios, haciendo ver a la organización como una que brinda beneficios y piensa más en el ser.

Impacto científico y tecnológico

Actualmente las empresas utilizan el mecanismo de monitorear las redes sociales con el objetivo de anticiparse a posibles problemas para prevenir hechos que podrían afectar algún aspecto de la compañía.

Este se realiza haciendo un seguimiento de comentarios, publicaciones y contenidos de los grupos de interés para para detectar tendencias asociadas al quehacer de la empresa o percepciones que puedan perjudicar directamente la reputación de la organización.

En el caso de Industrias de Alimentos Zenú se le hace monitoreo a las redes con diferentes propósitos, como el rastreo de las diversas publicaciones que mencionan temas sobre la Organización Mundial de la Salud y la fiebre aftosa, sin embargo, también existen canales digitales y tradicionales de los sindicatos que en ocasiones informan sin precisión y crean una imagen distorsionada de la gestión interna de la Compañía, por tanto, este proyecto se enfocará en contrarrestar este flujo de mensajes negativos desde la implementación de estrategias de reputación de marca para que los públicos internos comprendan las acciones de bienestar que la empresa constantemente les ofrece en pos de su felicidad. Cabe aclarar, que en la planta Pedregal de Zenú hay cuatro sindicatos y diariamente se les hace monitoreo de sus redes sociales y demás medios, como su boletín y televisor informativo, para estar al tanto de lo que publican acerca del Negocio, debido a que muchos de los comentarios que realizan son negativos en relación a la organización y sus decisiones.

Estos grupos tienen una alta influencia y legitimidad entre los empleados, por lo que es necesario conocer sus opiniones para que estas sean el insumo en la generación de contenidos propositivos que favorezcan un clima laboral sano y la consolidación de la reputación de Zenú.

Impacto social y económico

La reputación interna y el clima organizacional se relacionan con la comunicación interna de una organización, dado que estas influyen en la productividad de los empleados. Si los colaboradores sienten empatía con su empresa, aparte de hacer las cosas bien, darán buenas referencias de esta, generando también una buena imagen a los demás *stakeholders*.

Un ambiente ameno no es el único que define una reputación interna asertiva, para esto se debe tener en cuenta la relación de todos los empleados, sin importar el cargo, su calidad laboral y condiciones del trabajo, los valores de la empresa, y la conexión que tengan sus funcionarios con esta.

Si esto se desarrolla de la mejor manera, la reputación externa se verá beneficiada, por tal motivo, es necesario pensar en este aspecto, debido a que, en ocasiones, hay algunas personas o grupos de personas que podrían afectar la reputación interna por comentarios, desacuerdos o malos entendidos que se generan, la mayoría de veces, informalmente.

Algunos sindicatos expresan sus pensamientos de una forma que puede afectar la imagen interna de la compañía, por lo que es esencial estar al tanto de lo que comentan para contrarrestar lo negativo, y que los demás empleados no se

contagien de aquellas ideas y posiciones que están netamente direccionadas en atacar y poner en contra al personal.

Mediante este trabajo, se quiere mejorar dicho clima a través de darle validez y resonancia a los flujos de comunicación formal, de modo que adquieran relevancia frente los contenidos informales que se transmite por medio de los mismos empleados y que, en ocasiones, pueden estar tergiversados.

Por tal motivo, se quiere mostrar las buenas noticias de Zenú, para fortalecer la buena imagen de la marca internamente, puesto que lo más esencial es que los colaboradores sean conscientes de sus beneficios y de la buena empresa en la que están, para que lo reflejen en su trabajo diario y productividad, logrando que la empresa sea cada vez mejor para su público externo.

Objetivos

Objetivo general

Gestionar la reputación interna de la empresa Zenú en la planta de Pedregal para el fortalecimiento del clima organizacional.

Objetivos específicos

- Examinar las percepciones que el público interno construye de la empresa Zenú.
- Identificar los flujos de información que contribuyen a la generación de la reputación de la empresa.
- Promover los atributos de la cultura organizacional que requieren ser fortalecidos para la promoción de un clima laboral armonioso.

Marco teórico

Comunicación organizacional interna

Almenara, Romeo y Roca (2005) afirman que las organizaciones no son simplemente un conjunto de individuos, sino que se relacionan entre ellos para contribuir al funcionamiento de esta.

Asimismo, aseguran que la organización consta de diversas partes interdependientes, donde un cambio en una, se verá reflejado en las demás. Esto confirma la importancia que debe tener la comunicación dentro de una empresa para la articulación de las diferentes áreas.

La comunicación organizacional, Andrade (2005, p.15) la define como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y sus diferentes públicos externos”. Tener una estrategia para aportar a este punto, es posibilitar el flujo de mensajes que se da entre la organización y sus distintos públicos.

El principal objetivo de una organización es que su finalidad se cumpla, por tanto, debe tener una conexión constante con el exterior para que, por ejemplo, se dé a conocer sus productos o servicios y que estos se vendan a sus clientes.

Las relaciones públicas, la publicidad y toda la comunicación que relaciona a la organización con el público externo, es esencial para su sostenimiento, sin embargo, todo parte desde la comunicación interna, debido a que una buena gestión de esta, se refleja en la competitividad y en el clima laboral.

La comunicación interna, conjunto de actividades efectuadas por la 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 con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (Andrade, 2005, p.17).

La comunicación interna es la que se da entre los que componen el público interno de la organización, que Soria (2008, p.16) describe como “los empleados pertenecientes a la empresa, sin importar su estatus jerárquico o función”, por ejemplo; empleados, directivos, accionistas. Es la que permite una relación efectiva entre estos grupos, evidenciándose en la claridad de la información transmitida y en la identidad y sentido de pertenencia que se adopte frente a la empresa.

La Comunicación interna cumple una serie de funciones que le permiten a la organización mejorar la eficacia en toda su actividad interior, lo cual redundará, sin duda, en una mayor competitividad externa de la compañía. Una buena Comunicación Interna producirá una mejora de la interactividad entre las personas de la organización, ya sea a nivel profesional -en lo relativo a cuestiones laborales-, como a nivel personal -en lo referente a las relaciones personales- (Capriotti, 1998, p.4).

Por tal motivo, si una empresa tiene un buen direccionamiento en su comunicación interna, su funcionamiento tendrá un mejor rendimiento, gracias a que la información que se emite es más clara y la relación entre las personas no tendría algún tipo de inconveniente, favoreciendo el clima laboral.

Para que las estrategias de comunicación interna sean efectivas, se debe tener en cuenta a todos los empleados, partiendo de que no todas las empresas

tienen la misma manera de difundir la información, por lo que la forma de comunicar varía, y más porque no siempre cuentan con un organigrama idéntico.

Según Robbins (1999) la comunicación interna se divide en tres:

Comunicación ascendente: Es donde los colaboradores emiten información a sus jefes, haciendo que esta fluya a un nivel superior.

Comunicación descendente: La comunicación parte de una dependencia superior a una inferior para indicar, principalmente, órdenes e instrucciones.

Comunicación lateral: Se da entre un mismo nivel. Los integrantes del grupo de trabajo que tengan el mismo nivel jerárquico.

Capriotti (1998, p.1) dice que la “Comunicación Interna es contar a la Organización lo que la Organización está haciendo”, esto con el fin de que los miembros de la empresa conozcan las noticias y hechos que a ellos también les afectan, dado que son la base esencial para el desempeño de la misma.

Cuando la organización les cuenta a sus miembros lo que está realizando, permite que comprendan cuáles son los beneficios que conlleva ser parte de esta. Lo que genera sentido de pertenencia y facilita a que colaboradores de cargos inferiores se sientan igual de importantes que otros, puesto que se les tiene en cuenta para contarles decisiones tomadas.

Por este motivo, es que la comunicación interna es tan esencial, pues los empleados también envían información al público externo, y si se sienten cómodos, viendo que la información emitida dentro de esta es buena, contarán a amigos y familiares lo mismo, generando una cadena de información donde se hable positivamente fuera de la organización.

La clave es que la comunicación interna contempla, en primera instancia, al público interno (líneas operativas, mandos medios, gerentes y directores) como primer público destinatario para luego extenderse fuera del entorno de la compañía. De esta manera, el desarrollo de la comunicación interna unifica significados, proporciona claridad y sentido al trabajo, genera pertenencia y prepara a cada empleado como “vocero” de la organización a la que pertenece (Brandolini, González y Hopkins, 2009, p.9).

Comunicación formal e informal

La información que se transmite por diferentes canales, que Fernández (1997) define como "el vehículo que transporta los mensajes de la fuente al receptor; el eslabón físico entre quien envía el mensaje y el receptor del mismo".

Estos canales facilitan al emisor a comunicarse con su receptor. En el caso de las organizaciones los canales de comunicación varían dependiendo del sentido del mensaje, es decir, si la comunicación es formal o informal.

La comunicación formal está definida por la propia estructura jerárquica de la empresa, puede controlarse de forma planificada y dispone de una serie de herramientas para su aplicación. Su sentido se define en contener informaciones relativas a la realización de las tareas y actividades de trabajo (Cruz y Fernández, 2012, p.11).

La organización para tomar decisiones o simplemente informar hechos a sus empleados, debe hacerlo utilizando una comunicación formal que le permita un flujo de comunicación adecuado, rápido y sin malas interpretaciones, por lo que requiere

de canales formales como: comunicados, publicaciones institucionales, reuniones, correos electrónicos, entre otros.

La comunicación formal sirve para fomentar en los empleados funciones que deben cumplir y coordinar (Cruz y Fernández, 2012, p.11), así como información general de interés sobre la organización. Es de gran importancia ser muy cuidadoso con este tipo de comunicación, puesto que este puede influir en la comunicación informal que se da dentro de la organización.

La comunicación informal parte de la interacción entre integrantes de la organización sin la necesidad de respetar una estructura formalizada, es una respuesta espontánea a cualquier tipo de información que sea transmitida como respuesta a necesidades, pero que no son consideradas formales (González, 2012, p.21).

Este tipo de comunicación es el que está más presente en el día a día de las organizaciones, “se origina en la espontaneidad, y aparece cada vez que se produce un espacio que la comunicación formal (prevista y planificada) no puede ocupar” (González, 2012, p.20-21). Su principal canal son las conversaciones que surgen entre los empleados.

Por consiguiente, ambos tipos de comunicación son importantes y deben generarse estrategias donde se fortalezcan ambos. No obstante, la comunicación informal es de más difícil control que la formal, puesto que no cuenta con una rigidez laboral y se puede difundir la información más rápidamente:

La relación entre la comunicación formal e informal no puede reducir lo informal a aspectos complementarios, sino que la comunicación debería gestionarse/investigarse/producirse de manera que los dos

aspectos (formales e informales) sean ponderados y considerados al momento de diseñar una estrategia de comunicación, de planificar, o de investigar (González, 2012, p.21).

Los cambios y decisiones tomadas en una organización son algunas de las razones para que se genere una comunicación informal, dado que los empleados sienten esa información como propia y tienen la necesidad de comunicarse por estos canales. A raíz de esto, se puede ocasionar un rumor, que es un canal de comunicación informal, porque es una idea que circula dentro de la organización pero que no está comprobada y se propaga sin una evidencia formal, por medio de los mismos empleados (Soria 2008, p.15).

Si la información transmitida es concreta se evita este tipo de comunicación que puede afectar al clima laboral, no obstante, la comunicación informal no siempre ocasiona rumores o malas interpretaciones, de igual manera, permite potenciar la comunicación interna y el intercambio oportuno de opiniones entre empleados para que haya un relacionamiento entre ellos que se refleje positivamente en el clima interno (Maciá, 2016, p.74).

Por este motivo, se debe velar para brindar datos relevantes, claros, sin códigos que dificulten la comprensión, puesto que la información transparente fomenta la confianza entre los empleados (Sarramona y Rodríguez, 2010; Torres, 2008, p.11).

Clima organizacional

En una empresa no se debe velar simplemente por su funcionamiento, hay que tener presente el ambiente que viven los empleados día a día, pues gracias a este la organización puede ser más productiva y atractiva al público.

García (2009, p.45), afirma que el clima organizacional parte de la idea de que el ser humano se desarrolla en diversos ambientes, y más, porque las organizaciones están compuestas por grupos de personas diferentes que afectan dicho ambiente con sus comportamientos.

El clima organizacional es la identificación de características que hacen los individuos que componen la organización y que influyen en su comportamiento, lo que hace necesario para su estudio, la consideración de componentes físicos y humanos, donde prima la percepción del individuo dentro de su contexto organizacional (García, 2009, p.48).

De igual manera, esta autora agrega que el clima organizacional, también se define como la percepción de los empleados con respecto a todos los ámbitos de la organización; los estructurales, la relación entre las personas, la infraestructura y el ambiente físico, que vinculan las relaciones y afectan las reacciones del comportamiento de los colaboradores, sea positiva o negativamente, modificando el desarrollo productivo del trabajo individual y de la organización.

Aunque hay diversas definiciones de clima organizacional, García (2009) asegura que, un factor común de estas es “expresar que el clima organizacional tiene efectos sobre los resultados individuales debido a su impacto sobre el empleado, de acuerdo a su percepción”.

Por este motivo, este tema, debe mirarse a nivel individual, porque el comportamiento de los empleados no depende solamente de sus características personales, sino también, de cómo percibe su clima laboral y lo que compone la empresa (Sandoval, 2004, p.84).

Al hablar de la organización y su clima, hay que tener una visión global de la empresa y sus distintos componentes. Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009, p.69) sustentan que los factores que ayudan a definir el concepto de clima organizacional son:

- **Ambiente físico:** comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- **Características estructurales:** como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- **Ambiente social:** que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- **Características personales:** como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

Esos componentes determinan una parte del clima organizacional que Salazar et al. (2009, p.69) definen como, “el resultado de la interacción entre las características de las personas y de las organizaciones”.

Por consiguiente, cada organización tiene un clima organizacional diferente, dado que las percepciones de estos factores por parte de cada empleado dependen de sus experiencias y sus características personales. También, varía el clima por el desempeño y las diferentes características, impacto social y producción de la organización.

Todo esto ha influido en que las empresas le pongan tanta atención al ambiente que viven día a día sus empleados, para lo que muchas organizaciones hacen encuestas o estudios para conocer cómo es su clima laboral, esto con el fin de “proporcionar una retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales e introducir cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional”. (Juárez, 2012, p.307).

Marín (2015, p.114), afirma que desarrollar estudios que indaguen en este tema, le permite a la empresa obtener resultados referente a cuáles son los factores que afectan al personal y se convierte en una manera para que los empleados tengan mejores logros en sus objetivos y corrijan aquellos que puedan afectar su desempeño.

Crear cambios que mejoren el clima se pueden ver reflejados en la productividad laboral, Salazar et al. (2009, p.71) “Un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que persigue la organización a partir de la existencia de un mayor sentimiento de pertenencia hacia ella”, mientras que uno negativo, no permite una identificación con la organización o genera un deterioro en las relaciones interpersonales, donde se pueden ocasionar conflictos y bajo rendimiento.

Estos mismos autores ven que la confianza y la eliminación de sentimientos y actitudes negativas hacia la organización y sus miembros, es una de las formas de que el clima laboral se convierta en una fuente de salud, por lo que este tema se transforme en una preocupación general, que incumbe a todos los miembros de la organización.

El resultado de un buen comportamiento organizacional dependerá de cómo se gestiona el capital humano en la organización, cómo están integrados los miembros que la forman, cuál es su identificación con la institución, cómo se manifiesta su crecimiento personal y profesional, cómo se da la motivación, la creatividad, la productividad y la pertenencia, por mencionar algunos de los elementos que influyen en los comportamientos humanos (Segredo, García, López, León y Perdomo, 2015, p.121).

Los empleados también son embajadores de la marca y son los principales actores que transmiten información sobre la organización al público externo, por lo cual, si estos están felices y tienen sentido de pertenencia por el lugar donde laboran contarán sus experiencias, haciendo que la organización tenga una buena imagen sobre su clima laboral, el cual tiene una influencia directa, lo que significa que entre más positiva se perciba la dirección y la imagen, más positiva será la percepción del clima del personal y de los externos (Rivera, Cegarra, Vergara y Matos 2016, p.322).

De forma semejante, Torres, Lamenta y Hamidian (2017, p.161-162) hablan de que las organizaciones pueden tener, igualmente, un clima negativo, donde se evidencia desinterés, apatía e insatisfacción entre el personal, generando

depresión, a lo que se le debe tener cuidado, debido a que bajarían el rendimiento o podrían comentar cosas negativas de su lugar de trabajo, dentro y fuera de este.

El clima organizacional resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa importante en la toma de decisiones de los directivos que les permite proyectar un incremento en la productividad, conducir la gestión de los cambios necesarios de la organización para el mejoramiento continuo ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones. (Segredo, 2007).

Endomarketing

El marketing es un término que ha adquirido mucha fuerza en los últimos años, dado que se basa en generar estrategias para comercializar un producto y es ayuda esencial para el sostenimiento de una empresa. Sin embargo, este tema también se ha involucrado a nivel interno de la organización, con el endomarketing, que lo conforma el prefijo griego endo, que según el Diccionario de la Real Academia Española significa “dentro” o “en el interior”. Significando así el marketing interno.

González y Hernández (2012, p.41), definen esta iniciativa como la necesidad de las organizaciones de que sus empleados estén alineados con la empresa y en busca del logro de los objetivos de esta, lo que indica la importancia del cliente interno.

Estos mismos autores, sustentan que el endomarketing tiene como objetivo lograr que “todos los miembros de la empresa estén orientados hacia la misma dirección, teniendo presente la satisfacción de las necesidades de los clientes

internos como estrategia para mejorar la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes externos”.

Esta tendencia surge con el propósito de consolidar empresas más versátiles, con alta capacidad de respuesta ante los retos, cuyo diferencial es la unidad y coherencia organizacional; empresas más humanas conformadas por empleados ágiles, conectados intelectual y emocionalmente con los objetivos de la compañía, comprometidos para lograrlos (Urrego, 2013, p.4).

Actualmente, las organizaciones invierten en estrategias de endomarketing, puesto que está direccionado a aumentar la motivación y la pertenencia en sus colaboradores. Dávila y Velasco (2013) mencionan que no implementar estrategias de este tipo podría causar falta de identidad entre los integrantes de la empresa, darse una inexistencia de empoderamiento de los colaboradores, que estos no se fidelicen con la marca, un desconocimiento en la capacidad o actividad que le da más valor a la organización y una baja motivación en el clima organizacional.

Es así que el endomarketing quiere alcanzar la “competitividad interna como resultado del compromiso y pertenencia de cada uno de los miembros de la organización”. (Punina, 2015, p.2). Por consiguiente, los miembros de la organización se han convertido en su cliente interno, como alude Padilla (2015, p.9), se debe generar fidelización entre ellos, para que esto se refleje en el mercado externo, mostrando calidad y buen servicio.

Esta es una herramienta que sirve para mejorar el clima organizacional, porque como lo define Padilla (2015, p.10), busca mecanismos que detecten las necesidades de la empresa para trabajar en estas e incrementar la motivación en el

trabajo, haciendo que los colaboradores se sientan satisfechos y desarrollen su autoestima, para rendir más laboralmente y estar motivados.

Su efectividad radica en que busca conquistar a los empleados a través de distintas actividades y demostraciones de la administración, que los van comprometiendo más con los valores, objetivos, planes, productos, servicios, promociones y otros aspectos cruciales para la empresa (Picota y Pinzón, 2015, p.5).

El endomarketing está relacionado con el mercadeo y la imagen externa de la organización, debido a que el cliente interno es el que impacta de forma directa la atención a clientes externos, su fidelización y satisfacción (Picota y Pinzón, 2015, p.2). Debido a esto, se podría afirmar que si una empresa tiene una buena imagen a nivel externo, se debe a que los clientes internos están transmitiendo esa información.

Esta estrategia de comunicación debe apoyarse en las comunicaciones internas, debido a que “considera a las comunicaciones internas como fuentes que ayudan a motivar, educar, generar retorno, abordar crisis, fidelizar contenidos, construir comunidad y fortalecer finalmente la cultura organizacional” (Canales, 2009, p. 31).

Reputación interna

El Diccionario de la Real Academia Española tiene dos definiciones de reputación, “opinión o consideración en que se tiene a alguien o algo” y “prestigio o estima en que son tenidos alguien o algo”. En el contexto empresarial, la reputación es la “percepción global y temporalmente estable de una empresa, compartida por

múltiples grupos de interés” (Highhouse, Broadfoot, Yugo, y Devendorf, 2009, p.782-789)

La percepción global incluye la reputación interna y externa de la organización, dado que siempre se debe tener en cuenta todos sus públicos, tanto externos como internos. La reputación que se genera internamente es la que se transmite al público externo, conformando así la reputación externa (Martínez y Olmedo, 2012, p.96), lo que hace importante mejorar la reputación corporativa fortaleciendo la identidad organizacional.

La identidad organizacional le permite a la empresa a gestionar una buena reputación interna, lo que la convierte en un componente esencial en este tema.

“Conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que los caracterizan frente a los demás”, es una de las definiciones que el Diccionario de la Real Academia da sobre identidad, lo que permite afirmar que la identidad de una organización es lo que la define y la diferencia de otra.

La reputación se puede identificar como un recurso de la empresa y, a su vez, como una capacidad, puesto que incorpora medios que la organización utiliza para crear una identidad empresarial que se transmita a nivel externo e interno (Olmedo y Martínez, 2011, p.78).

La reputación corporativa es confianza, es el reconocimiento que los stakeholders hacen de la organización en función del cumplimiento de su compromiso, teniendo en cuenta el comportamiento corporativo, la cultura y la marca, como elementos que intervienen. Conseguir reputación corporativa, o lo que es lo mismo, ser reconocidos de forma

continuada y estable en el tiempo, es un gran activo para la organización (Mut, 2012, p.228).

Villafañe (2006) asegura que la reputación interna depende de las siguientes variables, “los resultados económico-financieros, la fortaleza de su oferta comercial, las políticas y comportamientos en la gestión del capital humano, la sostenibilidad, la responsabilidad social corporativa y la innovación, todas ellas son solidarias con la creación de la confianza”.

La reputación es un tema muy difícil de medir, por lo que es un activo intangible de la organización, y actualmente, los recursos inmateriales en las empresas se han considerado determinantes en el desarrollo de las mismas. (González, 2013, p.203).

Esta misma autora afirma que la reputación le genera valor a la empresa, no solamente con el público externo, sino también a nivel interno, razón por la cual, la reputación interna es de alta importancia, porque como se mencionaba anteriormente, es la que influye en la percepción externa de la organización.

Los activos intangibles de las organizaciones como la reputación interna, la identidad organizacional, el clima organizacional, se han convertido en un tema de interés, puesto que ahora, “lo que cuenta es que se valoren las organizaciones por encima de los productos” (Túñez y Valarezo, 2012, p.62), esto se debe a que el capital humano ha toma un puesto muy importante, y primero una organización debe tener satisfecho a su cliente interno para alcanzar satisfacer a su público externo.

Credibilidad y confianza son dos factores que se requieren fortalecer para que la reputación interna sea buena, ya que el objetivo de la reputación es generar

fidelización por parte de sus miembros, quienes si confían y creen en los objetivos de su empresa van tener una buena percepción de esta.

García y Llorente (2009, p.96) aluden a que una imagen positiva y estable asegura una buena reputación corporativa, partiendo de los componentes como el comportamiento corporativo, la cultura organizacional y la personalidad corporativa.

Grupos de presión

El ser humano no siempre se conforma con lo que tiene y busca mecanismos para alcanzar eso que quiere. Como es en el caso de las organizaciones, donde no todos los empleados se sienten cómodos con lo que allí se brinda.

Lo perjudicial, en este caso, sería en el momento en que ese grupo de personas inconformes, generen un daño en el clima organizacional por manipular o tergiversar información, que en ocasiones no es clara, por lo que esto se presta para contagiar de negativismo a otros miembros más susceptibles.

Es por esta razón que las organizaciones quieren un compromiso por parte de sus colaboradores, pues, según Chiang, Núñez, Martín y Salazar (2010), así se tendría un buen mecanismo para direccionar los recursos humanos y analizar la lealtad y vinculación por parte de los miembros. Además, al conocer el tipo y grado de compromiso de una persona, se diría que esta no se deja ejercer presión para contaminar un buen ambiente con desinformación.

En ciertos casos, personas dentro de una organización consideran que se necesita cumplir unos objetivos y metas para que el desarrollo en su vida laboral sea amena, por esta razón, en las organizaciones se está dando el surgimiento de

grupos de uno o más individuos interdependientes que buscan lograr sus objetivos. (Robbins y Clouter, 2010).

La ciencia administrativa, en el estudio de las dinámicas grupales, realiza énfasis en dos categorías: la primera, comprende la estructura orgánica y prescriptiva, definidos o formados por la gerencia con la finalidad de desempeñar de forma eficiente la consecución de los objetivos organizacionales; éstos, se denominan grupos y equipos de trabajos; la segunda, los constituyen los grupos informales que se derivan de la estructura organizacional y se desarrollan en paralelo; se manifiestan de forma natural en la ejecución del trabajo y se originan en torno a amistades e intereses compartidos (Robbins y Clouter, 2010).

Es necesario que la empresa conozca estos grupos, debido a que pueden influir en el comportamiento y productividad organizacional, porque las decisiones que estos tomen o la información que difundan pueden afectar en el funcionamiento de la organización, por lo que es necesario conocer las necesidades de estos grupos.

Los sindicatos serían parte de esos grupos informales, ya que como los define el Diccionario de la Real Academia Española son una “asociación de trabajadores para la defensa y promoción de sus intereses”.

La RAE da diversas definiciones para presión, entre ellas, es que es una “fuerza moral o influencia ejercida sobre una persona para condicionar su comportamiento”, por lo que se podría determinar que los sindicatos, además de ser grupos informales, serían grupos de presión, ya que estos buscan influir en la

organización para tener cierto comportamiento, y así, obtener su beneficio en común.

Según Novick (2001) los sindicatos son instituciones que prestan servicios sociales, debido a que tiene un convenio colectivo centralizado, y tratan temas para discutir sobre las condiciones de trabajo y los salarios. Es por esta razón, que en las organizaciones se debe trabajar de la mano de los sindicatos, o al menos conocer qué es lo que están haciendo, puesto que, lo que ellos hagan puede afectar no solo el clima organizacional, sino también la reputación tanto interna como externa.

Monitoreo de la marca

Un mecanismo para que la organización esté al tanto de lo que se está hablando sobre ella es el monitoreo. Este sirve para proveer información y anticiparse en el tiempo a los hechos, por esto, en el libro De la Comunicación se alude a que se requiere de este instrumento para registrar, recolectar, almacenar y procesar datos para luego hacer un análisis e interpretación de la información donde finalmente se dé una producción de reportes para tomar decisiones.

Tanto las actividades y productos, como los objetivos (efectos), son materia de monitoreo y –por consiguiente– requieren del diseño de instrumentos y procedimientos apropiados para cada dimensión de la intervención. El registro de datos ocurre (o debe ocurrir) ahí cuando el indicador se manifiesta, ya sea por su propia dinámica, ya sea por la planificación anticipada de su ocurrencia. La elaboración de informes o reportes suelen determinarse por razones administrativas (por

ejemplo cada tres meses o cada seis meses), o en cualquier momento y por requerimiento especial. (Sociales, 2002).

Este método permite observar el comportamiento de los indicadores de un proyecto, además, genera evidencias para comenzar un proceso de implementación donde se tengan en cuenta los objetivos y productos para llegar a una meta deseada (Melgar, 2018).

Los sindicatos o grupos de interés que se relacionan con la empresa, también utilizan medios de comunicación, debido a que ellos, de igual manera, necesitan transmitir su información para llegar a una gran cantidad de público, por lo cual, la organización debe hacer monitoreo de estas, dado que se puede estar emitiendo noticias o hechos que puedan afectar a la imagen corporativa interna o externamente.

Prieto (2010) asegura que aporta mucho a la organización realizar seguimientos y monitoreo para medir lo que se está señalando de esta, y que no simplemente puede ser por medios digitales, también se puede hacer monitoreo a medios tradicionales, porque pueden transmitir información diferente.

Metodología

En el presente trabajo se utilizó una metodología cualitativa donde la observación-participante y la entrevista semiestructurada fueron las técnicas e instrumentos que se aplicaron para hacer una gestión de la reputación interna de la empresa Zenú en la planta de Pedregal, por lo tanto, se llevó a cabo en un escenario social y laboral con el público interno de la organización que afecta directamente a este tema.

Los datos obtenidos son descriptivos, debido a que el método cualitativo “interpreta acciones, lenguajes, hechos funcionalmente relevantes y los sitúa en una correlación con el más amplio contexto social” (Martínez, 2011, p.11).

Este mismo autor asegura que la “investigación cualitativa busca la comprensión e interpretación de la realidad humana y social, con un interés práctico, es decir con el propósito de ubicar y orientar la acción humana y su realidad subjetiva”, como es en el caso de este trabajo, que lo que se quiere es interpretar hechos que suceden dentro de la planta de Pedregal de Zenú para tenerlos en cuenta y que no afecten la reputación interna de la empresa.

Observación – participante

Se usó la observación directa, donde el investigador recopila la información sin dirigirse a los sujetos involucrados (Martínez, 2011, p.26), esto mediante el monitoreo de redes sociales y de medios de comunicación de los sindicatos, ya que por allí se transmite información que puede influir la reputación interna de la marca. De esto se llevó un registro diario de las publicaciones que se referían al Negocio.

Se tuvo en cuenta las publicaciones que hablaran directamente de Zenú o del Grupo Nutresa, así mismo que fueran sobre temas de actividades o hechos que sucedían dentro de la empresa o que estuvieran relacionados con la misma. Las que hicieran referencia a jefes, coordinadores o colaboradores de la empresa, también eran necesarias hacerles un registro, debido a que la caricatura es una forma de expresión común que utiliza uno de los sindicatos.

Así mismo, se empleó una observación indirecta, debido a que se interviene en la producción de información (Martínez, 2011, p.26), por medio de entrevistas que se analizaron para extraer los temas que se contaron en la cartelera denominada “Buenas noticias”.

Entrevista semiestructurada

A los jefes y coordinadores se les realizó entrevistas semiestructuradas, donde se partía de preguntas clave que, dependiendo del tema, se aplicaban para profundizar e investigar sobre la información que se quería difundir por medio de la cartelera de Buenas Noticias.

La cartelera tiene una periodicidad mensual, por lo que dichas entrevistas se realizaron en distintos momentos del mes, variando de acuerdo a la cantidad de temas o hechos que se querían contar en la planta, para incentivar en los colaboradores una buena imagen de la organización.

Resultados

Durante cinco meses se hizo monitoreo diario de la red social Facebook de los cuatro sindicatos de la Industria de Alimentos Zenú de la planta Pedregal: Sintrazenú, Sintralimenticia, Sinaltralac y Sinaltrainal. Además, dos de estos grupos tienen como medio de comunicación un televisor, que igualmente, se le hizo monitoreo diario (Sintrazenú y Sinaltralac).

Toda publicación que hablara del Negocio Cárnico, del Grupo Nutresa, de algún evento o hecho que haya sucedido dentro o involucrara la empresa o de cualquier colaborador de Zenú, se tenía en cuenta para el registro.

Con Facebook se realizaba pantallazo de la publicación y se revisaban cuántos comentarios, me gustas y compartidos tuviera. Durante los seis meses solo Sinaltrainal y Sintrazenú hicieron publicaciones que afectaran la reputación interna de la organización, y de igual manera, la externa debido al alcance que tiene este medio que provoca que las personas que no pertenecen a Zenú pueden ver sus publicaciones. De este registro se observó que los sindicatos no utilizaban tanto este medio para compartir información, ya que pasan bastante tiempo sin publicar, tanto así, que los otros dos sindicatos no realizaban publicaciones periódicamente, por ejemplo, Sintralimenticia, solo compartió información el día que creó la página.

Durante el tiempo que se realizó el trabajo hubo el cierre de una de las plantas del Grupo Nutresa en Barranquilla, Cunit, un hecho que fue muy comentado y que se le hizo monitoreo de medios tradicionales y redes sociales, debido al gran impacto que tuvo en la sociedad a nivel nacional.

Este suceso no solo tuvo impacto en la reputación externa, también en el ámbito interno afectó a los colaboradores, debido a que las publicaciones que se

compartían en los medios generaban temor al creer que se iban a cerrar otras plantas en el país.

Así mismo, con el monitoreo realizado con los televisores se detectó el alto descontento que tienen los sindicatos con algunos jefes de Zenú, por sus constantes caricaturas y críticas que realizaban por este medio para ridiculizar acciones que estos tenían con ciertos sucesos. Cabe resaltar, que, de dos televisores, solo el de Sintrazenú era el que contenía información constantemente.

De otro lado, el objetivo con las entrevistas semiestructuradas era recolectar información de hechos importantes que sucedieron en planta para contarle a los colaboradores lo positivo que estaba pasando, además de los muchos beneficios que se les brindan, esto con el fin de contrarrestar la información negativa que divulgan los sindicatos.

Estas se les realizaba a los jefes o coordinadores que estuvieran encargados del tema específico que se fuera a contar, por lo que cada entrevista era diferente dependiendo a la información que se quisiera transmitir. Sin embargo, siempre se partía de una pregunta clave: ¿qué tiene esto de positivo para los colaboradores de Zenú en la planta de Pedregal?

De igual manera, se entrevistaba a los colaboradores, principalmente a los Operarios de Producción, para conocer las percepciones acerca del tema y de cómo se sentían ellos frente a lo que se estaba realizando en la planta. En estas entrevistas se iniciaba con la pregunta: ¿Qué piensa acerca de lo que se está haciendo en la planta? ¿Considera que es beneficioso para usted y sus compañeros?

Estas fueron los temas y respuestas del mes de noviembre en las entrevistas:

- **Clausura Jornadas Recreativas**

Respuesta: Tatiana Arango – Auxiliar DHO

Después de tres semanas de actividades físicas, el lunes 21 de octubre se realizó la premiación de los equipos ganadores y colaboradores que participaron en las actividades individuales de las Jornadas Recreativas.

Estas jornadas se caracterizaron por el compañerismo, el trabajo en equipo y el respeto en los distintos espacios de competencia, además de que esta es una oportunidad de compartir con personas de otras áreas, lo que fortalece el relacionamiento con el otro en un espacio de diversión.

Agradecemos el compromiso y la participación de los equipos y participantes de las actividades individuales.

Testimonios:

- Fabián Agudelo – Operario de Producción

Con la premiación la sacaron literal del estadio, y más porque no solamente premiaron a los ganadores, por ejemplo, a mí me reconocieron por mi compromiso con las jornadas a pesar de que mi equipo no ganara.

Y, también, hubo rifas donde me vi beneficiado de un futbolito, que el día que llevé a casa mi hija Isabella de 8 años disfrutó conmigo hasta casi las 11:00 p.m. Con esto gané más que si hubiera quedado en el primer puesto, porque estos son premios no son solo para uno, sino también para la familia.

- Laura Moreno – Analista de monitoreo

El espacio de las jornadas recreativas estuvo muy bien organizado. Resalto mucho que esto permite unir a las personas en espacios diferentes a lo laboral.

Quedé en primer puesto en la actividad individual de atletismo, lo que para mí fue muy satisfactorio, por esto le quiero dar gracias a la empresa por brindarnos estos espacios de esparcimiento, donde no solo realizamos actividades físicas, sino que también nos desestresamos y compartimos con nuestros compañeros. Igualmente, gracias por incentivar a los colaboradores con los premios, pues estos nos motivan a seguir participando de estos momentos de recreación.

- Líderes de temporada

Respuesta: Lilibiana Álvarez – Jefe DHO

Nuevamente, como todos los años, la temporada navideña se convierte en una oportunidad para alcanzar los objetivos de negocio y a su paso fortalecer la adaptabilidad y liderazgo de nuestra gente.

Estos son colaboradores de nuestro proceso, protagonistas del logro de estos resultados, por eso nos esmeramos para que tengan un proceso de preparación que les permita afrontar responsablemente este compromiso.

Su preparación reúne temas integrales de los procesos y del acompañamiento para trabajar con los diferentes equipos como un camino para llegar al propósito.

Testimonios:

- Juan Felipe Soto – Operario de Producción

Ser un líder es lograr un nivel de consciencia, donde aceptamos errores y buscamos acompañar al otro para lograr nuevos retos y objetivos enfocados en un mismo resultado.

Para mí ser un líder es un reto donde puedo demostrarme a mí mismo hasta donde puedo llegar, superando todos los obstáculos y adversidades, sacando de estas el mejor provecho para mi crecimiento personal y profesional.

- **Andrés Peña – Operario de Producción**

Para mí ser líder de temporada es una oportunidad de crecer, aprender cada día de todas las personas que están en nuestro entorno, fortalecer el valor del servicio y guiar a quienes llegan nuevos para que tengan una experiencia agradable y tranquila, llena de aprendizajes y motivaciones. Agregar si quiere a modo de viñetas las percepciones y las respuestas más comunes de las entrevistas, tanto en jefes como en operarios.

- **Red contra incendios en la planta Pedregal**

Respuesta: Fabio Betancur – Líder de Brigada

Un sistema de Regaderas Automáticas Contra Incendio es un sistema hidráulico, diseñado de acuerdo a estándares de ingeniería de protección contra Incendio.

Los sistemas de Rociadores Automáticos "SPRINKLER" combaten el fuego por enfriamiento, al rociar sobre él gran cantidad de finas gotas de agua, la cual al evaporarse absorbe el calor, enfriando de esta forma el material combustible.

El sistema de regaderas automáticas efectúa la extinción de incendio en una edificación por medio de la oportuna y continua descarga de agua directamente sobre el material en llamas. Esto se logra por medio de una red de tubería provista de sistemas de boquillas o regaderas automáticas.

Estas regaderas han sido construidas de tal modo que se abren automáticamente cuando la temperatura circundante alcance a un nivel predeterminado.

En nuestra planta se han invertido aproximadamente 1000 mil millones de pesos en la protección y extinción de incendios en donde el objetivo principal de un sistema de protección contra incendios es prevenir, controlar, y extinguir los posibles conatos de incendios que se puedan originar en la empresa, para evitar tanto daños personales como minimizar los daños materiales.

Los diferentes sistemas implementados en nuestra planta son: Sistema de rociadores automáticos en los sistemas K y L (rociadores en sobre techos de CEDI y Cava 0), Sistema F (Bodega Latas), sistema O (antecámara cava 00), sistema G (almacén secos) sistema C distribución cedi (sistema húmedo)

Evidencias fotográficas del monitoreo

Fotografía 1

NEWS. NEWS

NOTICIAS

REUNIÓN DE DERECHOS HUMANOS DE LA INDUSTRIA ZENÚ

AGOSTO DE 2019

DESDE LA SECRETARÍA DE DERECHOS HUMANOS DE SINTRAZENÚ

“Hemos marcado un hito en la historia de Zenú. La presentación de un informe como el que entrego Sintrazenú, da cuenta de una organización seria, que trabaja como debe ser.”

NOTICIAS SINTRAZENÚ **DERECHOS HUMANOS**

Informe especial de la reunión de derechos humanos celebrada el viernes 16 de agosto de 2019

El pasado viernes 16 de agosto de 2019, Sintrazenú acudió a un encuentro que se celebró en las instalaciones del club Monticello en el Poblado, para tratar temas en torno a los Derechos Humanos en la Industria de Alimentos Zenú. Asistieron además al evento, diferentes colectividades de la compañía.

Con el título de “Violaciones y abusos de los derechos humanos perpetrados por la Empresa Industria de Alimentos Zenú S.A.S., en el contexto del ejercicio de asociación del Sindicato Nacional de Trabajadores Sintrazenú del 1 de enero al 12 de agosto de 2019”, Sintrazenú presentó un informe de corte académico levantado por un equipo interdisciplinario y que da cuenta de las violaciones a los derechos humanos en la empresa Zenú.

El informe de 21 páginas, contiene la recolección de testimonios de trabajadores que han sido víctimas de abusos a sus derechos humanos fundamentales, en materia del derecho a la libertad de asociación, expresión y libertades sin distinción de raza.

En el resumen ejecutivo del texto se lee que la Organización basó su análisis en las divulgaciones de la Compañía cada vez que esta se compromete en la protección de los derechos humanos y su incumplimiento.

SER LÍDER SOCIAL NO ES DELITO

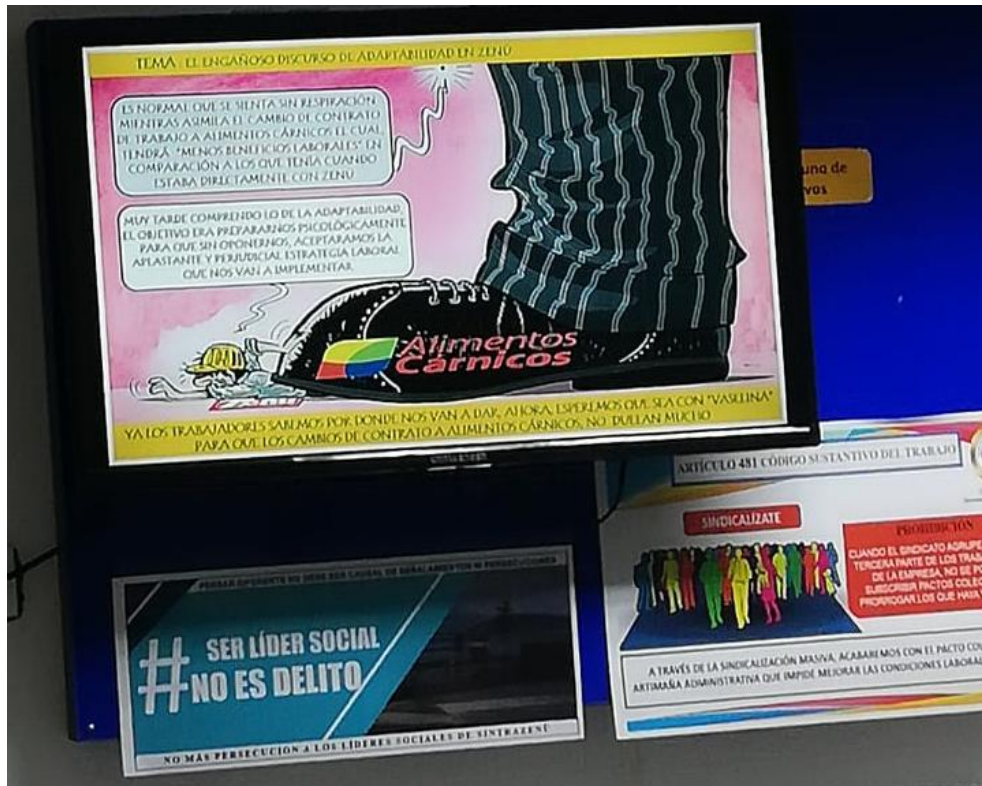
NO MÁS PERSECUCIÓN A LOS LÍDERES SOCIALES DE SINTRAZENÚ

ARTÍCULO 481 CODIG

SINDICALÍZATE

A TRAVÉS DE LA SINDICALIZACIÓN N
ARTIMAÑA ADMINISTRATIVA QUE IMP

Fotografía 2



Plan estratégico de comunicaciones

Objetivo general

Crear un plan estratégico de comunicaciones para el fortalecimiento de la reputación interna y clima organizacional de la empresa Zenú.

Objetivos específicos

- Diseñar campañas comunicativas para el mejoramiento de la reputación interna a través de medios organizacionales.
- Implementar actividades y espacios de integración que contribuyan al clima organizacional.

Tabla 1

Objetivo 1

Objetivo	Estrategia	Táctica	Descripción de táctica
1. Diseñar campañas comunicativas para el mejoramiento de la reputación interna a través de los medios organizacionales.	-Publicación de beneficios y buenas noticias de la planta.	- Creación de contenido orientado a contrarrestar lo negativo de la marca internamente.	-Dependiendo de los temas que se vayan tratando dentro de la planta que brinden beneficios o sea positivo para los colaboradores crear notas periodísticas para publicar en las carteleras institucionales.
		-Diseños de piezas gráficas para anunciar vinculaciones, promociones e inversiones en la planta.	-Mediante piezas gráficas con ayuda de fotografías y elementos visuales, informar a los miembros de la organización temas que motiven a pertenecer a Zenú.
	-Canales de difusión de campañas comunicativas	-Consideración de cuáles son los canales efectivos para publicar las campañas comunicativas y así, llegar a público interno.	-Selección de medios para publicar las campañas comunicativas, pensando en el más efectivo para los operarios y para los administrativos.
		Implementación de posibles nuevos canales de difusión de información.	-Según lo que se quiere transmitir y a quién, crear nuevos canales que sean específicamente para publicar noticias que aporten al mejoramiento de la reputación interna.

Tabla 2

Objetivo 2

Objetivo	Estrategia	Táctica	Descripción de táctica
2. Implementar actividades y espacios de integración que contribuyan al clima organizacional.	-Formaciones para identificar noticias falsas.	-Clasificación de las formaciones dependiendo el público interno.	-Los temas y la metodología de las formaciones que sean diferentes para los operarios y los administradores debido a las diferencias que tienen.
		-Socialización de las formaciones.	-Poner en práctica las formaciones, realizarlas en varias clases y fechas para no olvidarlos.
	-Espacios de aclaración de dudas sobre información confusa.	-Reuniones del personal con los jefes y personal de DHO para aclarar dudas.	-Crear grupos de colaboradores, donde se expongan dudas sobre decisiones de la organización o temas que generen temor.
		-Conectar los jefes administrativos con los de producción para evitar comentarios negativos.	-Al momento de estar un rumor en la planta, los directivos conectarse con los jefes de planta para explicar los hechos de la mejor manera y prevenir un ambiente negativo.

Actividades para el Plan Estratégico de Comunicaciones

Tabla 3

Objetivo 1

Indicador de éxito	Actividad	Tiempo de Producción	Responsable
Incremento en la utilización de los medios institucionales por parte de los colaboradores para informarse.	- Creación de contenido para informar beneficios y buenas noticias	Cada mes	Comunicaciones y DHO
	- Seleccionar los medios oportunos para transmitir información dependiendo el público interno	Dos semanas	Comunicaciones
	- Diseñar piezas gráficas sencillas de comprender con la mayor información posible	Cada mes	Comunicaciones

Tabla 4

Objetivo 2

Indicador de éxito	Actividad	Tiempo de Producción	Responsable
Fortalecimiento en los espacios de integración para contribuir en el clima organizacional	- Realizar formaciones que incluyan a todo el personal para saber diferencias una noticia falsa.	Tres meses	Comunicaciones y DHO
	- Generar espacios de aclaración de dudas para evitar malos comentarios.	Seis meses	Comunicaciones y DHO
	- Crear momentos de conversación con los sindicatos para que pongan sus dudas, inquietudes y sugerencias con la fuente directa es la organización	Cada dos meses	Comunicaciones y DHO

Conclusiones y recomendaciones

La reputación interna está directamente relacionada con el clima organizacional, debido a que las percepciones que tienen los empleados construyen el reconocimiento que se le da a la empresa internamente. Adicional, un ambiente favorable donde la reputación sea buena, además de que se verá reflejado en lo que se transmite al público externo, se evidenciará en la producción, dado que si una persona está feliz en su puesto de trabajo, lo hará de una mejor manera.

Es por esta razón que las organizaciones velan constantemente por brindar un excelente clima organizacional, y los rumores o información negativa puede afectar en este tema. Lo que hace esencial estar al tanto de lo que grupos de presión, como los sindicatos, puedan comentar e informar por sus medios de comunicación, ya que esto podría afectar a lo que los demás colaboradores piensen de su propia empresa.

Los sindicatos nacen con la idea de defender los intereses de los demás trabajadores, sin embargo, pueden tergiversar información con el fin de buscar más beneficios de los que se dan normalmente, lo que genera descontento en los demás colaboradores, motivo por el cual, aunque los sindicatos tengan una libre expresión, se debe estar pendiente de lo que transmiten para evitar malos entendidos y confusión por parte de los miembros de la organización.

El monitoreo de redes es una herramienta de ayuda para anticiparse a los hechos y comentarios que puedan perjudicar la imagen interna, sin embargo, no se debe solo quedar en el registro de dichas publicaciones. Para atacar los comentarios negativos se debe tomar acciones y poner en la práctica las estrategias, para que el monitoreo tenga un fin y vaya más allá del ejercicio.

La empresa además de monitorear las redes y los medios de comunicación debe estar al tanto de lo que se comenta en la planta de temas positivos y negativos, para que ágilmente sepa responder ante estas situaciones. Para lo cual, se recomienda hacer uso oportuno de Whatsapp para enviar información a líderes y coordinadores que se encuentran en planta y ayuden validando la información para contrarrestar lo negativo.

Para corroborar lo que los sindicatos transmiten a los otros colaboradores, se necesita de un trabajo en conjunto de los jefes, coordinadores, personal de Comunicaciones y Desarrollo Humano y Organizacional, puesto que deben identificar los flujos de información dañinos de una manera rápida y así conocer las señales de lo que pasa en planta para poder actuar.

Este trabajo en conjunto no solo fortalece la reputación interna en el momento de combatir las noticias negativas, sino que también, permite consolidar las relaciones interpersonales entre los miembros, por el hecho de estar en una constante comunicación, logrando que el clima organizacional se vea beneficiado de igual manera.

Referencias

- Aloy, J. A., Delgado, M. R., & Pérez, X. R. (2014). *Comunicación interna en la empresa*. Editorial UOC.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Netbiblo.
- Araque, C., del Valle, Y., Meriño Córdoba, V. H., & Martínez de Meriño, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Revista EAN*, (84), 43-61.
- Barahona, L. C. (2009). Endomarketing y la Gestión de Recursos Humanos. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, 2(5), 24-32.
- Bordalba, M. M. (2016). La comunicación familia-escuela: el uso de las TIC en los centros de primaria. *Revista electrónica interuniversitaria de formación del profesorado*, 19(1), 73-83.
- Brandolini, A., & González Frigoli, M. (2008). *Comunicación interna: recomendaciones y errores frecuentes*. Buenos Aires, Argentina. La Crujía Ediciones.
- Capriotti, P. (1998). La comunicación interna. *Reporte C&D-Capacitación y Desarrollo*, 13, 5-7.
- Caraveo, M. D. C. S., & Del Carmen, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, 78-82.
- Chiang, M., Núñez, A., Martín, M. J., & Salazar, M. (2010). Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad. *Panorama socioeconómico*, 28(40), 90-100.

- Escobar, J. D. J. V., Corredor, A. D., & Correa, K. L. P. (2016). Dinámicas e influencias de los grupos informales en las organizaciones. *Ánfora*, 23(40), 169-194.
- Española, R. A. Diccionario de la lengua española. 2001. 22 Edición. *Madrid: España*.
- Fernández Collado, C. (1997). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- García Guardia, M. L., & Llorente Barroso, C. (2013). *La responsabilidad social corporativa: una estrategia para conseguir imagen y reputación*.
- González Pérez, C. F. (2012). *Aplicaciones de la semiótica peirceana al estudio de la comunicación interna organizacional. El caso de las relaciones entre los procesos de comunicación formal e informal en el Museo de La Plata* (Doctoral dissertation, Tesis de Doctorado (inédita, pendiente de entrega). Facultad de Periodismo y Comunicación Social, Universidad Nacional de La Plata. Argentina).
- González, N., & Hernández, Ó. (2012). Los tres primeros modelos de gestión del endomarketing. Comparación teórica. *CICAG*, 9(2), 39-62.
- González, S. G. (2013). La reputación como ventaja competitiva sostenible. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*, (45), 203-211.
- Guzmán, N. U. (2013). Endomarketing una ventaja competitiva para las empresas colombianas. *Publicidad: Revista Latinoamericana de Publicidad*, 2(1), 2-17.

- Highhouse, S., Broadfoot, A., Yugo, J. E., & Devendorf, S. A. (2009). Examining corporate reputation judgments with generalizability theory. *Journal of Applied Psychology, 94*(3), 782.
- Juárez-Adauta, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista médica del instituto Mexicano del Seguro Social, 50*(3), 307-314.
- López, J. M. T., & González, K. V. (2012). RSC: Reputación, sostenibilidad, compromiso. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación, (117)*, 61-66.
- Martínez, I. M., & Olmedo, I. (2011). Medida de la Reputación Empresarial en Pymes de Servicios. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 20*(3), 77-102.
- Martínez, I., & Olmedo, I. (2010). Revisión teórica de la reputación en el entorno empresarial. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 13*(44), 59-77.
- Martínez-León, I. M., & Olmedo-Cifuentes, I. (2012). Reputación percibida por los directivos de auditoras de cuentas españolas. *Universia Business Review, (35)*, 94-112.
- Melgar, W. (2018). *Línea de base y monitoreo de proyectos*. Presentación en Reunión de Trabajo con copartes sobre la Orientación hacia Impactos en la elaboración y el monitoreo de proyectos para Pan para el Mundo. Lima.
- Moreno, C. E. R., Cegarra, O. J. C., del Carmen Vergara, H., & Matos, Y. M. (2016). Clima Organizacional en el Contexto Educativo. *Revista Scientific, 1*(2), 316-339.

- Mut-Camacho, M. (2012). La desvirtualización del concepto reputación en el entorno virtual.
- Novick, M. (2016). Nuevas reglas de juego en la Argentina, competitividad y actores sindicales.
- Padilla Orbegoso, M. A. (2015). Estratégias de endomarketing y la satisfacción del cliente externo de multiservicios JAPY SAC en el distrito de Trujillo.
- Pérez, A. F. (2012). Posiciones teóricas en torno a la comunicación organizacional.
- Picota, F., & Pinzón, E. Y. (2014). Endomarketing: Decisión estratégica efectiva para vincular y aprovechar los recursos más importantes agregar valor y sacar lo organizaciones a la luz pública. *Revista Prisma Tecnológico*, 5(1), 10-15.
- Prieto-Gutierrez, J. J. (2011). Herramientas para el análisis y monitoreo en Redes Sociales. *IRIE. International Review of Information Ethics*, 16, 33-40.
- Punina Guerrero, I. A. (2015). *El Endomarketing y su incidencia en la Satisfacción del cliente de la empresa TESLA INDUSTRIAL de la ciudad de Ambato* (Bachelor's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Carrera de Marketing y Gestión de Negocios).
- Ramírez, D. C. M. (2016). *La comunicación interna en procesos de cambio por fusión en empresas colombianas* (Doctoral dissertation, Universidad de Málaga).
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*, (8ª ed.) México: Editorial Prentice Hall.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración* (10a ed.). México: Pearson Educación de S.A. de C.V.

- Rodríguez, J. M. (2011). Métodos de investigación cualitativa qualitative research methods. *Revista de la Corporación Internacional para el Desarrollo Educativo Bogotá-Colombia. SILOGISMO*, 8.
- Rodríguez, K. T., Pistillo, P. L., & Fernández, B. H. (2018). Clima organizacional como gestión del conocimiento. *Sapienza Organizacional*, 5(9), 159-172.
- Romo, R. S. (2008). Comunicación organizacional: un modelo aplicable a la microempresa. *Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, 1(1), 9-26.
- Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75.
- Sarramona López, J., & Rodríguez Neira, T. (2010). Participación y calidad de la educación. *Aula abierta*.
- Segredo Pérez, A. M. (2011). La gestión universitaria y el clima organizacional. *Educación médica superior*, 25(2), 164-177.
- Segredo Pérez, A. M., García Milian, A. J., López Puig, P., León Cabrera, P., & Perdomo Victoria, I. (2015). Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en salud pública. *Revista Cubana de Salud Pública*, 41(1), 115-129.
- Sociales, C. (2002). de la Comunicación. *Universidad San Antonio, Murcia*.
- Solarte, M. G. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de administración*, 25(42), 43-61.
- Velasco Duarte, A. M., & Dávila Sarmiento, A. M. (2013). La satisfacción del cliente interno a través del Endomarketing.

