



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

FACULTAD DE HUMANIDADES

Carrera de Comunicaciones

**INFLUENCIA DE KRAFT TV EN LA COMUNICACIÓN
INTERNA DE LA EMPRESA KRAFT FOODS PERÚ**

**Monografía para optar el Título Profesional de Licenciado en
Comunicaciones**

FERNANDO JOSÉ VÁSQUEZ DÁVILA

**Asesor:
Claudia Bravo Valencia**

**Lima – Perú
2013**

A mis padres, quienes siempre me apoyaron en todos los logros y objetivos que me he planteado y sé que lo seguirán haciendo. Gracias.

RESUMEN

El programa de televisión de KraftFoods Perú ha generado una mayor identificación del personal con su empresa. La ventaja de ser un producto audiovisual y de estar alcance de todos los trabajadores ha convertido a este medio en un elemento fundamental para desarrollar una mayor conexión entre empleados y gerentes y un mejor conocimiento del lugar en el cual trabajan.

Se lograron cumplir los objetivos establecidos, dentro de los cuales se hacía mucho hincapié en el tema comunicacional, logrando sobrepasarse las expectativas, ya que ahora existe un mayor porcentaje de trabajadores que entienden un poco más sobre reglas de la empresa que incluyen seguridad, calidad o conocen mejor a sus compañeros.

La acogida del programa llegó a un punto en el cual los mismos trabajadores se ofrecían como voluntarios para participar en el programa, lo que ha demostrado el enganche que éste ha tenido y la identificación que genera en sus empleados para con la empresa.

El hecho de presentar un programa televisivo donde los mismos trabajadores son los actores principales ha logrado cautivar al personal, querer más a su empresa, sentir que son tomados en cuenta y permitirles ser ellos mismos quienes con su participación instruyen a sus compañeros y, a la vez, a ellos mismos.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Introducción.....	1
-------------------	---

CAPÍTULO I

1. Presentación y justificación del caso.....	3
---	---

1.1 Perfil de la Empresa.....	3
-------------------------------	---

1.2 Antecedentes.....	4
-----------------------	---

1.3 Contexto.....	7
-------------------	---

1.4 Naturaleza.....	8
---------------------	---

1.5 Estrategia Comunicacional.....	9
------------------------------------	---

1.6 Piezas y Productos Comunicacionales.....	10
--	----

1.7 Justificación del Caso Elegido.....	12
---	----

CAPÍTULO II

2 Marco Teórico.....	15
----------------------	----

2.1 Estructura.....	22
---------------------	----

2.1.1 Presentación.....	22
-------------------------	----

2.1.2 Bloque Ideas y Sugerencias.....	23
---------------------------------------	----

2.1.3 Bloque Buscando la Excelencia.....	24
2.1.4 Bloque Eventos del Mes.....	25
2.1.5 Bloque Conoce A.....	27
2.1.6 Bloque Calidad.....	28
2.1.7 Bloque Seguridad.....	29
2.1.8 Cierre.....	31
2.1.9 Comerciales.....	31
2.2 Planteamiento de Hipótesis.....	31
2.3 Participación en el Programa.....	42
CAPÍTULO III	
3. Consulta a Expertos.....	43
CAPÍTULO IV	
4. Análisis Crítico.....	50
Conclusiones.....	62
Recomendaciones.....	65
Bibliografía.....	67

INTRODUCCIÓN

KraftFoods es la segunda empresa más grande en producción de chocolates, galletas, gomas de mascar y caramelos, a nivel mundial. En el Perú, representa llamada KraftFoods Perú marcas tan emblemáticas como Field, Royal, Halls, Ritz, Trident, Philladelpia, entre otras.

Esta prestigiosa empresa es considerada como una de las 20 empresas con el mejor ambiente laboral, dentro del ranking Great Place to Work, gracias a su dedicado diseño de estrategias que les permita a sus trabajadores desarrollar sus capacidades, para poder convertirse así en el mejor lugar para laborar en el Perú.

Dentro de esta elaborada lista de estrategias encontramos el lanzamiento, en febrero del 2012, de un programa de televisión interno, el cual fue denominado "KraftFoods TV", donde se presentaban, mensualmente, reportajes en los que salían los mismos operarios dando determinados tips sobre áreas muy importantes para la empresa como Calidad o Seguridad, seguimientos a determinados trabajadores para conocer qué es lo que hacen fuera de la empresa, eventos que se realizan mensualmente en la compañía o ideas y sugerencias que ellos mismos proponen.

INFLUENCIA DE KRAFT TV EN LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA KRAFT FOODS PERÚ

CAPÍTULO I

2. PRESENTACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL CASO

2.1 PERFIL DE LA EMPRESA

KraftFoods es una de las empresas de galletas y snacks más reconocidas a nivel mundial, ocupando el segundo lugar en dicha categoría. En Perú se ha hecho conocida por ser el elaborador de marcas conocidas como la eterna Field, Halls o Royal.

Y aquí en el Perú, en Planta Lima, no es la excepción. Miles de productos de Kraft, que a la vez son muy conocidos, llegan día a día a diferentes puntos de ventas y a los hogares de nuestros consumidores, quienes así hacen su día delicioso, lema que ha identificado a la compañía desde su último cambio de imagen.

Productos como Oreo, CuaCua, Choco Soda, Chips Ahoy, Ritz, Coronita, Soda Field, Vainilla Field, Doña Pepa, Halls, Gelatina Royal, quesos Philadelphia, Tridents, entre otros, nacen dentro de la Planta de KraftFoods Perú, gracias al

arduo trabajo profesional de más de 700 operarios quienes durante 3 turnos se encargan de que estos productos salgan con la mejor calidad y el mejor sabor.

Por lo tanto, es muy importante que ellos se sientan cómodos en el lugar donde trabajan, que sientan que su trabajo es reconocido y valorado, que la empresa se preocupa por ellos, que no son simples trabajadores sino también personas que se esfuerzan día a día por elaborar los mejores productos y que, por lo tanto, ese sacrificio debe ser considerado. Definitivamente con un mejor clima laboral hay una mayor eficiencia en el trabajo.

1.2 ANTECEDENTES

Hay que resaltar que como Antecedente se cuenta con un magazine que salía trimestralmente y se les entregaba de manera gratuita a los operarios; sin embargo, la mayoría de la información que contenía eran actividades en las que participaban los operarios; pero no de manera directa, es decir, eran eventos que incluían a todo el personal; pero no se les hacía entrevistas, las fotos eran muy grupales y no aportaban muchas ideas u opiniones.

Lanzar el programa de Kraft TV, donde los operarios puedan destacar, convirtiéndose en las estrellas del programa, definitivamente los hace sentir que son tomados en cuenta, les permiten conocer un poco más de la empresa de boca de sus propios compañeros de trabajo y renuevan así su identidad con KraftFoods. Todo esto permite mejorar la comunicación interna dentro de la compañía.

Se puede tomar como una referencia el programa i-TV Televisión Interna, que funciona como un canal de TV privado para las empresas con la finalidad de informar y capacitar al personal, constituyéndose como la plataforma ideal para afrontar los retos de la comunicación empresarial interna en la actualidad.

Con i-TV tienes la capacidad de crear un ambiente multimedia funcional, dinámico y atractivo para todos los colaboradores, ya que prepara el escenario como a uno le guste, liberando su creatividad, dándole vida a los mensajes. Definitivamente cambia la cara de la comunicación interna.

Fue lanzado por GMS en el 2007, respondiendo a una clara necesidad de las empresas, de comunicarse de una manera más creativa con sus empleados.

El caso de Unilever TV también es digno de destacar. *“Unilever TV nace con la idea de que el empleado conozca qué ocurre en las diferentes áreas de negocio de la compañía, así como las políticas de la empresa”*, cuenta Ana Palencia, directora de comunicación de Unilever España. Este canal interno está ubicado en la sala de descanso dispuesta para un conglomerado de colaboradores de aproximadamente 500 personas en la oficina central de Barcelona.

Los contenidos que emiten este canal están compuesto en un 90% por temas corporativos y el 10% restante para información externa. Y los objetivos fijados desde el inicio de este proyecto fueron:

- Informar de manera continua a los empleados.

- Conseguir la atención e interés de los empleados, denotar modernidad y prestigio en los espacios habilitados para ello, con contenidos atractivos y actuales.
- Convertirse en una herramienta motivadora que ayude a construir el sentimiento “Ésta es la mejor compañía para trabajar”.

Entre los contenidos que actualmente emite Unilever TV en su programación se encuentran la emisión de los spots de la empresa, información acerca de los productos de las distintas líneas que comercializan, información meteorológica, además de una agenda cultural que informa de estrenos de cine, conciertos, teatros, entre otras informaciones de interés general para todos los colaboradores.

La actualización de este canal es de periodicidad semanal y consta de una parrilla informativa que dura aproximadamente diez minutos con una rotación diaria que evita que la misma información se difunda a la misma hora. De esta manera se garantiza que todos los trabajadores puedan ver toda la información.

El éxito de este canal ha sido comprobado a través de una encuesta que se aplicó a todos los empleados, una vez transcurrido un año desde el lanzamiento de Unilever TV. Los resultados arrojaron un 90% de aprobación por parte de los participantes de la encuesta, convirtiéndose así en el canal de comunicación interna mejor posicionado y más valorado por los colaboradores de Unilever, siendo el mejor complemento para el portal corporativo de la organización.

1.3 CONTEXTO

Como proveedor audiovisual directo de la empresa, soy testigo de que KraftFoods realiza muchas actividades durante el año para sus trabajadores. Eventos como el Día de la Madre, Día del Padre, Vacaciones Útiles para sus hijos, lanzamiento de promociones de sus productos, reuniones trimestrales, fiesta de fin de año, entre otros, siempre han sido cubiertos tanto en fotografía como en video. No obstante, el material final siempre recaía en manos de los administrativos y los operarios, quienes eran los partícipes directos de dichas actividades, nunca veían el producto terminado, generándose cierto malestar en muchos de ellos, quienes reclamaban que nunca les llegaban las fotos que les tomaban y que no veían el video del evento. Consideraban injusto que los gerentes pudieran ver el material y ellos no.

Mi participación en el programa a partir de su creación se basó en la producción y post-producción del mismo, mas ya no de la pre-producción. Me encargué de la grabación de todos los bloques, por lo que he sido testigo presencial de esta incomodidad de los operarios previo al lanzamiento del programa; ellos acudían a consultarme dónde podían obtener el material y siempre era incómodo tener que negárselos y decirles que lo consulten con el encargado del área de asuntos corporativos, a sabiendas que igual no se lo iban a proporcionar.

Con el estreno de Kraft TV, este malestar desapareció, ya que se empezaron a proyectar los eventos que se realizaban dentro de la Planta y, pese a que no se les otorgaba el material personalmente, ya que es imposible entregar un disco

para cada uno de los trabajadores, al menos los dejaba satisfechos el hecho de ver el evento donde ellos participaban en pantallas.

1.4 NATURALEZA

Al ser KraftFoods una empresa que produce alimentos (galletas, chicles, chocolates, caramelos), se debe tener mucho cuidado a la hora de la elaboración de los productos. El más mínimo inconveniente en alguno de ellos (cabellos o pestañas en las envolturas, galletas mal elaboradas, etc) puede generar todo un problema que va a ir más allá de la interna de la empresa y puede crearles desprestigio. Es muy importante entonces que los trabajadores conozcan uno por uno todos los estándares de calidad que deben poner en práctica para evitar cualquiera de estos tipos de incidentes.

Asimismo, al ser un lugar donde se trabaja con maquinarias peligrosas, a altas temperaturas, con ingreso de carga pesada, los accidentes pueden ocurrir en cualquier momento. Por lo tanto, conocer también todas las normas de seguridad de la empresa ayudarán a prevenir tanto incidentes como accidentes.

Incluir en el programa de Kraft TV temas de Calidad y Seguridad han permitido que este tipo de inconvenientes disminuya considerablemente, ya que los operarios se encuentran ahora mejor informados y preparados gracias a lo que pueden ver en el programa. Definitivamente a mayor información, menor riesgo de sufrir accidentes.

1.5 ESTRATEGIA COMUNICACIONAL

El hecho de lanzar un programa de televisión interno, permite que la información llegue al personal de una manera más dinámica y original. No es lo mismo recibir la información sobre lo que se debe y no debe hacer en la Planta mediante una charla de 1 ó 2 horas en una sala que poder verlo en una pantalla de televisión y con mayor participación de operarios.

En la charla de 1 hora es muy probable que sea dada por un Gerente o un administrativo y que se apoye quizás con algunas imágenes de un powerpoint o un pequeño video de fotos; en cambio, en el programa de Kraft TV son los mismos operarios quienes dan la información a sus compañeros de tips que deben seguir para hacer las cosas de la manera correcta. A esto le podemos adicionar que sus comentarios serán apoyados por imágenes de video que harán más dinámico el bloque.

Adicionalmente, mientras que la charla, como se ha mencionado anteriormente, puede durar entre 1 y 2 horas, un bloque de Kraft TV no debe durar más de 10 minutos, eso sí, debidamente presentado para explicar resumidamente en ese poco tiempo lo que un gerente puede hablar en 1 hora, de manera que sea entendible para el personal.

Por otra parte, en las charlas que se dan en las salas uno debe permanecer sentado todo el tiempo que esta dure, mientras que una persona que ve Kraft TV lo hace tomándose un café o comiendo algo, conversando con sus compañeros y, si tiene prisa, puede ver sólo una parte el bloque y luego regresar y volver a verlo

completo, sin necesidad de permanecer todo el rato en el mismo lugar. Esto debido a que el programa se proyecta en el atrium, en la cafetería de la empresa. Es así que Kraft TV permite a los operarios enterarse de los detalles de la empresa de una manera más dinámica y menos tediosa al ofrecerles todas estas ventajas.

1.6 PIEZAS Y PRODUCTOS COMUNICACIONALES

Ser un medio audiovisual se convierte en una ventaja muy importante para que sea un producto que enganche. En una época donde la tecnología evoluciona día a día, los medios de comunicación se constituyen como una pieza importante para que las compañías puedan salir adelante.

Entonces, ser un programa de televisión es una pieza comunicacional fundamental para los intereses de la empresa. La televisión engancha y trabajar 7 horas hace que los operarios necesiten un descanso, van a la cafetería a tomar algo y se quedan viendo la televisión y al estarse proyectando el programa les permite informarse un poco más sin proponérselo, inclusive si no lo están viendo, ya que pueden escucharlo por lo que algunos puntos importantes quedarán grabados en su memoria.

Otra pieza fundamental es que, como ya se ha mencionado, sean los mismos operarios los que participan en los bloques del programa. Son ellos mismos los entrevistados quienes, con sus respuestas y aportes correctos, consiguen que sus demás compañeros se enteren de algunos temas de la empresa que quizás desconocían. Así se está logrando una comunicación entre compañeros donde

uno aprende del otro gracias al programa. Además, como muchos de ellos se conocen, les atrae más la atención ver y recibir información de alguien con quien trabajan en el día a día, que de un gerente al cual ven muy poco.

El tema de relación entre gerentes y operarios también se ve beneficiado con el programa de Kraft TV, ya que los primeros también lo ven cuando se acercan a tomar un café y pueden conocer más a los trabajadores, de manera que en las reuniones que comparten con ellos, saben un poco más de las características o necesidades de cada uno.

Los mismos operarios pueden conocerse más entre ellos, ya que, como veremos más adelante, el programa también permite explorar su vida más allá de la empresa, lo que los muestra no sólo como empleados de KraftFoods Perú, sino también como las personas que son fuera de la empresa.

Cabe resaltar que no sólo es importante la herramienta de comunicación interna que ofreces, sino también el lugar en el que la vas a dar. Por ejemplo, el comedor es un lugar donde la gente está comiendo y busca relajarse, por lo que un programa de televisión les servirá para olvidarse un momento del trabajo y relajarse.

1.7 JUSTIFICACIÓN DEL CASO ELEGIDO

Kraft TV surgió como la posibilidad de mejorar la comunicación interna de la empresa y que los operarios se sientan cómodos trabajando en el mejor clima laboral. Como ya lo hemos mencionado anteriormente, su rol cumple un papel

fundamental. Mencionamos estos 7 aspectos que justifican la realización de Kraft TV:

- En primer lugar, permite a los trabajadores de Kraft conocer un poco más de las actividades que se realizan dentro de la Planta, donde pueden apreciar la importancia y el esfuerzo que la parte administrativa ha dedicado para cada una de ellas y conocen un poco más de todo aquello que se lleva a cabo en la empresa, por más pequeño que sea. Además, pueden ver y sentir que se preocupan por ellos, dándoles los agasajos que se merecen (Día de la Madre, Día del Padre, Vacaciones Útiles para sus hijos, Fiesta de Fin de Año, etc).
- Al ser una empresa productora de alimentos, el tema de Calidad también es muy importante, ya que buscan presentar productos A1, por lo que es elemental conocer todos los requerimientos necesarios para que esto se cumpla, desde un correcto lavado de manos, hasta el uso de gorras, auditivos, manejo adecuado de productos, etc y qué mejor manera de enseñar todo esto mediante videos instructivos, que tienen un efecto más dinámico entregar separatas de puro texto enseñándote todas estas pautas.
- El tema de Seguridad también es fundamental en cualquier empresa, ya que nadie está libre de sufrir algún tipo de accidentes, por lo que enseñar diversas maneras de prevenirlos te mantendrá preparado para cuando estos puedan ocurrir y qué mejor manera de aprender que viéndolo en imágenes en lugar de leerlo en algún folleto.

- La presentación de un Bloque donde se le hace un seguimiento a un operario para conocer lo que hace fuera de la empresa permite que sus compañeros vean el lado más humano de cada uno, que se identifiquen más con él, que lo conozcan un poco más y no lo vean sólo como un compañero de trabajo, sino también como un buen padre, hermano, hijo, etc. Como algunos gerentes también ven el programa, los lazos de comunicación crecen.
- Cada mes los operarios sugieren nuevas ideas para implementar o renovar algunos aspectos de la Planta, como máquinas o elementos necesarios para mejorar la producción y evitar la merma. Al ver en el programa las ideas que sus compañeros presentan y las recompensas que obtienen, motivan al resto de los operarios y los animan a presentar también sus ideas de mejora continua.
- El programa es expuesto en el televisor ubicado en la cafetería, donde de manera continua acuden un buen número de operarios, administrativos y gerentes en busca de una galleta, sándwich, café o agua. De esta manera, pueden ver tranquilamente el programa mientras disfrutan de algún alimento. Esto es una gran ventaja que permite desarrollar más la parte comunicacional, ya que al ser un producto audiovisual, se pueden presentar todos los tips necesarios para mejorar la productividad en la empresa de una manera más dinámica y los trabajadores lo pueden ver en cualquier momento, en comparación con presentar todo esto en documentos,

separatas o afiches, donde la mayoría sólo leería los primeros párrafos o la primera cara.

- Mediante “KraftFoods TV” los operarios pueden conocerse un poco más entre ellos, mejoran las relaciones con sus jefes y gerentes, se conoce un poco más sobre los temas que permitirán mejorar la productividad en la empresa, de manera que se ha constituido como un elemento muy relevante dentro de la compañía.

CAPÍTULO II

3. MARCO TEÓRICO

Definitivamente, en un contexto social donde las personas se han convertido en un ente participativo, crítico y funcional que tienen fácil y libre acceso a diferentes medios de comunicación; el concepto de comunicación ha evolucionado dentro de las organizaciones y su concepción actual no debe sólo relacionarse con la información, sino también con la motivación.

Se han dejado de lado los muy utilizados tableros de anuncios o publicaciones periódicas corporativas. A pesar de que muchas organizaciones permanecen encalladas en un modelo de comunicación interna completamente unidireccional, hoy en día se pierden de vista las posibilidades de promover una comunicación interna basada en la idea de una empresa conformada por una red de relaciones, contacto entre personas y grupos de trabajo.

Entre la gran variedad de herramientas para enviar mensajes a los públicos internos surge la televisión interna. Esta tecnología ha contribuido al desarrollo de una nueva forma de emitir mensajes de manera continua, original y motivadora a los empleados de una empresa. Se trata entonces de una de las más innovadoras herramientas *off line* de comunicación interna que permite la emisión de todo tipo de contenidos (vídeos, spots, noticias, entre otros).

Es así que Kraft TV nace con el objetivo de poder presentar segmentos en los cuales se vea a los operarios desarrollando las diversas actividades que desarrollan en la Planta. No obstante, lo que se veía en pantallas era algo muy común, ya que era lo que ellos hacían todos los días, por lo que no iba a captar mucho el interés del personal. (Ver Anexo 1)

Entonces se planteó la propuesta de mostrar las actividades desde otra perspectiva, haciéndolo de una manera más dinámica e inclusiva, permitiendo que los operarios participen más; pero de una manera novedosa y entretenida.

Para esto es importante realizar también un Plan de Comunicación Interna, donde se deben resolver los siguientes puntos:

- Para qué: Los objetivos a alcanzar por el Plan.
- A quién: Los públicos a los que hay que llegar.
- Qué: Los contenidos clave a comunicar.
- Cuándo: El cronograma, la oportunidad, la periodicidad.
- Con qué: Las herramientas a utilizar.

- Cómo: La estrategia, emisores responsables, tono de comunicación, y trayectorias de la comunicación.

Se lanzó pues, un programa piloto, donde el Gerente General de Planta le daba la bienvenida al programa, resaltando que serviría para mejorar la comunicación, informándoles todo lo relacionado a nuevas tecnologías, planes de desarrollo, temas de seguridad, actividades deportivas o integración y lo más importante es que ellos podrían participar de manera activa de esas iniciativas.

Y, efectivamente, fueron los operarios quienes participaban en este proyecto, mediante ideas para mejorar las maquinarias o dando tips de seguridad mediante un video de con las normas.

Se mostró también un bloque donde se enseñaba cómo preparar un postre usando los productos de Kraft, para que los operarios pudieran ponerlo en práctica en sus hogares y otro bloque en el que mostraba el Programa de Voluntariado de Kraft, donde el personal administrativo asistía a un colegio para hacer del día de los alumnos un día delicioso.

Las diferentes actividades que realizaba la Brigada Kraft fueron temas elementales de los primeros programas, ya que era muy importante que el personal se dé cuenta que su seguridad es algo primordial para la empresa.

Se incluía también temas de la Academia de Alimentos de KraftFoods, donde los familiares de los trabajadores aprendían, durante 6 meses, los mejores tips de cocina de reconocidos chefs.

También se formó un Equipo de Mejora Continua y se lanzó bloques con cada uno de los encargados, quienes presentaban a su equipo y la metodología que estaban utilizando para llevar a cabo el proyecto.

Hay que tomar en cuenta que la conducción, en un inicio, estuvo a cargo de Francesca Camere, alumna de últimos ciclos de la Facultad de Comunicaciones de la Universidad San Ignacio de Loyola. Sin embargo, se tomó la decisión que la conducción recayera en alguien de la misma empresa por lo que, a partir del tercer programa, la nueva conductora fue Claudia Bravo, practicante en ese entonces del área de Asuntos Corporativos.

Finalmente, a partir del cuarto programa, se estableció de manera definitiva la organización de Kraft TV, que comprendía una presentación, 6 bloques donde se tocaban diferentes temas, comerciales entre bloque y bloque y un cierre invitando a sintonizar el siguiente programa.

También se pudo definir el tiempo total del programa, ya que en los primeros Kraft TV la duración fluctuaba entre los 30 y 45 minutos, quedando mucha información que no se incluía. Es así que se decidió que el programa salga cada 2 meses y tenga una duración de 40 minutos en promedio, siendo el promedio de duración de cada bloque de 6 minutos con 30 segundos de comerciales. Es así como Kraft TV logró quedar completamente estructurado.

La labor de los líderes en este proyecto ha sido fundamental. Para poder llevar a cabo el programa, los encargados del área de Comunicación Interna han desarrollado un arduo trabajo que ha sido complementado por los encargados de

las diferentes áreas que incluye el programa como Calidad o Seguridad, cuya participación ha sido vital para generar confianza en el operario, quienes quizás no conocían de todo al encargado del área de Asuntos Corporativos; pero al incluirse el responsable de su área ya era un rostro conocido que les otorgaba mayor seguridad.

Formanchuk afirma que *“los líderes son responsables, en el buen sentido de la palabra, de la calidad de la comunicación en una empresa y es fundamental que estén plenamente conscientes de su poder. Si los líderes generan una buena comunicación eso ayuda muchísimo a mejorar y facilitar la gestión de los responsables del área de Comunicación Interna”*.

El mismo autor presenta una explicación de la manera más adecuada de mejorar la Comunicación Interna dentro de las compañías. Resalta que es necesario hacer primero un Diagnóstico de Clima, que permitirá conocer de manera global la percepción de los empleados acerca de la empresa. Posteriormente debería realizarse un Diagnóstico de Comunicación Interna que facilitará a los responsables darse cuenta de cómo influye su comunicación interpersonal en el desempeño laboral y la organización y tomar conciencia de que ellos hacen comunicación interna todo el tiempo y los diferentes modos en que la hacen. Por último, hacer un Diagnóstico de Satisfacción con el área de Comunicaciones Internas, que consiste en hacer una encuesta personal clave para conocer su grado de satisfacción con los servicios que brinda esta área, con el objetivo de poder mejorar el servicio.

Es muy importante también la Medición de la Efectividad de la Comunicación, donde se podrá analizar si las acciones realizadas están teniendo éxitos. Este análisis podemos dividirlo en 2 partes:

- Efectividad de los medios: Qué opina el personal acerca de la calidad de Kraft TV, contenido, diseño, frecuencia, extensión, ubicación, lenguaje, enfoque, temas, etc.
- Efectividad de los mensajes:Cuál es la preferencia de en cuanto al mensaje, el índice de recordación de los mensajes, el impacto de las campañas, etc.

La relación entre los operarios y administrativos que supervisan este proyecto también es muy importante. Estos últimos deben encargarse de ayudar a los primeros, quienes son la imagen del programa, convirtiéndose en sus guías.

Igone Bartomeu, Mánager de Comunicación de Unilever de España, afirmó en una entrevista: ""Tienes que hacérselo fácil al empleado, cuando se quiere compartir un reto o un proyecto son sus creadores las personas ideales para difundirlo y nosotros sólo nos encargamos de ayudarlos a ver cómo compartir la información. Los del área de comunicación nos convertimos más que todo en facilitadores. Debemos tener en cuenta que a nivel interno los empleados dan una visión más personalizada que tal vez desde un departamento corporativo no podrías dar".

Hay que tener en cuenta que grandes empresas utilizan ahora la televisión como medio de Comunicación Interna. Numerosas compañías se dieron cuenta de que la televisión, bien usada en el lugar de trabajo, es una poderosa herramienta para

comunicarse de una forma más eficaz y creativa con los empleados y es también un instrumento de formación y motivación, entre otras muchas cosas.

"La televisión no sustituye a ningún medio; es un elemento de valor añadido que incrementa la oferta y se adapta a las preferencias de los empleados", explica a Expansión Luis Gallardo, director de marca y comunicación de Deloitte, quien asegura que antes de poner en marcha esta iniciativa se ha de tener muy claro qué se quiere conseguir con ella y, sobre todo, "que la programación esté alineada con los objetivos de negocio".

Telefónica, por ejemplo, cuenta con su propia televisión interna El diario TV, que emitió en España más de un millón de vídeos durante sus primeros 16 meses de vida. En este tiempo, más de 500 profesionales de la compañía pusieron su cara a los proyectos, servicios y eventos de la empresa, acompañados por personajes relevantes, famosos, cantantes o líderes de opinión.

La televisión interna de Telefónica arrancó con un intenso programa de producción y distribución de vídeos que ha permitido rebasar las 250 piezas, a un ritmo de dos o tres por semana. Su nuevo diseño y estructura **permite identificar cada vídeo publicado con una "etiqueta" que facilita la interacción de los usuarios** con los mecanismos propios de búsqueda. Además, cuenta con un buscador que permite localizar las piezas emitidas.

Sabemos que la Comunicación interna es toda la comunicación que influye en los procesos internos de una organización. Y no sólo eso. Es la **base del alineamiento** y de la **cultura organizacional**. Es la que ayuda a impulsar

los **cambios internos**, pero también a **minimizar los daños internos de una crisis**. Es la que, en último término, cambia la mirada de trabajar a dar un **sentido** a aquello que vamos a hacer al trabajo cada día.

Ahora bien, la **comunicación interna** existe. Fluye. Es natural... Es verdad. Pero, ¿hacia dónde fluye esa comunicación?; ¿Está definido el objetivo de los mensajes?; ¿Sabemos a quién le estamos hablando?; ¿conocemos a nuestros interlocutores?; y lo principal, **¿Sabemos por qué estamos comunicando lo que estamos comunicando?**

2.1 ESTRUCTURA

2.1.1 PRESENTACIÓN

La conductora se encarga de dar la bienvenida al programa e invita a todos a no despegarse del televisor, dando un pequeño adelanto de lo que podrán ver en dicho programa. (Ver Anexo 2)

2.1.2 BLOQUE IDEAS Y SUGERENCIAS

Este bloque es muy importante porque es el bloque donde los operarios pueden dar un aporte. Se creó exclusivamente para que ellos pudieran generar ideas y sugerencias de qué poder hacer para mejorar la calidad de las maquinarias, cómo generar mayor productividad o qué hacer para reducir la merma. (Ver Anexo 3)

En primer lugar, generó un gran aporte, como se acaba de decir, en la parte de la productividad. La idea sirve para reforzar algunas partes de alguna maquinaria

que impiden un funcionamiento impecable en el proceso de elaborar los productos, generando que muchos de ellos se pierdan. Esto traía como consecuencia grandes cantidades de merma, lo cual era algo que se quería evitar.

En segundo lugar, permitió una mayor comunicación entre los operarios, sus supervisores y los gerentes. Cuando a algún operario se le ocurría una idea, debía acercarse a la oficina de su supervisor a transmitírsela. De contar con la aprobación de este, se pactaba una reunión con el Gerente de Planta, quien analizaba la idea, para finalmente decidir si era aprobada o no. Entonces, la parte comunicacional ha sido bien aprovechada con este bloque.

En tercer lugar, permite destacar las habilidades creativas de los operarios. En este segmento demostraban su capacidad no sólo en la elaboración de los productos, sino que también eran muy innovadores y creativos y, el hecho de acercarse a compartir su sugerencia o idea era una señal de que se sienten identificados con la empresa y se preocupan por el mejoramiento día a día de sus productos.

2.1.3 BLOQUE BUSCANDO LA EXCELENCIA

Siempre es importante mostrar aquellas actividades que permiten que la empresa crezca y mejore, que cada día implemente más cosas que logren hacer de KraftFoods un excelente lugar para trabajar. (Ver Anexo 4)

Por eso, las ideas de mejora continua no podían dejar de mencionarse en este programa.

Ser la primera línea de galletas en recertificarse en toda Latinoamérica o el lanzamiento de una nueva línea, son algunos de los puntos que este bloque ha tocado; puntos que es importante que todos puedan conocer para ver cómo prospera la compañía.

Mediante este bloque los operarios han podido conocer que Planta Lima fue elegida como planta líder para la implementación del modelo de gestión integrada de mejora continua, que fue el punto de partida de un largo camino en búsqueda de la excelencia.

Dentro de este proceso hubo una actividad en la cual los gerentes y administrativos realizaron la labor de los operarios durante un día. Esto les permitió conocer el esfuerzo y empeño que le pone cada uno de ellos a su trabajo, que no es muy sencillo y demanda mucha concentración y paciencia. Conocer la labor que realizan los operarios sirve también para entender sus necesidades y que ellos vean a los gerentes realizando sus labores también los impulsa a seguir desempeñándose de la mejor de la mejor manera posible.

Conforme transcurren los programas se pueden ver los siguientes pasos que va dando la empresa rumbo a este objetivo.

Es así como se persigue un proyecto ambicioso y transmitirlo en el programa busca motivar a los operarios a contagiarse de ese espíritu de la parte gerencial y administrativa, para que juntos todos empujen hacia este propósito de alcanzar las metas deseadas.

2.1.4 BLOQUE EVENTOS DEL MES

Este es un bloque que definitivamente no podía faltar en el programa de Kraft TV, ya que todos los meses se realiza alguna actividad o evento dentro de la Planta, por lo que tenerlo registrado y proyectado se convierte prácticamente en una obligación.

Fue con este tipo de eventos que se iniciaron los lanzamientos de los magazines trimestrales en KraftFoods. Esto era lo que reclamaban los operarios, que querían verse en las fotos y videos que les tomaban en dichos eventos; pero que únicamente llegaban a poder de los administrativos.

Es un bloque que engancha mucho al personal, ya que quién no quisiera recordar esos divertidos y gratos momentos que vivió en los diferentes tipos de actividades que se realizaron para ellos.

Fue precisamente con este bloque que se lanzaron los primeros programas de Kraft TV. En ellos podíamos ver las diversas actividades que se llevaban a cabo. No obstante, la manera de presentarlas eran un poco desordenada y no terminaba de gustar a la parte gerencial quienes optaron por proponer la creación de un solo bloque que englobe todos estos eventos de manera resumida y ordenada, presentando así un programa mejor estructurado.

Lo bueno de estas actividades es que demuestran que no sólo estaban pensadas para los operarios, tales como agasajos por el Día de la Madre o Día del Padre o Fiesta de Fin de Año, por ejemplo, sino que también estaban enfocados para las

familias de ellos. Programas como la Academia de Alimentos o Vacaciones Útiles Deliciosas, no hacían más que comprobar que en KraftFoods se preocupan tanto por el bienestar de trabajadores, ya sean administrativos u operarios, como de sus familiares y conocidos. Esto definitivamente fortalece los lazos de comunicación y genera un mejor ambiente laboral.

2.1.5 BLOQUE CONOCE A

Este bloque es, sin lugar a dudas, el que mayor pegada ha tenido en el programa de Kraft TV.

Al querer que los operarios vean al resto de sus compañeros de trabajo como algo más que eso, que los vean como los seres humanos que son, se planteó la idea de lanzar un bloque en el cual uno de ellos compartiera lo que hace fuera de la compañía, es decir, que nos abriera las puertas de su casa para conocer a su familia, ver cuáles son sus pasatiempos, conocer cómo llegó a la empresa y lo que siente por ella.

Se comenzó eligiendo a operarios que siempre estaban dispuestos a colaborar, que eran extrovertidos, participativos y muy queridos en la compañía. Con ellos fue que se inició este bloque. Nos llevaron a conocer sus hogares, a sus padres, parejas, hijos y nos mostraron un poco qué otro tipo de actividades desarrollaban fuera de Kraft y algunos de sus pasatiempos.

La acogida fue espectacular. Grandes cantidades de personal, tanto administrativo como operario, se reunían en la cafetería durante la emisión de este bloque en el cual eran invitados por un compañero a conocer un poco más de su vida personal.

Las historias eran muy bonitas y muy interesantes. Pasaban desde alguien que tenía un equipo de fútbol compuesto por 11 hermanos que participaba en campeonatos en el Callao a otro cuyo hijo era campeón sudamericano de menor de halterofilia (levantamiento de pesa) u otro que era cantante y uno bombero.

Tanto fue el interés que, como se mencionó antes, los que participaban en el bloque eran elegidos por la parte administrativa. Sin embargo, ante la gran demanda se tomó la decisión de colocar un buzón en la cafetería, donde todos los interesados en participar en ese bloque podían dejar su nombre para ser tomados en cuenta.

De esa manera se fomentaba también el respeto y la admiración hacia sus compañeros, ya no se veían sólo como compañeros de trabajo y se generaba una mayor comunicación al centrarse en el lado humano. Permitía que muchos que creían conocer a los que salían en este bloque, pudieran darse cuenta que aún existen muchas cosas que no saben de sus compañeros y que, con una buena comunicación, eso se puede solucionar.

2.1.6 BLOQUE CALIDAD

En este bloque se presentan todos los tips que uno necesita saber para ayudar a que los productos Kraft sean elaborados con la mayor calidad posible.

En cada uno de los programas podemos ver las diferentes medidas y elementos que se deben tomar en cuenta para trabajar en Planta.

Por ejemplo, te muestran cómo debes estar correctamente vestido si deseas ingresar a la Planta. El uso de zapatos de seguridad, auditivos, cofias y bata son indispensables para evitar cualquier incidente con alguno de los productos.

Otros detalles como lavarte las manos antes de ingresar, siguiendo uno por uno los 5 pasos o no ingresar ingiriendo alimentos ni bebidas o con las uñas largas ni aretes o joyas, son tips que se proyectan siempre en Kraft TV. Los operarios ya conocen estos tips; pero ver que el programa los resalta en cada una de sus emisiones les hace ver lo importante que es tomarlos en cuenta para mejorar los estándares de calidad.

Tener los equipos en constante mantenimiento y supervisión y capacitar a los operarios para que siempre tengan en cuenta esto, son otros temas que se tocan en este bloque, permitiendo darse cuenta que a una mayor calidad habrá mayor satisfacción en el producto terminado.

2.1.7 BLOQUE SEGURIDAD

Este es el último bloque del Kraft TV y está incluido desde que se lanzó el programa piloto.

En él podemos ver todas las actividades de seguridad que se realizan dentro de la Planta, como simulacros de sismos, talleres de primeros auxilios, de manejo correcto de herramientas como extintores, arneses, etc.

Se comenzó presentando un Video de Seguridad, donde los operarios se convirtieron en actores para presentar de una manera más visual cada una de las 18 reglas de seguridad que se deben seguir en Planta Lima.

Ser partícipes directos de este video, también sirvió para reforzar su compromiso con cumplir y hacer que siempre se cumplan cada una de estas medidas y así llegar al objetivo de siempre que es tener cero accidentes dentro de la empresa.

Existe también una Brigada que es la que se encarga de dirigir estos simulacros, los diferentes talleres y capacitaciones que se realizan, quienes dan su testimonio de lo importante que es tener en cuenta la seguridad personal de cada uno y lo que los motiva a colaborar para prevenir todo tipo de incidentes y accidentes.

Si una persona ha sufrido un accidente, el programa le da la posibilidad de contar su experiencia, por qué es que se originó ese accidente y aconsejar a sus compañeros a tener cuidado con las cosas que hacen para que a ellos no les pase lo mismo.

Escuchar estas sugerencias y consejos de parte de sus propios compañeros de trabajo, es muy probable que logre llegar más rápido a los operarios, quienes deberán tomar conciencia y valorar el esfuerzo que ellos hacen y retribuirles siguiendo cada una de las normas que ellos les dan. Con menos accidentes se hace una empresa más segura y más prestigiosa.

2.1.8 CIERRE

Finalmente, presentados cada uno de los seis bloques que componen Kraft TV, la conductora se despide no sin antes invitarlos no sólo a acompañarlos en el siguiente programa, sino a participar de él de manera activa, acercándose donde sus supervisores o el Gerente de Planta para proponerle sus ideas y sugerencias, llenando el buzón con su solicitud para participar en el bloque de Conoce A, cumpliendo todos los estándares de calidad y seguridad de la empresa o acercándose a su oficina de Asuntos Corporativos para cualquier idea o consulta adicional que tengan.

2.1.9 COMERCIALES

Entre cada bloque se muestra un comercial de 30 segundos. Este comercial, que puede ser de cualquiera de nuestros productos (Soda Field, Oreo, CuaCua, Tridents, Halls, etc) ya ha sido o será lanzado a nivel nacional.

2.2 PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

Definitivamente tenemos que partir desde la visión de que un programa de televisión dirigido hacia los operarios, donde ellos mismos son las estrellas, donde se pueden ver actividades que se hacen para ellos mismos, para mejorar su desempeño en la empresa, para mejorar su espacio de trabajo, darles la oportunidad de aportar sus propias ideas y realizar programas de integración para ellos y sus familias, traen como consecuencia una muy buena comunicación interna, eficaz y productiva, que llega a un nivel A1.

No ha sido fácil crear todo esto. Se ha tenido que hacer un análisis profundo de todos los intereses y las necesidades de los operarios, observar el ambiente en el que trabajan, indagar sobre lo que verdaderamente piensan y esperan de la empresa, estudiar su respuesta frente a los diferentes estímulos que se les ha proporcionado.

Es así que se llegó a la conclusión que una muy buena manera de fomentar la comunicación interna en la empresa es mediante un medio de comunicación como lo es el programa Kraft TV.

Se ha hecho, a la vez, un profundo análisis de cada una de las hipótesis que se han planteado para poder definir bien el lanzamiento del programa, cómo es que iba a estar estructurado, organizado, cuántos bloques se iban a incluir y qué elementos se iban a mostrar de uno de ellos. De esta manera, cada una de esas hipótesis llevó a sacar algunos planteamientos.

Si partimos desde el punto de vista de que un mejor clima laboral contribuye a una mejor eficiencia en la empresa, entonces no estamos jugando con fuego.

Todo trabajador de una empresa debe sentirse a gusto en el ambiente donde trabaja. Si uno no está a gusto con lo que hace, sencillamente no lo hará bien. Si uno va a trabajar con desgano o sin motivación alguna, no va a desempeñarse en sus funciones de la manera que podría hacerlo si es que lo hace con ganas y con motivación.

Sentirse querido y apreciado en su centro de trabajo, recibir un buen trato, ver que son tomados en cuenta en la toma de decisiones de suma importancia en la empresa, recibir reconocimientos por sus aportes o su trabajo, todo esto genera una identidad con la empresa, un sentimiento agradable y motivacional, de manera que su desempeño en el trabajo aumenta.

Teniendo también una mayor información de las diferentes reglas de seguridad, uno está propenso a sufrir menos accidentes.

Es necesario que todo el personal de Planta Lima conozca al detalle cada uno de las medidas de seguridad que la empresa ha adoptado para prevenir posibles incidentes y accidentes.

Mientras más está uno informado sobre lo que debe y no debe hacer, es menos probable que vaya a sufrir algún tipo de accidente, haciendo las cosas correctas puede estar tranquilo y seguro de que estos no ocurrirán.

Sumándole que tiene un equipo que conforma la Brigada de Seguridad de Kraft, el riesgo disminuye inclusive aún más.

Está claro que los accidentes muchas veces son casuales; pero estando prevenidos y alertas y teniendo la información necesaria, estos sin duda que disminuirán.

Sacando productos de mejor calidad mostrará una mayor satisfacción en el producto terminado. Ofrecer a nuestros consumidores productos excelentes hará

que ellos se sientan identificados con la marca y se cree fidelización. Si les gusta el sabor, el modelo, la forma no habría motivo para que dejen de consumirlo.

Un elemento que nunca falla es que a un mayor reconocimiento, habrá una mayor participación de parte del personal y esto queda demostrado en el bloque de Ideas y Sugerencias.

Se les da la oportunidad a los operarios de aportar ideas que permitan mejora la calidad de los equipos y reducir la merma. Sin embargo, es necesario fomentar aún más su participación para que se sientan enganchados con la empresa.

Entonces, reconocer su participación y aporte con algo más que palabras de felicitación contribuirá con el incremento de ideas de parte del personal.

Existen muchos trabajadores que llevan más de 15 años trabajando en KraftFoods y recibir un reconocimiento por esa trayectoria o por los aportes que puedan darle a la empresa los motivará a continuar por esa senda y participar continuamente en ese tipo de actividades.

La American Journal Experts (AJE) afirma: *“Hay que agradecer públicamente a los empleados que hacen contribuciones notables a la empresa. Estas personas suelen convertirse en modelos para otros dentro de la organización, dando a conocer que comportamientos y los logros son valorados. Para acometer con eficacia cualquiera de los métodos mencionados es importante que los supervisores al obtener la información por parte de los empleados deben actuar*

sobre las mismas para lograr el cambio que se espera sino los empleados lo verán como un estudio en vano y seguramente no volverán a colaborar”.

Si es que existen una mayor renovación, supervisión o mantenimiento de los equipos, habrá una mejor calidad de los productos.

Hay que tener los equipos en constante mantenimiento, ya que esto garantizará una menor probabilidad de que puedan malograrse y detener el proceso de producción.

En Planta Lima se trabaja con un importante número de maquinarias que se distribuyen en cada una de las líneas de producción. A cada uno de ellas se le debe prestar el mayor interés posible, ya que muchas de ellas son nuevas y de última tecnología, haciendo más fácil el proceso; pero hay otras que ya son un poco antiguas, por lo que pueden malograrse y quemar los productos, o quizás hacer que se atoren, o hasta podrían producir algún cortocircuito o uno de sus manipuladores se puede accidentar. Por lo tanto, el mantenimiento seguido cumplirá un papel fundamental.

En definitiva, ante una mayor participación del personal en las actividades de Kraft TV, mayor identificación y conocimiento tendrán tanto del programa como de la empresa.

Como en Kraft TV se plantean temas que tienen que ver con mejora continua de las maquinarias, elementos que permitirán seguir buscando la excelencia, eventos que se realizan mensualmente en la empresa o tips de seguridad y calidad, el

hecho de que los operarios participen en dichos temas contribuye a que aprendan un poco más sobre ellos, que recuerden datos o reglas que ya deben saber y que, de paso, ayuden a compartirlas con sus compañeros mediante el programa.

De esta manera el operario se crea una identidad con la empresa cada vez mayor, aprende un poco más y se convierten en una fuente para que esa información pueda llegar a otros operarios que quizás no la conozcan aún o necesiten que se les recuerde para reforzar ese conocimiento que tienen de ellas y qué mejor manera de hacerlo que mediante su propio compañero de trabajo con el que comparten labores en una misma línea.

A mayor información, habrá también mayor productividad. Mientras más información pueda ser incluida dentro del programa, es muy probable que los operarios puedan informarse un poco más de temas que quizás aún no conozcan o que no hayan tomado como relevantes si es que los han escuchado en alguna charla o capacitación.

Por lo tanto, teniendo toda esta nueva información que les permitirá realizar sus labores de una manera más correcta, más eficiente, aprovechando una serie de ventajas que quizás antes no poseían, todo esto contribuye a una mayor productividad en la compañía.

Mientras más información se tenga, habrá más métodos que se puedan emplear para mejorar la labor del día a día y esto es un beneficio que se puede aplicar en cadena, porque mientras más personas posean esta información, el porcentaje de productividad que pueda aumentar será aún mayor.

Robert Muñoz (2004) afirma que *“para aumentar la eficacia del equipo humano, verdadero artífice de los resultados, ha de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización y esto sólo es posible si los trabajadores están informados, conocen los diferentes entramados de la compañía, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismos”*.

Guadalupecobain (2008) afirma en su blog: ***“Es impresionante como la televisión influye en nuestras vidas, ya que desde que se invento la gente se ha involucrado mucho con ella, es un fuerte medio de enajenación para los jóvenes, niños y personas adultas, ya que el contenido varia para diferentes personas”***.

Fomentar el trabajo en equipo es otro punto a destacar. A mayor trabajo en equipo, más fácil y rápidas se podrán solucionar los problemas que se puedan suscitar en la empresa.

Para cualquier eventualidad o inconveniente que pueda ocurrir, una reacción rápida evitará que el asunto pase a mayores. Por eso, la colaboración entre todos los empleados de dicha área puede ser vital para que el problema sea rápidamente solucionado.

Hay que tomar como modelo a una empresa que ganó un reconocimiento como la empresa que mejores prácticas de comunicación interna empleaba.

INFORPRESS afirma en su página web: “La empresa Europcar ganadora con el “Proyecto de Desarrollo de Managers”.Un programa de desarrollo de competencias para los managers de la compañía (conseguir que sean transmisores verticalmente de las habilidades de gestión, el conocimiento y competencias de la organización) que ha repercutido directamente en la imagen demarca del resto de trabajadores de forma positiva. Este proyecto está dirigido por el comité de dirección mas un comité interdepartamental creado específicamente para este proyecto. Con un presupuesto de entre 100.000 y 500.000 euros beneficiaría a unos 900 empleados, lo que representa al 73,4% del total de sus trabajadores. Sus principales objetivos se basaban en contar con los mejores managers del sector y conseguir su permanencia e implicación en la organización y su proyecto de futuro. También buscaban evitarla pérdida de talento y su rotación, así como crear una cantera de managers para asumir los retos. Estas ideas se especificaban convirtiendo la empresa en una marca atractiva para sus empleados, diferenciándose de la competencia creando una reputación corporativa. Intentaban implicar, motivar y cautivar a todos los participantes a través de diversas acciones de comunicación, fomentando el sentimiento y orgullo de pertenencia. Las acciones que se pusieron en marcha para cumplir con estos objetivos fueron la creación y diseño de un logo e imagen para

las acciones de comunicación del proyecto acompañado de unas jornadas de lanzamiento y convocatoria de las acciones de desarrollo. Antes de lanzar los planes se realizaron cuestionarios a toda la plantilla y entrevistas en profundidad a los cargos estratégicos que detectaron deficiencias en cuanto a la comunicación interna y un desconocimiento de algunas áreas de la compañía de los planes de formación y desarrollo existentes, en definitiva, una carencia de marketing interno de las acciones de Recursos Humanos. Los managers no sentían atendidas sus necesidades en cuanto a oportunidades de desarrollo profesional. Tras la puesta en marcha del plan los primeros resultados ofrecieron la mejora en los índices de rotación y managers preparados para asumir nuevos retos organizativos. Según la empresa, los directivos y los managers se encuentran “muy motivados” respecto al programa y los índices de asistencia y participación son muy positivos. Se ha conseguido el incremento del trabajo en equipo y la integración de los empleados de manera más eficaz. La novedad del proyecto se centra en la creación de diseño e imagen para incidir en la parte emocional. El jurado valoró este proyecto por estar muy bien enfocado a la problemática concreta de la empresa - y del sector en general- como es la elevada rotación de managers. El proyecto está dirigido a ellos, con el objetivo de retener el talento”.

El año pasado, además, KraftFoods obtuvo el Premio a la Excelencia en Medios Digitales. No será descabellado pensar que el objetivo este año puede ser llevarse nuevamente un premio; pero esta vez en Comunicación Interna.

Por último, comparto un artículo que publicó la Asociación Nacional de Anunciantes:

“GANADORES DEL PREMIO A LA EXCELENCIA ANDA 2012

Las buenas prácticas en la comunicación comercial siguen cosechando éxito y reconocimiento en la industria. Este año 2012 nuevamente han brillado empresas anunciantes, investigadoras, medios, agencias de comunicación y de publicidad en la décima edición de los Premios a la Excelencia.

La creatividad, la innovación, los buenos procesos, así como las prácticas socialmente responsables se han cristalizado otra vez en un conjunto de casos que, desde ahora, consideramos como referentes a seguir en la industria de la comunicación.

4. Premio a la Excelencia en Medios Digitales

*KRAFT FOODS PERÚ.
Caso: CuaCua, la marca N° 1 de Facebook del Perú en el 2011. Campaña por la cual el chocolate CuaCua, en menos de tres meses, se posicionó como la marca N° 1 en Facebook en el Perú, gracias a una excelente estrategia no convencional en redes sociales que reconectó al público adolescente con la marca.*

9. Premio a la Excelencia en Comunicación Interna

Ganador: NESTLÉ PERÚ.

Caso: Reto Interno, perder para ganar.

Reto interno, mediante la promoción de alimentación balanceada y la práctica de actividad física, alcanzó importante niveles de participación de los colaboradores de la empresa, reduciendo el sobrepeso y contribuyendo a que el 98% de los participantes mejoraran sus hábitos alimenticios”.

2.3 PARTICIPACIÓN EN EL PROGRAMA

En un inicio, la idea de lanzar Kraft TV surgió de la empresa en la cual trabajo y para que éste sea aprobado se hizo un programa piloto en el cual hicimos una recopilación de los materiales más importantes que teníamos en nuestro poder, en conjunto con los líderes del área de asuntos corporativos con quienes se fue seleccionando qué videos deberían ir y cuáles no. Ellos tomaron en cuenta qué era lo que más necesitaba la empresa y según ellos se fue armando una estructura inicial para Kraft TV.

A partir de su aprobación, mi participación en el programa ha sido constante. En el papel de camarógrafo he contribuido con lo que se quiere mostrar en cada uno de los bloques, mediante diferentes planos que sean visualmente atractivos, inclusive aportando ideas al momento de la grabación para fortalecer aquello que se quería grabar.

Luego viene el proceso de post-producción donde mi papel ha sido el de enriquecer y fortalecer visualmente lo ya grabado. Las animaciones, dinámica de los bloques y calidad de la imagen contribuyen a hacer más atractivo el programa.

CAPÍTULO III

4. CONSULTA A EXPERTOS

Para poder conocer un poco más sobre la influencia de Kraft TV para los operarios y para la misma empresa, se planteó una entrevista con Claudia Bravo, practicante del Área de Asuntos Corporativos y conductora y coordinadora del programa. (Anexo 10)

Ella afirmó que, definitivamente, Kraft TV ha marcado un paso muy importante en el objetivo de mejorar la comunicación interna de la empresa y espera que aún se puedan trazar más metas que se puedan conseguir reforzando aún más el programa.

Recalcó que cuando ingresó a trabajar a KraftFoods, ver el programa le permitió enterarse de muchos aspectos de la compañía de una manera más rápida. *“Pude conocer un poco más de la compañía viendo el programa. Se narraban viajes que se habían hecho hace poco, se veía gente colaborando. De hecho pude aprender un poco más de lo que estaba pasando en Kraft que no lo sabía gracias al programa. Fue como una especie de presentación para mí”.*(Ver Anexo 11)

Se muestra agradecida por la oportunidad que se le dio de asumir las riendas de este programa, ya que le sirvió para conocer un poco más a cada uno de los operarios y entender las funciones que realizaban en la compañía. *“Hay algo que agradezco de Kraft TV y es que gracias al programa pude tener interacción con todas las áreas, con todo el equipo de operarios y conocer un poco de los procesos y las cosas que podían aportar a la empresa, ya que el propósito del programa en un inicio surge por una necesidad de comunicar y reconocer las ideas que tenían los operarios. Es así que poco a poco adquiere más importancia y otras empresas desean participar. Resalta mucho el hecho de que el programa permitió crear una conexión entre operarios y administrativos. “Siento que gracias a Kraft TV pudimos conocer un poco más los procesos de Planta y también las personas pudieron ver un poco más de cómo era Planta por dentro porque hay mucho personal administrativo y lo podía ver, así tenías al operario contemplando su trabajo y tenías al empleado administrativo que admiraba el trabajo que estaba dentro de Planta, lográndose una buena identificación y relación con eso”.* (Ver Anexo 11)

Además, ella se anima a contarnos su experiencia como conductora de Kraft TV. *“A mí me encanta estar en cámaras. Fue una experiencia muy chévere porque logras darle un rostro familiar y conocido a la compañía, a toda la comunicación que se está dando en el programa. Eres un referente dentro de la Planta. A mí me encantaba porque hacía la cola en el comedor, para sacar un café, entonces la gente te mira, te sonríe, te hace bromas, de hecho así conocía más gente porque todo el mundo me pedía cosas o me decía que quería salir en el programa. Eres*

un rostro visible al que todo el mundo puede acudir y es algo que benefició mucho al programa, ya que antes la conductora era una chica contratada y no tenía la misma pegada; en cambio, cuando es un rostro que tú ves todos los días, no sé, tomándose un café, comiendo a tu costado en la mesa, sientes que puedes acudir a esa persona cuando quieres comunicar algo o cuando necesites algo relacionado a generar engagement con tu colaborador”.(Ver Anexo 11)

Siente que ha tenido el privilegio de entrar a los hogares de algunos trabajadores y conocer que son maravillosos padres, madres, hijos, hermanos. *“El hecho de poder visitar a personas en sus casa y poder tener cercanías a sus familias o recoger un poco de lo que ellos opinan de la empresa, a mí me pareció increíble y creo que es una de las mejores cosas que puedo sacar de Kraft TV”.*(Ver Anexo 11)

Contó, sin embargo, que poder organizar la estructura del programa no fue algo muy fácil, teniendo demasiadas cosas por contar. *“De hecho, había demasiada información que teníamos que organizarla un poco. La información tenías que buscarla a veces de otras personas; entonces empieza a surgir la necesidad de buscar a quién se podía acudir para obtener dicha información, habiendo una persona responsable para cada bloque. Es así que se empezamos a estructurar los diferentes bloques con los que finalmente se quedó el programa. Que el equipo tome conciencia de que es responsable de brindarte cierta información que va a repercutir en la Planta y en el operario”.*(Ver Anexo 11)

Justifica, a su vez, el hecho de por qué se establecieron en definitiva los 6 bloques que tiene el programa. *“Bueno, mantuvimos el bloque de Ideas y Sugerencias que era el primer bloque. Se incluyeron premiaciones, ya no sólo comunicábamos la idea de la persona, sino que también había una premiación. Se incluyó un bloque llamado Buscando la Excelencia que respondía a esta necesidad de comunicar el plan maestro de Planta.*

El tercer bloque era Eventos del Mes que, por lo general, hay meses en los cuales hay varios eventos como hay meses también en que no hay ninguno, entonces lo cubres con alguna otra nota. Por ejemplo, hubo una vez en que el Área de Recursos Humanos necesitaba comunicar un nuevo servicio de buses para los colaboradores y se hizo un reportaje sobre eso y de hecho que la respuesta es buena porque por el mismo hecho de tú ser el rostro tienes gente que acude a ti y te da las gracias, cosas que puedes recoger de la gente que genera un buen feedback.

El cuarto bloque, que era el Conoce A, era un bloque un poco complicado, ya que no todos quieren exponer su vida delante de toda la compañía, también por un tema de presión de grupo, ya que te pueden molestar mucho por el hecho de aparecer en la tele; pero siempre había una persona dispuesta a invitarnos a su casa, a abrirnos sus puertas, a recibirnos con lo que tuvieran. De hecho que era el lado humano del programa y era algo muy bonito porque luego esas mismas personas que participaban se me acercaban y me decían que antes tenían 5 amigos y ahora tenían 10 y cosas por el estilo y eso es muy bonito de poder mostrarte porque te da orgullo de verte en la televisión, eres un referente para tus

compañeros porque siempre terminas siendo un modelo, ya que te muestras como un buen padre, una buena madre, un buen jugador de fútbol, entonces eres digamos un héroe para la compañía.

Luego teníamos el bloque de Seguridad. De hecho que la seguridad es lo más importante en la Planta, entonces este bloque era fundamental. Por último tenemos un bloque de Calidad. Los encargados de esta área eran personas muy entusiastas, por lo que sí nos era muy fácil conseguir información de este bloque, era el bloque más fácil de conseguir. Se dio en respuesta a las necesidades de la Planta. La seguridad es un tema muy importante; pero no puedes dejar de lado la calidad del producto”.(Ver Anexo 11)

Resaltó mucho el tema de la Comunicación Interna, destacando el lanzamiento de KraftFoods como una propuesta novedosa. *“Nosotros tenemos diferentes medios de comunicación interna y también tenemos diferentes públicos. Para acceder al público operario es muy complicado tener muchos medios porque es un público que está dentro de la Planta durante 8 horas, teniendo un descanso a la hora del almuerzo; pero es un trabajo donde no tienes acceso a correos electrónicos, no es que estés transitando por muchos lugares todo el tiempo; entonces, no es tan fácil poder comunicar a operarios, de hecho creo que la televisión fue un gancho muy bueno que encontramos porque tenemos un espacio que se llama Atrium Café donde la gente va a 5 ó 10 minutos a tomarse un café, tiempo que puede ser aprovechado para transmitirles cosas de seguridad, calidad, etc. Dentro de la comunicación interna esto es súper importante porque cuando necesitábamos algo que impacte, usábamos Kraft TV. Por ejemplo, si necesitábamos hacer una*

comunicación de nuevo servicio en el comedor, se utilizaban simplemente afiches o cartelera; pero si necesitabas una comunicación más fuerte que diga mira, hemos lanzado esta nueva manera de trabajar, lo puedes comunicar a través de la televisión que genera más impacto porque es visual, lo puedes escuchar, de hecho creo que es un gancho y cada vez que recién se lanza el programa se produce algo muy gracioso porque tú vas al Atrium y parece un cine cuando está la televisión con el nuevo programa y está la gente en grupo mirándolo. Definitivamente es una forma de comunicación muy estratégica”.(Ver Anexo 11)

Para ella no cabe dudas de que el programa ha funcionado. “Sí ha funcionado. Creo que puede mejorarse de todas maneras, de hecho me gustaría mejorar muchos aspectos; pero sí ha funcionado porque tienes a muchas personas que comentan que el programa les gusta, que van continuamente al Atrium a ver el programa, creo que no necesitas quizás hacer encuestas o cosas muy complicadas para saber cuál es la percepción de tu público. Inclusive, hemos tenido visitas y Planta y simplemente has estado conversando con alguien y te dice que vio el programa y les gustó mucho y te hacen recomendaciones también. Por ejemplo, muchas veces los Gerentes de Planta necesitan hacer algo grande, una campaña de alguna cosa; entonces Kraft TV refuerza mucho las campañas, ya que la gente no tiene manera de enterarse si no lo ve en la tele y es bueno eso. Hay veces que quieres participar, que tú mismo pides la participación y eso genera compromiso y eso es súper importante en una compañía y la comunicación interna ayuda muchísimo a generar este compromiso. Sí se logró generar este

engagement con el colaborador y creo que se pueden lograr muchas cosas mejores si se le da más importancia al programa”.

De esta manera nos damos cuenta lo importante que es la Comunicación Interna dentro de una compañía, afirmación respaldada por Luis Pareja de la Consultora Chirinos Salinas & Asociados (CHISAC). *“La Comunicación Interna es básica para mantener alineado a todo el personal con los objetivos de la empresa, mantener un buen clima laboral e impulsar a la productividad de los colaboradores”.*

Tras consultarle sobre el tema de Kraft TV y explicarle el objetivo por el que fue lanzado y en qué consistía exactamente el programa, fue muy claro al afirmar que era muy provechoso desde el punto de vista que resaltaba al consumidor. *“Kraft TV mejora el ambiente de trabajo, genera un clima de orgullo dentro de los trabajadores que salen en los programas y contribuye a la identificación de las familias de estos con el trabajo que se realiza en la empresa”*, afirmó.

CAPÍTULO IV

5. ANÁLISIS CRÍTICO

Como empleado de un centro de trabajo, siempre voy a querer recibir el mejor trato y no sentirme un simple empleado de la empresa, sino que también se me da la posibilidad de opinar y ser partícipe en las diversas actividades que puedan servir para mejorar la calidad de la compañía en la cual me desempeño.

Pienso que toda empresa debe aplicar siempre fuertes estrategias de comunicación interna porque es el punto desde el que se debe partir para garantizar el éxito de esta. Para que la empresa tenga un importante prestigio y reconocimiento a nivel local, nacional o internacional, debe poseer, en primer lugar, un prestigio y reconocimiento interno, donde sus propios trabajadores se sientan a gusto y cómodos en el lugar donde trabajan, ya que ha quedado demostrado que eso influye en su desempeño laboral.

Si analizamos lo mencionado en el Marco Teórico sobre los puntos importantes a resolver para tener una buena Comunicación Interna, los resultados nos llevan por buen camino.

El programa se lanzó con un objetivo bien claro que era fortalecer la identidad de los operarios (a quién) para con la empresa y crear una mejor relación y conocimiento del lugar en el que trabajan siendo ellos mismos los que brinden información a sus compañeros (para qué) dando ideas y sugerencias para mejorar los equipos o tips e seguridad y calidad (qué), mediante este programa que sale cada 2 meses (cuándo).

Recalco que, a pesar de haberse cumplido con estos objetivos establecidos, hubiera sido ideal darlos a conocer a su público objetivo, ya que en el primer programa sale el Gerente de Planta invitándolos a seguir el programa, ya que iba a ofrecer mucha información de la compañía y que podía serles de utilidad; no obstante, no deja en claro que son ellos el público objetivo y que lo que buscan es fortalecer relaciones e identidad, por lo que muchos pueden hasta la actualidad

seguir viendo el programa notando claramente que son ellos los que participan en los bloques; pero sin entender verdaderamente lo que Kraft TV quiere lograr.

El hecho de lanzar un programa de televisión para mejorar la comunicación interna es una muy buena estrategia, siempre y cuando sea bien aplicada. Fue una acertada decisión, ya que es un medio que engancha más al operario, es más directo que un magazine. Cuando recibes una revista quizás sólo hojeas la portada o te la guardas para leerla después y luego se te olvida. En cambio, la ventaja que veo en Kraft TV es que es un medio que a mí me gusta bastante, un medio audiovisual que estaba al alcance de todos los operarios, quienes cuando se van a tomar un café lo ven en el atrium y, si no lo hacen, igual lo están escuchando. Esta doble ventaja lo diferencia de una revista magazine.

Podríamos remontarnos al origen del magazine televisivo, dato de los años cuarenta y tiene una clara procedencia de las revistas radiofónicas de antes de la Segunda Guerra Mundial.

Resaltar que el magazine televisivo es un espacio caracterizado por presentar diversos temas sin tener necesariamente conexión entre sí, generalmente intercalados por presentaciones artísticas.

La fórmula del Magazine con presentaciones musicales, entrevistas, concursos y otros temas, tuvo éxito desde sus inicios gracias a que estaba dirigido a una audiencia mayoritaria, sin distinción de niveles socio-económicos, académicos y/o culturales.

Por otra parte, resulta un factor clave en la continuidad de estos espacios en el mercado, la presencia de personalidades atractivas y con popularidad como presentador o presentadores, que sean capaces de conectarse con el público y lograr una identificación con el mismo.

Estos factores contribuyeron a que los programas de formato Magazine en televisión, resultaran un método exitoso en los medios de comunicación desde los años cuarenta hasta la actualidad.

Kraft TV ofrece esta ventaja de presentar una gran variedad de opciones, que van desde tips de áreas muy importantes como Calidad o Seguridad hasta conocer un poco más de los operarios y sus funciones fuera de la empresa o las ideas que ellos aportan para mejorar la calidad de esta.

Habría que adicionar que en el programa de televisión salen los mismos operarios diciéndote lo que debes hacer en la empresa y cuando un operario ve el programa está viendo a su compañero de trabajo que le está diciendo que se anime a dar ideas para mejorar los equipos, que cumpla todas las medidas de seguridad, que se preocupe por los estándares de calidad, que te dice que tiene una familia por la cual se saca la mugre en la empresa, lo que convierte esto en una comunicación más directa que el magazine donde sólo lees tips o alguna entrevista con un operario. Estas, definitivamente, son ventajas que la empresa ha sabido aprovechar.

Otras preguntas planteadas en el Marco Teórico podrían quedar definidas aquí. La comunicación está fluyendo de operario a operario, siendo ellos mismos los que

comunican a sus compañeros, siendo el líder o administrador un facilitador que no interviene delante de cámaras. El objetivo del mensaje está bien definido; pero que llegue al consumidor dependerá de cómo se maneje, ya que siendo el operario el público de Kraft TV, habrá que saber cómo hacerle llegar el mensaje de manera entendible, que no debe ser igual a como se le puede hacer llegar a un administrativo.

Sí considero que el inicio del programa fue un poco desordenado. Presentar durante los primeros 3 programas bloques diferentes, no le creaba una identidad al programa. El operario sabía que estaba dirigido para ellos; pero no tenía una idea muy clara de qué es lo que verdaderamente buscaban presentar. El hecho de poder establecer los 6 bloques definitivos ha sido una ventaja porque lo mostró más organizado y eran bloques que incluían elementos muy importantes para la compañía.

El cambio de conductora también fue una buena estrategia. Definitivamente Francesca Camere hacía un papel impecable en la conducción; pero lamentablemente no era conocida en la empresa, por lo que no había una imagen referente a la cual un operario pudiera acudir si quería aportar o saber algo del programa. Incluyendo a Claudia Bravo, practicante del Área de Asuntos Corporativos, como conductora del programa, ya le daban la posibilidad a los trabajadores de tener a quién abordar para cualquier consulta o comentario del programa, por lo que el interés y participación en el programa aumentó sin lugar a dudas.

Lo que sí deberían hacer para cumplir con los prospectos establecidos en un comienzo es respetar los tiempos de los bloques. Aún existe mucha inestabilidad en este aspecto por lo que los tiempos del programa varían demasiado y confunden al operario que está viendo el video. El programa 4 duró 1 hora, mientras que el programa 5 duró 1 hora y 15 minutos y el programa 6 duró 43 minutos. Si bien la mayoría de los programas sí respeta el tiempo establecido (entre 50 minutos y 1 hora), el tiempo debería ser uniforme para todos.

El programa finalmente ha quedado establecido en 40 minutos con 6 bloques de 6 minutos y sus comerciales de 30 segundos que los separan, más la presentación y despedida. El principal problema aquí es que es muy complicado que un operario pueda permanecer los 40 minutos sentado en el atrium viendo el programa, no porque les aburra, sino porque ellos tienen un horario de trabajo que no implica un tiempo de descanso que dure lo que dura el programa.

Es factible deducir entonces que ellos ven todo el programa; pero por partes, es decir, un día pueden ver sólo una parte y hace durante algunos días hasta completar el programa completo; pero en realidad la recordación en este sentido y el mensaje se pueden perder.

Los operarios pueden dejar un momento sus labores para ir a tomarse un café y conversar, es ahí donde pueden ver el programa. Sin embargo, tomarse un café puede demorar a lo mucho 15 minutos, por lo que sólo verían el 37.5% del programa y volver otro día no les asegura que justo estén pasando ese mismo

bloque que vieron la vez pasada, adicionando que cuando ves un programa por partes no causa el mismo impacto que si lo ves todo de corrido.

La solución más simple podría ser reducir el programa a 30 minutos, con 4 minutos y medio por bloque, lo cual implicaría que los operarios permanezcan un poco más en el atrium. No obstante, esto les demanda menos tiempo de trabajo y reduce la productividad.

Otra solución sería que lo vean durante el cambio de turno, es decir, antes de ingresar a trabajar o saliendo; pero teniendo en cuenta que estos son de 7 de la mañana a 2 de la tarde, de 3 de la tarde a 10 de la noche y de 11 de la noche a 6 de la mañana, no da muchas posibilidades. Es poco probable que alguien que entra a las 7 de la mañana lo vea antes de su horario de trabajo y al finalizar (2 de la tarde) lo más seguro es que esté cansado y con hambre como para quedarse a verlo, lo mismo sucede con los que salen a las 10 de la noche y 6 de la mañana, siendo muy poco probable que se quieran quedar media hora más.

Entonces, el tiempo de duración del programa es un tema que merece revisarse para mejorar los resultados obtenidos. ¿Sería acaso descabellado plantear un programa de 10 ó 15 minutos donde se puedan abarcar todos estos bloques?

Cabe destacar también que es muy importante que el operario conozca los motivos por los cuales se está lanzando el programa. Cuando se lanzó el primer programa hubiera sido ideal recalcar el objetivo principal de presentar el Kraft TV.

Me tomo la molestia de presentar una crítica que el estudiante mexicano Salvador Sánchez publicó en su blog sobre el lanzamiento de un programa de televisión interno de Unilever España.

“Encontré en ComunicaRSE una nota de Europa Press que me parece que puede llamar la atención de los interesados en el tema de la comunicación con el personal en organizaciones grandes y complejas. Resulta que Unilever de España anunció que espera motivar a sus trabajadores, e informarles sobre lo que sucede en la compañía, con un servicio de televisión interna que ya ha implantado en las zonas de descanso de sus oficinas de Barcelona. Con la ingenuidad respecto a los medios que suele caracterizar a la gente de empresa, la multinacional anglo holandesa informó que "los empleados de Unilever pueden enterarse de lo que está sucediendo en su entorno laboral y en su compañía de una forma tan atractiva como es mirando la televisión". Ni qué decir que el hecho de mirar televisión, en sí, tiene un atractivo limitado: son los contenidos los que determinan sus alcances en materia de captación y mantenimiento de la atención. En la nota no se dice nada acerca de los contenidos. Un dato clave en este asunto es que la iniciativa se produce días después de que Unilever anunciara su decisión de recortar 20,000 empleos en todo el mundo y de cerrar unas 50 fábricas para reducir costos. Los administradores del sistema de televisión no la van a ver fácil en la tarea de motivar, me temo. Unilever indicó que a través de la sección 'Sabías que' --

¡qué nombre tan poco original!, de lo más trillado de lo trillado-- de su nueva herramienta de comunicación corporativa, los empleados "pueden informarse y testar de forma divertida sus conocimientos sobre las marcas y las novedades de su compañía". Entreteniéndose de este modo, tal vez olviden por un momento que se pueden quedar sin chamba".

Si bien cuando se lanzó Kraft TV no se avecinaba un despido masivo de personal ni nada por el estilo, siempre es bueno recalcar el objetivo por el cual se lleva a cabo el lanzamiento, ya que siempre existirá gente desconfiada o que tenga dudas sobre el verdadero motivo del programa.

Sí hay que resaltar lo bien que pueden estar capacitados e informados los operarios, ya que muchas de las entrevistas, especialmente para bloques como calidad o seguridad, han sido hechas de manera sorpresiva a quienes se encontraban trabajando en ese momento. No obstante, las respuestas que ellos han dado han sido muy satisfactorias, por lo que demuestran el alto nivel de conocimiento que tienen sobre la empresa en la que trabajan y contribuyen a mostrárselo al resto de sus compañeros para que ellos también puedan aprender y aplicarlo.

Sería bueno que se coloque un buzón de sugerencias, porque el comentario general puede ser que sí les guste el programa; pero siempre puede haber algunos detalles que los operarios quisieran que se mejore o que se cambie o también les gustaría ver algo diferente, Por eso, utilizar esta herramienta sería muy beneficiosa para el éxito del programa.

También sería bueno que se realice una encuesta para medir resultados, porque tras un año y medio y casi 10 programas auestas es imposible que hasta ahora no se haya hecho ni una sola encuesta o técnica de medición de resultados.

La clave de este éxito está en la participación de los operarios, Mientras más se les siga hacer participando se generará entonces una mayor expectativa por ver el programa, Sin embargo, es importante que tengan en cuenta que no todos quieren participar, siempre habrá un grupo que puede ser más tímido o parco y no deseen salir en el programa; entonces, no se les puede obligar a participar.

Por otra parte, creo que es un plus adicional para la empresa explotar el lado humano de los operarios. Hacerles un seguimiento para ver lo que hacen fuera del trabajo, poder conocer a sus familias y darse cuenta de que no sólo son buenos trabajadores, sino también buenos padres, hermanos o hijos definitivamente es algo muy positivo para hacer que el operario se sienta agradecido con la empresa y feliz de ser tomado en cuenta y de mostrarse como la persona que es y no sólo como un simple trabajador de la compañía. Este bloque de Conoce A es un bloque que jamás debería perderse, ya que es fundamental para unir lazos entre la persona que participa en este segmento y sus compañeros y para motivar a todos a esforzarse cada día más en sus centros de trabajo por sus familias. Y, como lo mencionó Claudia en la entrevista que se le realizó, sirve también para que el administrativo y el gerente del área vean el bloque y conozca de esta manera un poco más a los operarios.

A esto puedo adicionarle el hecho de que en Planta no sólo realizan actividades para los operarios, sino también para sus familiares. He sido testigo presencial de una serie de actividades que se llevan a cabo exclusivamente para sus familias y que son compartidas en el programa. Las Vacaciones Útiles Deliciosas, destinadas para los hijos y esposas de los operarios o la Academia de Alimentos de KraftFoods son algunas de estas actividades que permiten a las familias engancharse también con la empresa y motivar a los operarios a esforzarse cada vez, sabiendo que son considerados y valorados en la empresa tanto como se les valora a ellos.

Ahora, ha surgido el boom del Internet y, por lo mismo, la propuesta de hacer Televisión en la web. Sin embargo, esto no funcionaría para el operario, ya que ellos no están sentados frente a una computadora todo el día y pertenecen, en su mayoría, al segmento C y D, por lo que un gran porcentaje no tiene Internet en sus casas o acceso a las redes, por lo que el objetivo de llegar a todos se pierde.

Se podría decir que se colocarían algunas computadoras en algunos puntos estratégicos de la Planta para que ellos puedan entrar a ver el programa; pero tendrían que turnarse para ingresar y no llegaría masivamente. En cambio, verlo en el atrium en un televisor, aparte de ser gratuito, permite que todos puedan verlo en algún momento y también en grupos, lo que les permite compartir comentarios entre ellos del programa y disfrutarlo más como equipo de trabajo.

Kraft TV ha fortalecido sin lugar a dudas la comunicación interna de la empresa; pero mantener el éxito del programa dependerá de la creatividad e innovación

constante que se le pueda dar, manejando bien el tema de la duración del programa y, sobretodo, no dejando de lado jamás la parte humana ni la participación constante de cada vez más operarios, lo que auguraría, sin lugar a dudas, un futuro prometedor.

CONCLUSIONES

1. Kraft TV surgió como una forma muy novedosa de fomentar la comunicación interna en la empresa, ya que un programa de televisión interno es algo que muy pocas empresas poseen.
2. El éxito del programa se ha basado en que son los mismos operarios quienes participan de manera continua y activa y son ellos quienes comunican a través de Kraft TV normas que se deben cumplir para la seguridad y calidad de la compañía o aportando ideas que sirva para mejorar los equipamientos con los que ellos mismos trabajan.
3. Trabajar el lado humano con un bloque donde se les hace un seguimiento a los operarios para conocer a sus familias y cómo son como personas fuera de la empresa también ha funcionado, ya que les hace sentirse valorados, siendo un bloque que no debería perderse. Realizar actividades destinadas para sus familiares no hacen más que complementar y reforzar esta visión que quieren generar en ellos.
4. El programa ya está ahora más organizado, ya que en los primeros programas no había una estructura adecuada lo que generaba confusión en el operario y el hecho de que la conductora sea una chica que no pertenecía a la empresa no les daba un rostro referente al cual acudir para solucionar esas dudas. Esto se pudo corregir a partir del tercer programa.

5. A pesar de que ya hay una estructura y bloques establecidos, siempre debe haber innovación y una mayor creatividad. Si bien no estoy sugiriendo que se puedan cambiar de vez en cuando algunos bloques, sí deben haber mayores ideas para no hacer muy repetitivos los temas que se toquen en cada uno de ellos, haciéndolos más dinámicos y atractivos visualmente para el consumidor.
6. Hacer que los operarios puedan aportar ideas para mejorar sus herramientas de trabajo acudiendo al encargado de su área o al mismo gerente para comentársela, genera una comunicación horizontal, que es clave para una buena comunicación interna. A esto considerándole el hecho de que siempre habrá la disposición de este encargado de escuchar lo que ellos les quieran sugerir.
7. La función de los líderes de las diferentes áreas han sido fundamental, ya que su participación detrás de cámaras, pero presentes, les ha otorgado mayor seguridad a los operarios quienes ven que ellos también son partícipes del proyecto y no les dejan toda la responsabilidad.
8. No se ha desarrollado aún ninguna estrategia ni técnica de medición de resultados, por lo que por más que el programa tenga éxito, el encargado aún no sabe en qué aspectos falla más el programa o qué

bloques podrían ser reestructurados para ser más atractivos para el consumidor.

9. Si bien ahora con el Internet muchas empresas lanzan sus programas televisivos online, Kraft TV va a dirigido a los operarios, que no trabajan sentados todo el día frente a una computadora o no poseen el Internet en sus casas. El hecho de proyectar el programa en el atrium le da un ambiente más familiar y organizaconal y permite que se pueda ver en masas y que se compartan opiniones.
10. Kraft TV apuesta en grande y con una mayor innovación en el contenido de los bloques y buscando la manera de hacer participar a cada vez más operarios, será un elemento fundamental que puede hacer que KraftFoods Perú ostente por ganar el Premio a la Excelencia en Comunicación ANDA 2013 o, pensando a largo plazo, el 2014.

RECOMENDACIONES

- Plantear actividades en los bloques para que los operarios puedan intervenir en mayor cantidad como talleres de seguridad o prácticas de simulacros más continuas.
- Darle bastante importancia al bloque de Conoce A, ya que es el bloque que toca el lado humano del operario y que hará que se sienta más querido e identificado con la empresa que un bloque de seguridad o calidad en la que, más que todo, recibe indicaciones de cómo debe hacer las cosas.
- Mantener la estructura del programa para que mantenga su identidad. Los 6 bloques deben seguir siendo los mismos; pero se debe variar un poco el contenido en cada programa para hacerlo más variado y entretenido.
- Fomentar una mayor participación de los operarios en su aporte de ideas y sugerencias. Ver la manera de agasajarlos o generarles ese deseo de animarse a participar aportando lo necesario para que la calidad de los equipamientos de la empresa sea A1.
- Sí es muy necesario realizar esta medición de resultados, ya que sin ella no se tendrá idea alguna de qué es lo que se pueda mejorar, cambiar o innovar. Escuchar únicamente de boca de los operarios que sí les gusta el programa no te da un resultado global, ya que siendo tantos en la empresa debe existir un gran porcentaje que quizás no le guste, no lo siga o desee mejoras.

- El tema del tiempo también debería mejorarse. Sería ideal bajar, en primera instancia, el tiempo de duración a sólo media hora, reduciendo el tiempo de los bloques. Posteriormente, reestructurar el programa para ver la posibilidad de lanzarlo para que dure 15 minutos, tiempo promedio en que se demora un operario en tomarse un café en el atrium.
- Sería bueno dar un charla o un taller sobre Kraft TV para que los operarios sepan cuál es el verdadero objetivo del programa y puedan aportar ideas o animarse a participar aún más.
- Promocionar aún más el programa para generar mayor interés. Elaborar material visual que invite al personal a ver Kraft TV o lanzar promociones sobre lo que vendrá en el siguiente programa. Generar expectativa antes de su proyección.

BIBLIOGRAFÍA

1. Muñoz.R (2004). Marketing en el Siglo XXI, [en línea]. Recuperado el 25 de abril de 2013, de <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>
2. Guadalupecobain (2008). La Tecnología de los Medios de Comunicación, [en línea]. Recuperado el 26 de abril de 2013, de <http://guadalupecobain.blogspot.es/>
3. INFORPRESS. Premio a las mejores prácticas en Comunicación Interna, [en línea]. Recuperado el 26 de abril de 2013, de http://www.hrcenter.org/img_comunes/investigacion/investigacion_esp/12.pdf
4. American JournalExperts. Herramientas de Comunicación Interna, [en línea]. Recuperado el 26 de abril de 2013, de <http://www.ajeasturias.com/V2/Control/file/COMPYTE/Herramienta%20Comunicacion%20interna.pdf>
5. Asociación Nacional de Anunciantes. Ganadores del Premio a la Excelencia ANDA 2012, [en línea]. Recuperado el 26 de abril de 2013, de http://www.andaperu.org/andanews/index.php?option=com_content&view=article&id=541:articulo-base-para-copiar
6. Formanchuk& Asociados. Argentina [en línea]. Recuperado el 22 de mayo de 2013, de <http://www.formanchuk.com.ar/servicios.php>
7. Todo Significa. Argentina [en línea]. Recuperado el 22 de mayo de 2013, de <http://formanchuk.com.ar/todosignifica/category/comunicacion-interna/>

8. Comunicación Interna 2.0: El caso Unilever España (2012). Argentina [en línea]. Recuperado el 22 de mayo de 2013, de http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=YdSkvLzLg_4
9. Medios de Comunicación Interna (2012). Argentina [en línea]. Recuperado el 22 de mayo de 2013, de <http://www.youtube.com/watch?v=zy6w6YHlrus>
10. Alejandro Formanchuk: Comunicación Interna 2.0 (2010). Argentina [en línea]. Recuperado el 22 de mayo de 2013, de <http://www.slideshare.net/formanchuk/comunicacion-interna-20-un-desafio-cultural>
11. Global movieservices. I-TV Televisión Interna (2012) [en línea]. Recuperado el 24 de mayo de 2013, de <http://gmsvideo.com/features/recursos-humanos/i-tv-television-interna/>
12. Salvador Sánchez (2007). Comunicación en Organizaciones. Televisión Interna para motivación en Unilever. España [en línea]. Recuperado el 25 de mayo del 2013, de <http://corporacomm.blogspot.com/2007/08/televisin-interna-para-motivacin-en.html#axzz2URykMvan>
13. iProfesional.com (2008). Buenos Aires, Argentina [en línea]. Recuperado el 25 de mayo del 2013, de <http://www.iprofesional.com/notas/67995-Las-compaas-ahora-utilizan-la-televisin-interna-para-retener-y-motivar-al-personal>
14. WoltersKluwer (2010). Revista de Comunicación.es. España [en línea]. Recuperado el 25 de mayo del 2013, de http://revistadecomunicacion.wke.es/noticias_base/la-tv-interna-el-mejor-complemento-para-los-canales-20
15. Eddymeri Bracamonte y Daniel Pasquale (2009). El Magazine Telivisivo y su Producción. Caracas, Venezuela [en línea]. Recuperado el 25 de mayo del 2013, de <http://saber.ucv.ve/jspui/bitstream/123456789/1804/1/COMPLETO.pdf>

ANEXOS

- ANEXO 1 (PRESENTACIÓN)



- ANEXO 2 (INTRODUCCIÓN)



- ANEXO 3 (BLOQUE IDEAS Y SUGERENCIAS)



- ANEXO 4 (BLOQUE BUSCANDO LA EXCELENCIA)



- ANEXO 5 (BLOQUE EVENTOS DEL MES)



- ANEXO 6 (BLOQUE CONOCE A)



- **ANEXO 7 (BLOQUE SEGURIDAD)**



- **ANEXO 8 (BLOQUE CALIDAD)**



- **ANEXO 9 (CIERRE)**



- **ANEXO 10 (ENTREVISTA CLAUDIA BRAVO IMAGEN)**



- **ANEXO 11 (ENTREVISTA A CLAUDIA BRAVO – PRACTICANTE DE ASUNTOS CORPORATIVOS DE KRAFT FOODS PERÚ Y CONDUCTORA DEL PROGRAMA KRAFT TV)**

ENTREVISTA CLAUDIA BRAVO

1. Ingresaste a KraftFoods cuando el programa Kraft TV ya tenía un par de programas en el aire. Cuando lo viste por primera vez, ¿qué impresión te dio como espectadora?
2. Una vez perteneciendo ya al equipo de Kraft TV y cayendo gran parte de la responsabilidad en ti, ¿cómo te sentiste formando parte de este proyecto?
3. Hay que tomar en cuenta también que asumiste la conducción a partir del cuarto programa. ¿Qué tal la experiencia?
4. ¿En qué se basaron para armar la estructura del programa?
5. Kraft TV consta de 6 bloques. ¿En qué se basó la elección de cada uno de ellos? ¿Qué importancia o relevancia tienen para la compañía?
6. ¿Cómo influye Kraft TV en la comunicación interna de la empresa?
7. Cuéntanos un poco. ¿Ha funcionado Kraft TV? ¿Cuáles son los principales resultados que pueden sacar de este proyecto? ¿Han recibido algunos comentarios respecto al programa?
8. Como comentario personal, ¿qué significa Kraft TV para la compañía?