

# MERMELADAS SALZO

Juana Alejandra López Lozano

## 1. INTRODUCCIÓN

Elisa Salazar, una mujer dedicada a la agricultura y al cuidado de sus hijos, solía preparar mermelada con las frutas que sobraban de las cosechas producidas en la hacienda donde trabajaba. Su receta era especial, pues a través de un proceso ligeramente diferente lograba una mermelada de inconfundible sabor. Esta receta fue transmitida a su familia quien, al enfrentarse a serios problemas económicos, decidió utilizarla para obtener ingresos adicionales. Siguiendo el ejemplo de una vecina que vendía productos de aseo fabricados en su hogar (cera para pisos y jabones), algunos nietos de Elisa se unieron para producir y vender mermelada casera, dando origen a MERMELADAS SALZO.

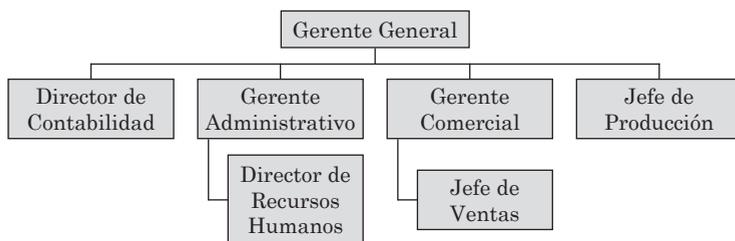
MERMELADAS SALZO tuvo sus inicios en una pequeña casa de un popular sector de la ciudad, donde los integrantes de la familia fabricaban la mermelada que los fines de semana vendían en la plaza del barrio. Debido a su textura y sabor, las primeras ventas fueron todo un éxito y, poco a poco, tiendas de barrios aledaños empezaron a hacer sus pedidos. A medida que el negocio fue creciendo, MERMELADAS SALZO se constituyó en una PYME y adquirió el registro sanitario que le permitió distribuir su producto de manera más amplia.

Desde el momento en que se constituyó como empresa, MERMELADAS SALZO ha dirigido sus esfuerzos a la producción de mermeladas de excelente calidad; así, a partir de la utilización de materias primas seleccionadas, busca ofrecer a sus clientes un producto industrial con bajos niveles de conservantes y un riguroso control fitosanitario. De esta manera, MERMELADAS SALZO espera convertirse en la empresa líder en el sector de la producción y venta de mermeladas, alcanzando una mayor

cobertura en el mercado nacional, y expandiendo sus horizontes hacia el mercado internacional.

Para ello, la empresa cuenta en la actualidad con una plantilla de cincuenta empleados, así como de modernas y amplias instalaciones en su sede ubicada a las afueras de la ciudad, donde no sólo funciona el área de producción y comercialización, sino también las oficinas administrativas y contables (véase gráfica 1).

**Gráfica 1.** Estructura organizacional MERMELADAS SALZO



Hasta hace algunos años, la empresa familiar se autoabastecía con la fruta que ellos mismos cultivaban y procesaban. Sin embargo, al ampliar los canales de distribución del producto, la empresa aumentó el número de pedidos diarios; por esta razón, el Gerente General decidió contratar nuevos proveedores, cuyo servicio permitiera disminuir el tiempo de preparación del producto sin comprometer su calidad final. Así, a los proveedores de sólidos solubles (sacarosa, ácido seco, pectina seca) y de envases de vidrio, se sumaron los encargados del abastecimiento de las pulpas de frutas listas para el procesamiento y envase de la mermelada.

No obstante, desde el ingreso de nuevos proveedores y de mayoristas y minoristas a la organización (supermercados, tiendas, empresas de alimentos), se empezaron a registrar inconvenientes para gestionar el gran volumen de comunicación que recibe y envía la empresa. De esta manera, en el último semestre, MERMELADAS SALZO se ha visto en serias dificultades para cumplir con los plazos de entrega fijados con sus clientes. En múltiples ocasiones, ante las inexplicables demoras en el Departamento de Producción o la falta de claridad respecto a la cantidad de materias primas disponibles, el Gerente Comercial se ha visto en la obligación de excusarse por los retardos en las entregas, perdiendo así importantes negocios para la compañía.

En el mes de diciembre, por ejemplo, se recibió un lote de envases de vidrio de 120grs., cuando en bodega se contaba con suficientes existencias, y los requeridos eran envases de 220grs. Dicha situación trajo como consecuencia

el retraso en la producción y en los pedidos y, por supuesto, mayores gastos para la empresa, pues fue necesario comprar a precios más altos envases a otra fábrica, reduciendo así el margen de ganancia proyectado para la temporada decembrina.

En otra ocasión, pese a efectuar la solicitud de pulpa de mora al proveedor encargado con suficiente antelación, el pedido ingresó al área de producción con un retraso de veinticuatro horas, obligando a la plantilla de producción a trabajar horas extras remuneradas, pues fue necesario comprar la fruta y procesarla directamente en la fábrica, para cumplir así con el compromiso adquirido.

En ambos casos, de acuerdo con el Director de Contabilidad, el señor Daniel Rubio, la desinformación tuvo lugar a nivel del Jefe de Producción, puesto que:

“desde que adquirió nuevas responsabilidades, el Jefe de Producción no sólo debe estar al tanto del proceso de fabricación y envase del producto, sino también es el encargado de inventariar las existencias y de informar al Gerente Administrativo del requerimiento de nuevos empleados; a esto se suma que es él quien debe mantenerse en contacto con el Gerente de Comercialización (conocer el número y las especificaciones de los pedidos en fase de espera, establecer plazos de entrega de acuerdo con el volumen de producción), con los Proveedores (hacer pedidos-recibir insumos) y, además, enviar cotizaciones a la oficina de contabilidad para solicitar el desembolso de partidas presupuestales, dirigidas a la adquisición de insumos”.

Como se observa, la gran cantidad de información que Luis Duque, Jefe de Producción, debe recibir y enviar diariamente ha aumentado de manera exponencial y, con ella, las dificultades de MERMELADAS SALZO para facilitar la decodificación y distribución de la información entre los distintos departamentos y personas que se interrelacionan en y con la organización (proveedores-contabilidad – administración – producción – comercialización - clientes). Dificultades que impiden la adecuada supervisión de los procesos a nivel de proveedores, producción y comercialización, impidiendo así tomar decisiones rápidas y pertinentes, con lo cual se termina afectando la productividad y la eficacia de la empresa.

## **2. PROBLEMA**

---

En MERMELADAS SALZO se presentan problemas comunicativos relacionados con la gestión de grandes cantidades de información. Ante el crecimiento de las demandas productivas del mercado hacia la empresa, el

número de mensajes provenientes y enviados a las distintas personas que se relacionan con la misma ha desbordado la capacidad de la organización para decodificar la información recibida y para distribuirla, de manera eficaz, a los integrantes de los distintos departamentos y áreas, quienes requieren de dicha información para emplearla y dar respuesta a los requerimientos y objetivos corporativos.

Esta dificultad está comprometiendo la credibilidad de MERMELADAS SALZO en el mercado de productos alimenticios, puesto que las deficiencias en el intercambio de información entorpecen la toma de decisiones, lo cual incide en la calidad del producto, el cumplimiento de plazos de entrega y el ambiente de trabajo de la organización.

Como gerente, administrador o comunicador organizacional, ¿qué puede hacer para dar solución a la problemática planteada?

### 3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

---

Con el crecimiento de las organizaciones, como ocurre en el caso descrito, no sólo aumentan los requerimientos de personal idóneo y de maquinaria especializada para dar curso a la labor productiva, también se complejiza la gestión de la información procedente de los distintos canales de comunicación habilitados por la empresa, para mantener intercambios comunicativos efectivos; intercambios que resultan fundamentales en la consecución de los objetivos corporativos propuestos. Estos retos comunicativos a los que se enfrentan las empresas son el punto de partida para la propuesta teórica de Karl Weick.

Con el propósito de analizar la manera como las organizaciones acopian, gestionan y emplean la información recibida, Weick centra su atención en “el intercambio de información que tiene lugar en el interior de la organización, y los pasos que dan sus miembros para comprender este material” (West & Turner, 2005, p.265). De esa manera, para Weick, la información se constituye en el insumo que garantiza el adecuado funcionamiento corporativo.

Con estos planteamientos, surge lo que se conoce como la *Teoría de la Información Organizacional*, perspectiva que considera a toda organización como un sistema que toma información del entorno (la cual suele ser ambigua), y le confiere sentido de acuerdo con sus necesidades y objetivos. Proceso que con frecuencia implica transformaciones al interior de la organización (integrantes y estructura), permitiendo así su evolución y adecuación a las circunstancias cambiantes del medio en el que se desarrolla.

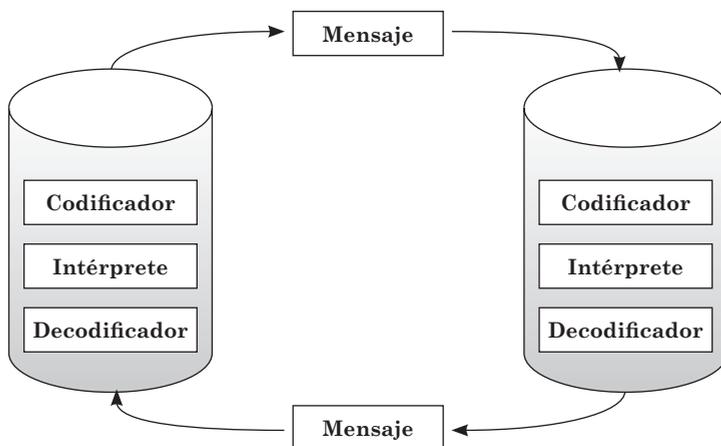
Weick (citado en West & Turner, 2005) presenta tres presupuestos que subyacen a la Teoría de la Información Organizacional: *las organizaciones humanas viven en un entorno de información*, es decir, estas dependen de la información para su subsistencia y funcionamiento (cumplir objetivos corporativos); *la información que recibe una organización varía en términos de ambigüedad*, por lo tanto, los mensajes provenientes del entorno suelen ser *equivocos* (inciertos, impredecibles, confusos), siendo necesario disponer de estrategias comunicativas que permitan a la organización neutralizar dicha ambigüedad, y *las organizaciones humanas procesan la información para reducir la ambigüedad*. Este procesamiento implica contar con canales de comunicación adecuados a las necesidades particulares de la organización (TIC, por ejemplo), así como planes encaminados a decidir el procedimiento que debe seguirse, para gestionar la información que circula en esta.

De acuerdo con lo enunciado en los presupuestos trazados por Weick, aunque la información es vital para el funcionamiento de las organizaciones, ésta suele ser confusa. La equívocalidad (mensajes ambiguos) que presenta la información recibida por la organización puede aminorarse a partir del establecimiento de reglas (encargadas de evaluar las respuestas a la información ambigua), y ciclos de comunicación efectivos; tanto las reglas como los ciclos permitirán recibir y conferir sentido a la información disponible.

Finalmente, la evaluación y selección de dichas reglas y ciclos de comunicación implica la participación de los distintos actores que intervienen en los intercambios comunicativos que tienen lugar en la organización; en este sentido, adquiere protagonismo el concepto de retroalimentación o *feedback*. Este concepto es decisivo para “ayudar al comunicador a ajustar su mensaje a las necesidades y respuestas del receptor [...] ayudar al receptor a sentirse involucrado en la comunicación” (Fiske, 1984, p.16), permitiendo establecer la eficacia de los mensajes que fluyen por los canales comunicativos de la organización e identificando hasta qué punto la estrategia implementada permite dar sentido a la información para, de ser necesario, replantearla.

Al incluir la retroalimentación como elemento orientador en los intercambios comunicativos que tienen lugar en la empresa, es necesario plantear un modelo que valide el carácter circular del proceso comunicativo. En este sentido, para estudiar el caso de MERMELADAS SALZO podemos remitirnos al modelo planteado en 1954 por Wilbur Schramm quien, retomando los planteamientos de C. E. Osgood, propone un modelo circular de comunicación (véase gráfica 2). Un modelo centrado en el emisor y el receptor (actores de la interacción), quienes se encuentran habilitados tanto para enviar como para recibir mensajes, haciendo énfasis con ello en la posibilidad permanente de recibir y brindar retroalimentación durante el proceso.

**Gráfica 2.** Modelo circular de Schramm y Osgood  
Fuente: Adaptado de D. McQuail & S. Windahl (1984, p. 52)



## Bibliografía

- Fiske, J. (1984). La teoría de la comunicación. *Introducción al estudio de la comunicación* (1-17). Bogotá: Norma.
- McQuail, D. & Windahl, S. (1984). Modelos básicos. *Modelos para el estudio de la comunicación colectiva* (pp.51-53). Pamplona, España: Universidad de Navarra.
- West, R & Turner, L. (2005). ¿Qué es la comunicación? *Teoría de la comunicación. Análisis y aplicación* (3-14). Madrid: McGraw-Hill.
- \_\_\_\_\_ (2005). Teoría de la información organizacional. *Teoría de la comunicación. Análisis y aplicación* (263-278). Madrid: McGraw-H

## Bibliografía sugerida

Si desea ampliar los elementos teóricos presentados, puede consultar las fuentes reseñadas a continuación:

- Varona, F. (1994). Las nuevas tecnologías de la comunicación: impacto en la cultura y la comunicación organizacional. *Revista Comunicación*, 17, 92-105. Obtenido el 5 de junio de 2008 desde <http://www.sjsu.edu/faculty/fvarona/NuevasTecComCultOrgMedellin1994.pdf>
- West, R. & Turner, L. (2005). Teoría de la información organizacional. *Teoría de la comunicación. Análisis y aplicación* (263-278). Madrid: McGraw-Hill.

## 4. PREGUNTAS ORIENTADORAS

---

Tomando como referencia los fundamentos teóricos presentados anteriormente, formule estrategias que permitan solucionar la problemática de MERMELADAS SALZO. Para ello, tenga en cuenta las siguientes preguntas orientadoras:

- a. ¿Qué estrategias de comunicación puede establecer la organización para que los distintos departamentos estén al tanto de los acontecimientos relacionados con la evolución y distribución de los insumos base para la elaboración de la mermelada, así como de la especificidad y plazos de entrega de los pedidos?
- b. ¿Cómo se podrían optimizar las operaciones de trabajo cotidianas, efectuadas en MERMELADAS SALZO, de tal manera que se mejore la supervisión de procesos por parte de los distintos integrantes de la organización?
- c. Teniendo en cuenta el modelo circular de Osgood y Schramm (véase gráfica 2), analice la problemática comunicativa presente en MERMELADAS SALZO: ¿cuáles de los elementos que intervienen en este modelo no son tenidos en cuenta en los intercambios comunicativos que tienen lugar en la empresa? ¿Cuáles de ellos podrían evitar la equivocabilidad (ambigüedad) de los mensajes enviados y recibidos? Explíquelos.
- d. ¿Considera conveniente establecer un nuevo departamento, relacionado con el manejo de materiales e insumos, que permita descongestionar las funciones asumidas por el área de producción? ¿Cuáles serían sus beneficios?, ¿cuáles sus desventajas? Argumente su respuesta.

