



FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y ARTES AUDIOVISUALES

PROCESOS DE CALIDAD PARA LA GESTIÓN DE IDENTIDAD Y LA  
CULTURA DE EXCELENCIA EN LA EMPRESA DE SEGURIDAD  
LAARCOM

AUTOR

BRENDA NICOLE JARAMILLO MIRANDA

AÑO

2020



FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y ARTES AUDIOVISUALES

PROCESOS DE CALIDAD PARA LA GESTIÓN DE IDENTIDAD Y LA  
CULTURA DE EXCELENCIA EN LA EMPRESA DE SEGURIDAD LAARCOM

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Licenciada en Comunicación  
Corporativa

Profesor Guía:

Juan Alejandro Villalobos Arqueros

Autora:

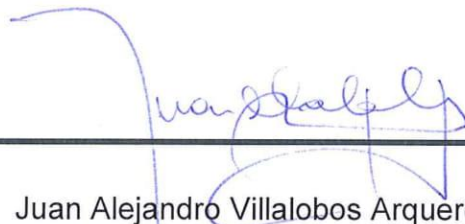
Brenda Nicole Jaramillo Miranda

Año

2020

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, procesos de calidad para la gestión de identidad y la cultura de excelencia en la empresa de Seguridad Laarcom, a través de reuniones periódicas con el estudiante Brenda Nicole Jaramillo Miranda, en el semestre 2020-10 orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".



Juan Alejandro Villalobos Arqueros

Magíster en Relaciones Internacionales con mención en

Seguridad y Derechos Humanos

C.I. 1753596228

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, procesos de calidad para la gestión de identidad y la cultura de excelencia en la empresa de Seguridad Lacaron, de Brenda Nicole Jaramillo Miranda, en el semestre 2020-10, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".



---

María Fernanda Moncayo Racines

Magíster en Ciencias Sociales con Mención en Comunicación

C.I. 1716763295

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigente”

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Brenda Nicole Jaramillo Miranda', written over a horizontal line.

Brenda Nicole Jaramillo Miranda

C.I. 1755077128

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco inmensamente a Dios, a mis padres, hermanos y a mi pareja Joshua por siempre darme fuerzas para culminar cada reto de mi vida. Un agradecimiento especial a Erick por dejarme algo muy importante como lo es el amor por la vida. Esto es gracias a ustedes.

## DEDICATORIA

Este proyecto de titulación va dedicado a mi madre quien es ejemplo de lucha y amor a sus hijos. Siempre ha dado todo de sí por sacarnos adelante. Tus palabras siempre me ayudan a superar cada reto y serán siempre en mi corazón un vivo ejemplo de lo que es luchar sin miedo. Gracias a ti lo logré.

## RESUMEN

El siguiente documento presenta un tema que no se ha discutido desde la teoría y la práctica empresarial; esto es los principios de calidad en el proceso de gestión de identidad corporativa y comunicación interna. El tema de investigación nace por una gran aspiración del estudiante por indagar y focalizarse en la necesidad que tienen las empresas por aplicar la calidad a procesos no antes vistos.

Existe una razón principal que explica el porqué en los últimos años ha surgido un incremento de interés en las empresas por aplicar sistemas de calidad a sus procesos, esto se debe a que últimamente desean promover una cultura de calidad en su público interno, pero los documentos teóricos e investigaciones académicas no han propuesto un método para los procesos de gestión de intangibles y comunicación. Por ello, se ha adaptado todas las conceptualizaciones de los principios de calidad al proceso de identidad y comunicación.

En este caso la empresa de seguridad Electrónica Laarcom nos abrió sus puertas como objeto de aplicación, con ello el objetivo es implementar los principios de calidad en el proceso de gestión de identidad para propender a una cultura de excelencia. Es necesario identificar que el perfil que tiene la empresa Laarcom cumple los requisitos y las características para promover este tipo de cultura. A más de ello, es una empresa reconocida y que posee un considerable número de colaboradores, actualmente cuentan con 121 colaboradores en la sede Quito, la cual es la matriz de gestión.

La metodología que rige la investigación es multimodal, lo que señala directamente que se realizaron técnicas cualitativas y cuantitativas. Además de



ello se implementó en el trabajo la aplicación del programa SPSS para cruce de variables. Todo esto permitió comprender la situación de la empresa, para así finalizar con una propuesta comunicacional que solucione la problemática identificada en nuestro objeto de estudio, como lo es Laarcom.

## **ABSTRACT**

The following document presents a topic that has not been discussed since business theory and practice; This is the quality principles in the process of corporate identity management and internal communication. The research topic is born by a great aspiration of the student to investigate and focus on the need that companies have to apply quality to processes not seen before.

There is a main reason that explains why in recent years there has been an increase in interest in companies to apply quality systems to their processes, this is because lately they want to promote a culture of quality in their internal public, but the documents Theorists and academic research have not proposed a method for intangible management and communication processes. Therefore, all conceptualizations of quality principles have been adapted to the identity and communication process.

In this case, the electronic security company Laarcom opened its doors to us as an object of application, with this the objective is to implement the principles of quality in the identity management process to tend to a culture of excellence. It is necessary to identify that the profile that Laarcom company has meets the requirements and characteristics to promote this type of culture. In addition, it is a recognized company and has a considerable number of employees, currently have 121 employees at the Quito headquarters, which is the management matrix.

The methodology that governs the research is multimodal, which directly indicates that qualitative and quantitative techniques were performed. In addition, the application of the SPSS program for crossing variables was implemented at work. All this allowed us to understand the situation of the company, in order to end with a communicational proposal that solves the problem identified in our object of study, such as Laarcom.

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
1. CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	2
1.1 Teoría General de los Sistemas y Comunicación Corporativa...2	
1.2. Gestión de Identidad y Cultura.....6	
1.2.1. Identidad Corporativa.....6	
1.2.2. Cultura Corporativa..... 7	
1.2.2.1. Cultura de Excelencia..... 8	
1.2.3 La gestión de intangibles..... 9	
1.3. Procesos de Gestión de Calidad, Comunicación Corporativa e Intangibles.....13	
2. CAPÍTULO II: DESARROLLO DEL TEMA.....	18
2.1. Situación de la empresa..... 19	
2.2. Estado del problema..... 20	
2.3. Objetivo General de la investigación..... 22	
2.3.1 Objetivos específicos de la investigación..... 22	
2.4. Enfoque y tipo de estudio de investigación..... 22	
2.5. Interpretación de los resultados..... 24	
2.5.1 Elementos de la identidad que se reconocen y reflejan en la cultura corporativa..... 25	

2.5.2. Procesos para la gestión de identidad corporativa.....	36
2.5.3. Integración de los sistemas de calidad a los procesos de comunicación.....	38
<b>3. CAPÍTULO III: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>43</b>
3.1 Conclusiones.....	43
3.2. Recomendaciones.....	50
<b>4. CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE COMUNICACIÓN.....</b>	<b>52</b>
4.1 Matriz estratégica.....	52
4.2. Matriz de acciones.....	55
4.3 Cronograma de Gantt.....	61
4.4. Matriz de presupuesto.....	72
4.5. Matriz de evaluación.....	83
<b>5. REFERENCIAS.....</b>	<b>86</b>
<b>6. ANEXOS.....</b>	<b>89</b>

## INTRODUCCIÓN

El trabajo de titulación que encontrará a continuación surgió por una aspiración del autor de este documento por querer exponer la importancia que tiene la gestión de intangibles para promover una cultura de excelencia, en este caso se decidió enfatizar en la participación de sistemas de calidad en los procesos de gestión de identidad y comunicación interna.

Esto se debe a que no existen aportes que apliquen esta temática a nivel de comunicación e intangibles y una de las realidades más comunes en las empresas es que se desea involucrar la calidad a su actuar empresarial, pero cometen grandes errores en el proceso. Este proyecto actuará directamente con la empresa de seguridad LAARCOM, una empresa que brinda soluciones en seguridad electrónica con toda su gama de productos y servicios en la ciudad de Quito. La visión de este documento es interna, por lo tanto, nuestra población de estudio se inclinará hacia todo el conjunto de colaboradores.

A lo largo del documento se podrá encontrar con un marco teórico que forma parte de la base conceptual, después se topará con la investigación ejecutada en la empresa Laarcom, tanto en el aspecto cuantitativo como cualitativo, por consiguiente, se hallará el desarrollo de la propuesta comunicacional que resuelve el problema identificado en la empresa Laarcom, esta sección tomará en cuenta los lineamientos de la Carrera de Comunicación corporativa acompañado de los productos establecidos en la propuesta. Para finalizar el proyecto de titulación concluirá con anexos que contempla las entrevistas realizadas, encuestas, cruces de variables SPSS y todos los documentos que aportaron a la ejecución del proyecto, terminando así con la bibliografía respectiva.

## **1. CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

El capítulo que se desarrolla a continuación expone todos los conceptos básicos que proporcionarán al lector una idea más clara sobre el tema que direcciona el proyecto de investigación, en tal sentido, abordará la vinculación existente entre la Teoría General de los Sistemas con la Comunicación Corporativa, donde a partir de este cruce surgirá la necesidad de explicar los intangibles, haciendo hincapié en los que tienen aplicación interna, es decir, identidad y cultura. El capítulo cerrará con la relación entre procesos de gestión de calidad y comunicación, punto que reúne los enfoques, ejes y explicaciones que manejan los procesos de calidad para la gestión de intangibles a nivel empresarial.

### **1.1. Teoría General de los Sistemas y Comunicación Corporativa**

La Teoría General de los Sistemas de Ludwig Von Bertalanffy (1986) es un estudio de los sistemas que explica la realidad, las características, funciones y comportamientos sistémicos a través de principios y conceptos básicos aplicables a todas las ciencias y disciplinas para instaurar una nueva visión del mundo (Domínguez & López, 2017). En la propuesta teórica se determina que los sistemas se componen de varios elementos y subsistemas que se interrelacionan entre sí, enfatizando su característica de interdependencia, es decir, “[...]un sistema es un conjunto en donde ninguno de los elementos puede ser transformado sin provocar una modificación en los demás” (Arnold, 1998, p.3).

La interrelación permanente de los elementos en el sistema se centraliza en el cumplimiento del objetivo por el cual trabajan en conjunto, donde cada sistema posee una estructura, característica que puede ser modificada; y una forma de organización, la cual refleja la identidad y personalidad del sistema, esta característica no puede ser transformada y alterada por ningún factor o componente del mismo (Flórez & Thomas, 1993).

A todo esto, para comprender las relaciones y el funcionamiento de los sistemas según la propuesta de Bertalanffy (1986) es ineludible conocer términos que plantea la teoría, entre ellos: el ambiente, los atributos, complejidad, inputs y outputs. Ahora bien, los sistemas a más de mantener contacto y transformaciones con todos los elementos también tienen interacción con el entorno, el cual puede provocar alteración en el sistema, de modo que, todas las condiciones y sucesos que ocurran en este provocan un cambio en el comportamiento del sistema (Arnold, 1998).

Asimismo, todas las características que posee se los llaman atributos, estas propiedades de estructura y de funcionamiento forman parte de la identidad del sistema que actúa como un todo, por ello la estructura viene a estar constituida por todas las interrelaciones existentes sin importar la estabilidad que tengan, también identificadas como relaciones internas (Arnold, 1998).

Por último, para que exista ese contacto permanente que permita dar el inicio al ciclo de actividades dentro del sistema es necesario los inputs, materia que adquiere del entorno los cuales manejan el papel de “suministros”, mientras que los outputs son las salidas del sistema, estos pueden ser funciones, retroalimentaciones u otros (Arnold, 1998). Esto se puede ver representado en el siguiente modelo planteado donde las entradas son factores claves para el sistema y estas generan salidas dando así el proceso de retroalimentación. Además, se demuestra que el entorno tiene incidencia sobre el sistema.



Figura 1. Modelo de la Teoría General de Sistemas. Adaptada de Salanova, s.f.

Como la TGS es interdisciplinaria se explicará a la Comunicación Corporativa bajo esta propuesta tomando en cuenta que el punto de aplicación son las organizaciones comprendidas como “[...]un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes” (López, 2001, p.1).

La Comunicación Corporativa es la gestión estratégica de los intangibles corporativos a través del direccionamiento clave de las herramientas comunicacionales, a fin de generar notoriedad, promover vínculos e interacción con los públicos de la organización, aportando al logro y cumplimiento de los objetivos organizacionales, en este propósito, la gestión de los intangibles es resultado de la investigación previa para la identificación de valores, atributos, ventajas competitivas y diferenciadores claves de la organización (Apolo, Báez, Pasquel, et. al. 2017).



Bajo esta aproximación, los intangibles como “[...] aquellos activos que no tienen soporte físico, ya que están basados, principalmente, en la información y el conocimiento, por lo que su identificación y cuantificación se hace difícil” (López, 2011, p.49) y la interacción de los diferentes públicos pueden transformar al sistema organización por sus características de interrelación e interdependencia, por ejemplo, la interacción que exista entre los miembros de la empresa transformará la percepción y el comportamiento que tengan sobre la misma, de igual forma, el comportamiento y percepción de los públicos externos dependerá de la interacción con el sistema empresa y con el resto de públicos (Quintero, 2003).

Situación similar ocurre con toda la información o comunicación que se realiza dentro de las organizaciones, cada elemento del sistema de comunicación generará un cambio en los demás, esto ocurre claramente en la retroalimentación sin importar si esta es positiva o negativa, tendrá afectación directa en algún elemento del sujeto con respecto a la interpretación que lo dé, esto dependerá de varios factores que inciden también en el momento como es la cultura y la identidad del sujeto (Arnold & Osorio, 1998).

Por lo tanto, para analizar el estado de los intangibles o la situación comunicacional se debe ver al sistema de manera global, fijando cada aspecto relevante que la compone como un todo, es decir, prestar atención a un solo elemento del sistema no permite tener una percepción global de la situación (Pascale & Bartoli, 2017). En relación con lo anterior, se puede determinar que si alguno de los elementos de la organización se modifica afectará de alguna manera al resto de elementos del sistema, ya sean los públicos, la percepción, las relaciones hasta la estructura, esto se origina porque no son estáticas al contrario todas las relaciones y actividades que se producen en ellas generan retroalimentaciones o salidas, provocando una interacción permanente que les permite su existencia en el entorno (Pascale & Bartoli, 2017).

Dentro de este marco se ha mencionado a los intangibles que gestiona la Comunicación Corporativa y se la acción general se los ha vinculado a la Teoría General de los Sistemas, pero debemos ahondar mucho más en la gestión y explicación de cada uno de estos para comprender en totalidad el sistema. Esto se hará a continuación.

## **1.2. Gestión de identidad y cultura**

### **1.2.1. La identidad**

La identidad corporativa es la proyección de personalidad que tiene una organización también conocida como el perfil de identidad de una empresa, a más de ello está conformada por la filosofía, valores y cultura corporativa, la unión de estos son el núcleo del intangible (Capriotti, 2016). El perfil de identidad de una empresa es la base de todo, está constituido por los rasgos de personalidad, valores corporativos y atributos.

Los rasgos de personalidad son la forma de manifestación empresarial interna-externa como el carácter de la empresa; los valores corporativos principalmente se los asocia con el modo que se vincula la empresa con sus públicos y el entorno, en efecto, son rasgos que tienen que ver con la ética corporativa; por otro lado, los atributos de identidad son las características que más se manifiestan e identifican de una organización, por lo tanto, son los rasgos con mayor relevancia en la empresa, público y entorno. (Capriotti, 2016). Todos estos sirven como fuente de identificación y diferencia

Como los atributos son los aspectos más importantes al momento de gestionar identidad, la elección y definición de ellos deben partir de la filosofía y la cultura corporativa, donde el criterio de mayor valor recae en las características esenciales de la organización junto lo que hacen, en efecto, los atributos de identidad deben basarse en los rasgos de la empresa que se relacionan con los

intereses de sus públicos y que se adaptan al entorno, logrando una coherencia entre los tres niveles: empresa, intereses del público y entorno (Capriotti, 2016). Para esta aproximación conceptual se puede reflexionar que la importancia del atributo recae en la relevancia que posee para los miembros, asegurando su existencia en el tiempo.

Atendiendo a estas consideraciones, no todos los atributos tienen igual valoración es decir, hay dos o tres que tienen mayor peso y esos deben gestionarse más en la organización, para ello, Capriotti (2009) ha especificado una metodología de división a partir de tres niveles, donde se tiene los nucleares, como los atributos con mayor relevancia e importancia en la organización; complementarios, quienes acompañan las características esenciales de la empresa pero que no pueden trabajar solos y por último, periféricos que son de relleno, estos completan a los atributos de la clase 1 y 2, se los puede excluir sin provocar ningún efecto en la organización (Capriotti, 2009). De esta división se toma y gestiona con los atributos nucleares.

### **1.2.2. La cultura corporativa**

Ahora bien, la cultura corporativa es el comportamiento de los públicos internos guiado por el conjunto de valores que tienen los miembros de una organización, los cuales se han desarrollado y consolidado en el entorno laboral con el paso del tiempo (Carrillo, 2016). Todos estos valores “[...]se expresan y transmiten entre los miembros a través de una red de símbolos (ritos, mitos, pautas de conducta, artefactos etc.) [...]” (Fernández, 2002, p. 11, citado en Vesga, 2013, p.96).

La característica principal de la cultura corporativa es que los valores y comportamientos son compartidos por todos los integrantes y subgrupos que conforman la empresa, cada uno de ellos diferentes entre sí, pertenecientes a

diferentes subculturas de la empresa y que están cohesionados por el mismo fin organizacional (Camarena & Rodríguez, 2010).

La relación entre estos dos intangibles se encuentra en el grado de dependencia para su formación, como se ha expuesto, la identidad es estructurada por los fundadores de la empresa, son ellos quienes rigen cómo quieren proyectarse, la forma de organización y la estructura de la actividad empresarial como tal, cuando ya existe una interrelación entre los miembros con la identidad, el entorno y la empresa se empieza a formar la cultura corporativa (Camarena & Rodríguez, 2010). Si podemos verlo así la identidad es definida en cierta parte por la cultura y el resto de los elementos, y la cultura es definida por la identidad de la empresa.

Una encuesta realizada Randstad reveló que “[...] la cultura organizacional es fundamental para los empleados” (Franco, 2010, p.1), esta incide primordialmente en la productividad de la empresa y la motivación de los colaboradores. Autores explican que cuando empresa refleja divergencia entre la identidad y la cultura baja su rendimiento y productividad (Terán & Lorenzo, 2011). Esta divergencia puede ser ocasionada porque el público interno no se identifica con la personalidad de la organización o los rasgos de la organización no están bien definidos (Terán & Lorenzo, 2011).

Tomando lo anterior se llega a la deducción que la falta de relación entre ambos intangibles provoca problemas, incoherencias y retroceso empresarial, por lo que los autores han definido técnicas o formas de gestión de intangibles a fin de lograr esta coherencia y éxito a largo plazo. Esto se hablará en la siguiente sección.

#### **1.2.2.1. Cultura de excelencia**

El tema del proyecto de investigación recae en la cultura de excelencia. Esta cultura es consecuencia de la implementación de sistemas de calidad en

empresas y el objetivo de mejora continua por parte de las organizaciones como una motivación empresarial (Espín, Jiménez & Costa, 2014). Actualmente las empresas han comprendido que la cultura corporativa es un intangible vital para lograr el éxito empresarial y el cumplimiento de objetivos a corto y largo plazo, es por esto que, se ha identificado al intangible como una herramienta de administración empresarial direccionada por los altos mandos (Peters y Waterman, 1984, citado en Espín, Jiménez & Costa, 2014). De esta manera Cantú define a la cultura de excelencia como

El conjunto de valores y hábitos que posee una persona, que complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, le permiten colaborar con su organización para afrontar los retos que se le presenten, en el cumplimiento de la misión de la organización (Cantú, sf, citado en García, 2013, p.1).

Como puede observarse, la esencia de una cultura de excelencia se encuentra centrada en las empresas que manejan sistemas de calidad con un enfoque de mejora continua (García, 2013). Además, esta visión de cambio hacia el éxito empresarial ha modificado varios aspectos estructurales y de identidad en las organizaciones, es decir, el concepto se ha ido aplicando hasta punto de transformar la identidad a una filosofía de calidad en las empresas específicamente “una visión, de cómo crear valores, cultura, creencias enfocadas a realizar las cosas de la mejor manera en las organizaciones” (García, 2013, p.1). Por tal razón llegamos a la idea que una cultura de excelencia recae directamente en el desempeño en el trabajo.

### **1.2.3. La gestión de los intangibles**

Sobre la base de las ideas expuestas se desarrollará a continuación una serie de metodologías para gestionar identidad y cultura. Como se puede denotar, se ha profundizado mucho sobre los elementos que constituyen la identidad

corporativa y la selección de los mismos, pero ahora es momento de explicar la gestión del intangible como tal. Más allá de la identificación existe un proceso riguroso que ayuda a la dirección estratégica de la identidad corporativa para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y el éxito empresarial (Capriotti, 2016). En el libro “Branding Corporativo” de Capriotti (2009) se establece una serie de pasos para la gestión estratégica de la identidad, esta metodología lo divide en tres etapas:

- 1ª etapa. Análisis estratégico de la situación:
- 2ª etapa. Definición del perfil de identidad.
- 3ª etapa. Gestión estratégica de la identidad corporativa.

La etapa del análisis situacional es un proceso de obtención de información acerca del perfil de identidad corporativa, es decir es una investigación para comprender el estado en el que se encuentra la identidad corporativa, por lo tanto, toda la información obtenida se la debe estudiar, analizar con referencia a lo que la empresa definió, lo que los públicos desean y las tendencias del entorno (Capriotti, 2009). De este modo, se pueden definir los factores que influyen en mi identidad para tomar decisiones más acertadas sobre la misma (Capriotti, 2009).

La segunda etapa hace referencia a la definición del perfil de identidad, que engloba al conjunto de características que identifican a la organización y la diferencian del resto, para ello, determinar atributos, rasgos de personalidad y valores que funcionen con lo que la organización pretende ser y cómo desea proyectarse con relación al público y el entorno (Capriotti, 2009). Hecha la observación, se puede desprender que esta etapa obliga tener una visión global del perfil de identidad, principalmente orientar las características a todos los enfoques posibles, con el fin de lograr una comparación.

Por último, la tercera etapa es la gestión estratégica que se basa principalmente en la comunicación de la identidad y el perfil que se ha construido (Capriotti, 2009). Cuando se menciona la acción “comunicar” hace referencia a todas las actividades integrales que permitan dar a conocer y socializar mi identidad con los públicos, para ello, se necesita de disciplinas que complementan la acción de comunicación, sean estas Relaciones Públicas, Marketing, Publicidad, etc. (Capriotti, 2013).

A más de ello, es necesario lograr una coherencia con el comportamiento empresarial, es decir que mi forma de actuar sea igual a la identidad que yo proyecto (Capriotti, 2009). Especialmente podríamos indicar que todo recae en que la identidad debe tener coherencia con la cultura corporativa. Otra metodología para gestionar la identidad es propuesta por Sanz de la Tajada (1994) complementaria a lo explicado por Capriotti. El estudio define que la gestión de la identidad se lo realiza a partir de la aplicación de cuatro etapas “[...]análisis de la memoria histórica de la empresa, análisis de la identidad a partir de la percepción que tienen los públicos, análisis documental de los datos e informes junto con papeles de circulación interna que pueden o no haber sido editados y la observación ambiental sobre los rituales” (citado en Álvarez, 2012, p.12).

Cada una de las etapas debe ser analizada desde dos enfoques importantes de identidad, desde un punto de vista conceptual y otro visual (Álvarez, 2012, p.12). Donde la identidad conceptual es definida como “[...]lo que la empresa es: su objeto social, su misión y los objetivos corporativos que se propone alcanzar, por tanto, toda empresa necesita tener una personalidad propia, que permita identificarla, diferenciándola de las demás[...].” (Sainz de Vicuña, 2003, p.128 citado en Álvarez, 2012, p.12). Junto a esto vincular la filosofía corporativa, perfil de identidad y cultura corporativa, es decir todo el conjunto de valores, creencias, comportamiento y conducta de los públicos, mientras que la identidad visual es

la representación gráfica de la empresa lo que conforma el logotipo, tipografía, colores corporativos, etc. (Sanz de la Tajada, 1994, citado en Álvarez, 2012).

El análisis de las cuatro etapas planteadas por Sanz de la Tajada desde las dos perspectivas formula la gestión estratégica de la identidad. Dadas las condiciones que anteceden, se puede establecer que las etapas formuladas por Sanz de la Tajada complementan la etapa 1 y 2 del modelo de gestión establecido por Capriotti. De esta forma la metodología del estudioso es mucho más descriptiva y global, explica mucho más detallado las fuentes de obtención de información para el análisis de identidad y definición de atributos corporativos, que funcionan como punto de partida para la gestión estratégica del intangible desde un punto de vista conceptual y visual.

Ahora que ya se conoce la gestión de la base de la empresa y su estructura como tal, se debe proceder a la gestión de la cultura para generar la coherencia que tanto se ha enfatizado en este texto (Capriotti, 2009). Al igual que en la identidad, se formula una metodología para la gestión de la cultura corporativa, la cual se establece a través de tres etapas: la determinación de la cultura actual, donde se investiga las características que tiene la cultura corporativa en ese momento a través de instrumentos de investigación.

La definición de la cultura deseada, una especificación del tipo de cultura al cual la empresa quiere llegar para luego compararla con la cultural actual y encontrar el "gap", el cual hace referencia a la diferencia que tiene entre elementos relacionados entre sí; y por último, la actuación sobre la cultura corporativa, dicho de otra manera, todas las acciones que me permitan el cambio o mejora de la cultura actual para que se convierta en la cultura deseada (Capriotti, 2009). Si bien es cierto, a lo largo de estos párrafos se ha hablado de la gestión de los intangibles es momento de involucrar a los procesos de calidad como una forma



de gestión que utilizan las empresas para el manejo estratégico de los intangibles.

### **1.3. Procesos de Gestión de Calidad, Comunicación Corporativa, e Intangibles**

La gestión de calidad es un tema muy reciente en la actualidad, el cual desde su introducción teórica ha tenido mucho impacto en la actividad empresarial. La necesidad existente de las empresas por tener una norma que explique esta forma de trabajo empresarial acarrió a la creación de las normas ISO, las cuales son normas internacionales para la gestión de sistemas de calidad (Asociación Española para la Calidad, 2018). Estas normas tienen muchos campos de acción desde calidad en la producción, responsabilidad empresarial, gestión de riesgos, etc (Asociación Española para la Calidad, 2018).

Para ello, se maneja 8 principios fundamentales “[...]enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisión y relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor[...].” (Icontec, 2009, p.1). Cada uno de estos principios que guían a la gestión de calidad.

Ahora bien, la gestión de la calidad puede ser definida como “[...]una serie de principios, prácticas y técnicas focalizadas en satisfacer las necesidades del cliente, potenciar el trabajo en equipo, y orientar los procesos hacia una dinámica de mejora continua” (Espín, Jiménez & Costa, 2014, p.128). Por tal motivo, las empresas han cambiado su visión de comprensión de la organización y han considerado que la empresa es un sistema integral compuesto por procesos, donde la cultura corporativa es punto clave para el éxito de aplicación, por lo que debe orientarse a la calidad (Espín, Jiménez & Costa, 2014).

Es de allí donde nace el enfoque basado en procesos, como “[...]la identificación y gestión sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos” (Ruiz, Almaguer & Torres 2013, p.3). Al comprender que la empresa es un sistema integral de procesos se ha enfatizado el trabajo de calidad en las organizaciones, por ejemplo, comprender que los procesos aportan a superar la cooperación entre miembros de la empresa, característica que no tiene los departamentos de una empresa (Ruiz, Almaguer & Torres 2013). Es por ello, que se producen mejores resultados organizacionales, sin olvidar que se alinea los objetivos empresariales a las necesidades de los diferentes públicos, generando mayor interacción, vinculación y valor en la organización (Ruiz, Almaguer & Torres 2013).

El enfoque basado en procesos ayuda a determinar los flujos de información, relaciones existentes, funciones y el proceso de trabajo en la empresa, por lo tanto, se tiene una visión mucho más global y clara de la actividad empresarial (Torres, 2014). Autores han reconocido que la identificación de procesos y subprocesos en las empresas no lo es todo, al contrario, identificarlos es el primer paso de la gran gestión que se debe hacer, como se ha explicado antes, para ser eficiente no basta solo identificar los procesos de una empresa, sino actuar permanentemente bajo esta visión, demostrar un comportamiento y cultura orientada a esto (Torres, 2014).

Es evidente entonces, que este enfoque concibe que los procesos se interrelacionan entre sí y trabajan en conjunto para satisfacer las necesidades de los públicos, además, si un elemento falla en el proceso falla se retrasa y afecta la actividad empresarial (Ministerio de Fomento, 2005). Este enfoque está regido bajo la visión de mejora continua, un proceso permanente de corregir y controlar todas las actividades para buscar resultados a largo plazo como objetivo clave de la empresa (Ministerio de Fomento, 2005).

En ese mismo sentido, es un proceso de seguimiento y control que permite reconocer todos los elementos que pueden influir en el desempeño de una actividad o en todo el proceso y que pueden afectar directamente a los resultados esperados y en la calidad detallada por la organización (Abreu et. al., 2015). La mejora continua debe estar guiada por “[...]la implantación de un sistema como el aprendizaje permanente de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión y participación activa de todas las personas” (Abreu et. al., 2015, p.203). Significa entonces que la mejora continua debe estar representada en la identidad de la empresa, en el comportamiento de todos los miembros que la conforman, generando una participación global y en la implementación del sistema como tal.

Aterrizando esta visión a la comunicación corporativa junto con la gestión de intangibles, es fundamental hacer énfasis en que las normas que manejan los sistemas de gestión de calidad no se han dictados específicamente para la comunicación, es por esto que no existe una norma ISO que explique la gestión de la calidad en la comunicación de la empresa, por lo tanto, la solución es adaptar la norma de acuerdo a los principios que maneja.

A pesar de ello teóricos explican que es fundamental aplicar la comunicación para tener una implementación de sistemas de calidad efectivos y exitosos, ya que esto garantiza el conocimiento, entendimiento y participación de los miembros de la empresa en los mismos (Rodríguez, Pavón, Guerrero & Suárez, 2016, p.1). Sin embargo, las organizaciones aún no comprenden la importancia que tiene la interacción de los miembros para la consolidación y cumplimiento de un objetivo único, y más cuando no se satisfacen las necesidades comunicacionales (Rodríguez, Pavón, Guerrero & Suárez, 2016).

La implementación de sistemas de calidad no nace de la noche a la mañana, cuando una organización decide gestionarlos es porque el modelo de trabajo que

tiene la empresa lo acata (Jiménez, 2017). Es decir, si la filosofía o la identidad corporativa no reflejan el uso de la calidad ni la implementación de estos sistemas para el cumplimiento de los objetivos, están recayendo en un error (Jiménez, 2017).

El enfoque basado en procesos y la mejora continua deben ser ejes determinados desde la estructura, filosofía y perfil de identidad, si no es así, se proyectará una identidad que no es reconocida por los públicos generando un problema de identificación y coherencia, por esta razón, es una estrategia que responde al modelo de gestión empresarial (Torres, 2014). Asimismo, en caso de que una organización decida implementar procesos de calidad en la organización deben definir si satisface las necesidades de los públicos, reformular estratégicamente la identidad, darla a conocer en la organización para que sea parte de los públicos y se adapte a la realidad corporativa y el comportamiento diario (Torres, 2014).

Como se puede inferir, la cultura corporativa también es muy importante al momento de implementar sistemas de calidad en una organización, ya que esta puede incidir significativamente en el éxito o fracaso de la misma (Méndez, 2006). Se explicó anteriormente que los sistemas de calidad deben coincidir con el modo de trabajo de la empresa, con su comportamiento por lo tanto con su cultura. Si la cultura de la empresa no coincide con el enfoque de calidad y el modelo empresarial seguramente no triunfará (Méndez, 2006).

Esta situación obliga a los altos mandos considerar el factor cultural al momento de efectuar sistemas de calidad. Lo que implica que se debe analizar a la cultura organizacional antes de implementar esta metodología de mejora continua en la organización (Serna, 2008). El análisis que se menciona en este punto es el que se habló en párrafos anteriores, especificado en el modelo de gestión de cultura de Capriotti (2009).

En caso de que los sistemas de calidad y la cultura no presenten ninguna relación la solución no es cambiar la cultura, al contrario, se debe adaptar los sistemas a la cultura, pero si en el análisis se obtiene que ciertas características de la cultura actual impiden implementar sistemas de calidad, en ese caso únicamente se debe intervenir y actuar sobre la cultura para tener éxito en los sistemas de calidad Capriotti (2009). Todo depende de las características que arrojen la investigación. Es necesario no olvidar que a pesar de que las normas ISO definen ciertas características, lo más adecuado recae en que el sistema de calidad debe adaptarse a la organización y a su cultura (Jiménez, 2017).

Para concluir, la gestión de intangibles desde los procesos de calidad son difíciles de cuantificar, las empresas han impuesto parámetros para valorarlos de cierta medida, comprendiendo que es un trabajo de proyección a largo plazo (Álvarez, 2005). Como los intangibles son aspectos muy incrustados en las organizaciones, no se puede esperar cambiarlos de un día para el otro, por esta complejidad es que se busca incluir la calidad a sus procesos de gestión, todo con el fin de mejorar la productividad organizacional y poder controlar a los mismos de cierta manera (Álvarez, 2005). En fin, el proyecto de investigación tiene un énfasis de actuación interno, fue por esa razón que la búsqueda de información se centró en los intangibles identidad y cultura enfatizando la cultura de excelencia.

## 2. CAPÍTULO II: DESARROLLO DEL TEMA

El siguiente capítulo expondrá la investigación ejecutada en la empresa de seguridad electrónica Laarcom. Para desarrollar el levantamiento de información es necesario mencionar factores que tienen relación directa con la investigación como lo son el contexto donde se desarrolla la empresa, los objetivos de la investigación, la delimitación de los públicos, la metodología regida, instrumentos, y la interpretación de los resultados obtenidos junto con el marco teórico descrito en el anterior capítulo, pero antes de dar inicio con el desarrollo de estos puntos se mencionará brevemente de donde proviene el tema y el problema de investigación. Datos importantes que deben conocer el lector de este documento.

El tema de este proyecto de investigación proviene de una aspiración del autor por profundizar mucho más sobre la gestión de intangibles corporativos para propender a una cultura de excelencia empresarial desde la implicación de la calidad en procesos de gestión de intangibles y comunicación. Aportando a ello, los autores explican que lo que representa esencialmente a una cultura de excelencia es la implementación de sistemas de calidad y una organización general de la empresa por procesos, los cuales la visionan como un sistema integral donde cada proceso y elemento del sistema se interrelacionan entre sí (Pérez & Ruiz, 2013; Ruiz, Almaguer & Torres, 2013; Espín, Jiménez & Costa, 2014; Bustinza; Torres, 2014).

Aunado a esto, existe un gran número de factores que pueden afectar a que se simpatice con una cultura de excelencia empresarial, estos vienen a ser la identidad corporativa, la cultura corporativa, el clima laboral, y principalmente el compromiso que refleja la alta dirección, a pesar de que son quienes deciden desembocar en este tipo de cultura, pero por desconocimiento direccionan todas sus tácticas erróneamente (Carmona et. al, 2016). Por esta razón se ha buscado

aterrizar los aportes de los autores o una situación real como lo es con la empresa de seguridad electrónica Laarcom.

## **2.1. Situación de la empresa**

Bajo este contexto, la empresa Laarcom se encuentra ubicada en la ciudad de Quito en las calles Matías Virgil NE6-54 y Gonzalo Zaldumbide, en el sector de “La Kennedy”. El tema que guía esta investigación apunta a un enfoque netamente interno, por lo tanto, la población de estudio comprenderá a todo el conjunto de personas que conforman los miembros de la empresa, abarca a los altos mandos o dirección general de la empresa, departamentos existentes, y todos los colaboradores que operan y laboran en este lugar. Es preciso recalcar que Laarcom posee tres sucursales, una matriz en Quito, y dos matrices en Guayaquil, por motivos de control, rendimiento y dirección general el objeto de estudio es la matriz de Quito.

La matriz de Quito, sede principal de la empresa, posee varios departamentos a su disposición, divididos estos en dos grupos: los que laboran para Quito y los que controlan la gestión y trabajo regional. Por ello se encuentran en la Matriz Quito departamentos regionales que trabajan netamente para el control de las sucursales de Guayaquil, estos departamentos reflejan una característica común, pues cuentan con una población de colaboradores reducida a diferencia del resto de departamentos. El organigrama está distribuido de la siguiente manera:

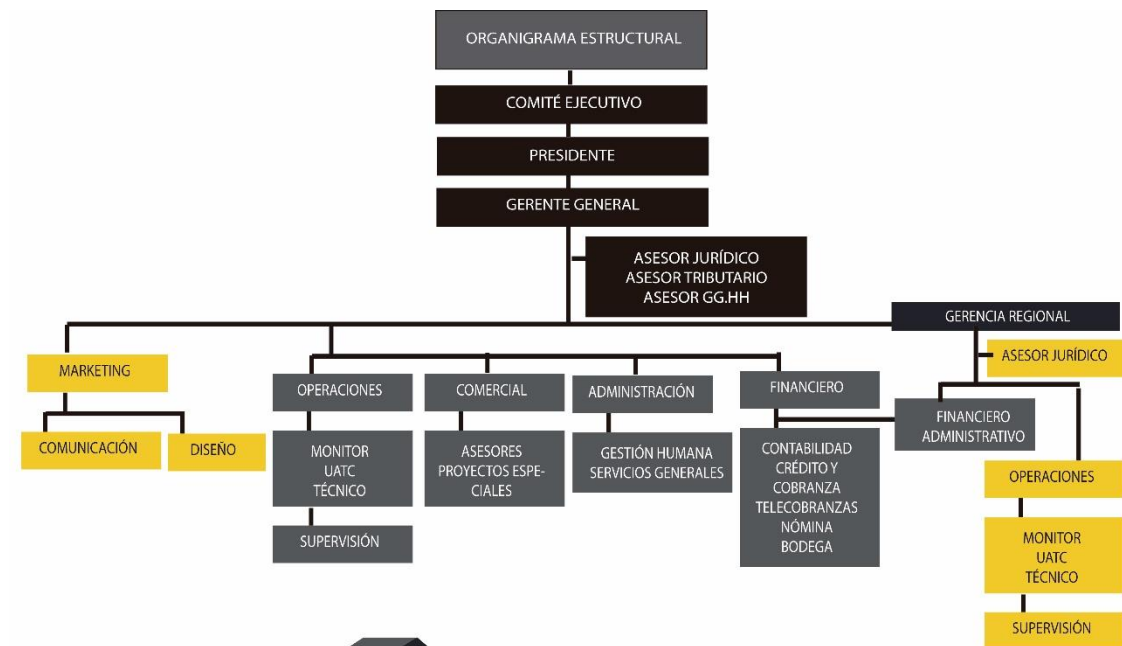


Figura 2. Organigrama estructural de la empresa Laarcom. Adaptada de Laarcom, 2019.

## 2.2. Estado del problema

Al hablar sobre el estado del problema, se debe mencionar a la identidad corporativa, donde su gestión solamente se enfoca en informar o comunicar los elementos que la conforman para que sea de conocimiento general para todos los colaboradores, pero sus esfuerzos de gestión y calidad se centran más hacia el cliente externo. Se seleccionó lo mencionado porque todos los autores resaltan que el error más habitual que realizan las empresas es implementar la calidad a un proceso organizacional y este suele ser el que se enfoca al cliente externo como lo es servicio al cliente, olvidando que para tener una cultura de excelencia se debe implementar con una visión integral y total en las empresas, es decir formar parte de su identidad corporativa.

La afirmación anterior plantea que la cultura de excelencia o calidad depende de una gestión de identidad que se dirija bajo esta misma perspectiva, a fin de que todos los procesos organizacionales se inclinen y ejecuten hacia la misma



línea de visión. Cuando no se halla esta no se puede propender a la cultura de excelencia y calidad. De allí nace la necesidad de vinculación que existe entre los intangibles identidad y cultura, debido a que el comportamiento de los colaboradores debe ser producto del contacto y seguimiento de las características de identidad que posee la empresa, tal como lo plasma Capriotti (2016).

Otro causante de la no excelencia cultural es la ausencia de procesos de gestión para la identidad corporativa, tanto así que los públicos pueden no reconocer los elementos de la identidad, y mucho menos reflejar su comportamiento alineado a la excelencia. Lo efectivo sería que la cultura de calidad esté constituida por herramientas, sistemas de calidad, que aporten valor y desarrollo a la empresa (Pérez, 2014, p.127). Estos elementos que aportan efectividad a la cultura de excelencia son producto de una identidad corporativa alineada y consciente a la calidad.

Aunque sea sorprendente de creer, la mayor barrera para la visión de calidad son los directivos o altos mandos de las empresas, ya que principalmente son estos personajes los que provocan que el desempeño organizacional no se actúe de manera contribuyente con los objetivos empresariales, a los resultados esperados y a los procesos de gestión de intangibles (Ruiz, Almaguer & Torres, 2013; Espín Jiménez & Costa, 2014; Bustinanza, 2013; Torres, 2014). El generar interés y participación en el público interno, es trabajo del directivo centralmente (Vertel, 2013). Sumado a todas estas causantes, otro factor para incentivar o mantener esta cultura es el pleno conocimiento sobre la cultura, el desconocimiento es la peor desventaja.

Al conocer el estado del problema se puede proceder con la pregunta de investigación la cual será quien nos guíe al tipo de respuesta que deseamos

encontrar ¿Qué procesos de gestión de calidad permitirían comunicar la identidad corporativa para promover una cultura de excelencia?

### **2.3. Objetivo General de la investigación**

Desarrollar una propuesta de comunicación para la gestión de identidad con el fin de promover una cultura de excelencia en la empresa de seguridad LAARCOM a través de los procesos de gestión de calidad.

#### **2.3.1 Objetivos específicos de la investigación**

2.3.1.1 Determinar los elementos de la identidad que son reconocidos y reflejados en la cultura corporativa por el público interno de la empresa.

2.3.1.2. Identificar los procesos que maneja la empresa para la gestión de identidad corporativa.

2.3.1.3. Analizar la integración de los sistemas de calidad a los procesos de comunicación de la empresa.

### **2.4. Enfoque y tipo de estudio de investigación**

El enfoque que tendrá el presente estudio es multimodal o mixto, debido a la implementación de técnicas cualitativas y cuantitativas a la investigación. El enriquecimiento que se obtiene por la utilización de ambas técnicas es notable y valioso al momento de obtener aportaciones que avanza el conocimiento de la investigación (Pajares, 2004, p.1).

Además, el enfoque multimodal permite al investigador triangular datos, una táctica que recolecta los datos en la investigación para luego compararlos, des esta forma se obtiene un análisis más profundo con un alto grado de veracidad. Estas dos técnicas, cualitativas y cuantitativas en el enfoque mixto trabajan

conjuntamente ninguna de las dos tiene mayor valor que la otra, por el contrario, se complementan de tal manera que enriquecen el estudio y de allí surge la prioridad por implementarlas y así aumentar el grado de análisis del investigador.

Para tal efecto, las herramientas que se ejecutaron en la técnica cualitativa fueron entrevistas y para la técnica cuantitativa encuestas. Como se ha comentado en párrafos Laarcom posee varios departamentos que toman el nombre de jefaturas en total ocho, de las cuales se realizó una entrevista a cada encargado de la jefatura a fin de identificar los procesos que maneja la empresa para la gestión de identidad.

A más de ello se realizó la entrevista al Gerente General de la empresa Laarcom Ing. Luis Horacio Rojas con el objetivo de determinar los elementos de identidad como lo es la filosofía, estructura organizativa, pautas de conducta, manuales, formas de comunicación, mecanismos de control de conducta, implementación de sistemas de calidad y procesos existentes en la empresa, para luego poder analizar la integración y reconocimiento que tienen estos elementos en el público interno determinando así los aspectos que se reflejan en la cultura corporativa.

Sumado a la anterior de la entrevista a dirección general y jefaturas, se ejecutó una entrevista a la persona encargada de la comunicación interna como lo es el departamento de Talento Humano. Antes de continuar, es importante comentar que se efectuó una segunda entrevista en la cual se comentaron dos cambios de funciones, antes la comunicación interna lo manejaba Talento Humano, pero en la actualidad eso es responsabilidad de la Jefatura de Marketing, esta decisión se lo tomó por las necesidades y demandas que demostraba Laarcom y las complicaciones que se presentaban en el camino.

Es inevitable explicar que Laarcom hace 4 meses maneja dos áreas diferentes para la comunicación interna y externa, la jefatura de talento humano es quien informaba a los colaboradores todo hecho en la empresa, enviaba correos y determinaba la información que se emite internamente, por otra arista la comunicación externa que era efectuada por el departamento de marketing como una contratación externa de la empresa. En la primera fase de investigación para indagar en la comunicación interna se realizó la entrevista a talento humano quien trabaja con el cliente interno, los colaboradores. Con esa información se trabajará en este documento, pues hace dos meses cambiaron de la función estructural de estas dos jefaturas.

Aclarado esto se puede continuar con las técnicas cuantitativas, se realizó una encuesta a todos los colaboradores de la empresa bajo las categorías elementos de la identidad, cultura, comunicación y sistemas de calidad. El total de encuestados fueron 121, de las cuales comprenden a todos los colaboradores de los departamentos, jefes de cada departamento, motorizados, personal de limpieza, etc. El objetivo de estas encuestas es poder determinar los elementos de la identidad que son reconocidos y reflejados en la cultura corporativa por el público interno de la empresa. Como aclaración todas las técnicas se realizaron en la empresa de manera presencial junto con cada persona.

El alcance del diseño de este estudio es de tipo proyectivo, debido a que el producto final de este documento es la elaboración de una propuesta de comunicación que brinde la solución al problema que está confrontando la empresa de seguridad electrónica Laarcom, problema identificado por la investigación. Es fundamental recalcar y enfatizar que toda acción y propuesta realizada será resultado del análisis de los datos obtenidos por la investigación.

## **2.5. Interpretación de los resultados**

### **2.5.1. Elementos de la identidad que se reconocen y reflejan en la cultura corporativa**

Con respecto a la filosofía corporativa, en la entrevista a Dirección General el Ing. Rojas comentó que una de las características que constituyen la identidad de Laarcom se centra en la preocupación y procesos de fidelización hacia el público interno, pues considera que pesa mucho la pertenencia que tiene el ser humano en la compañía Laarcom. Entre otros elementos importantes de mencionar en la filosofía corporativa se determina a la misión, visión y valores.

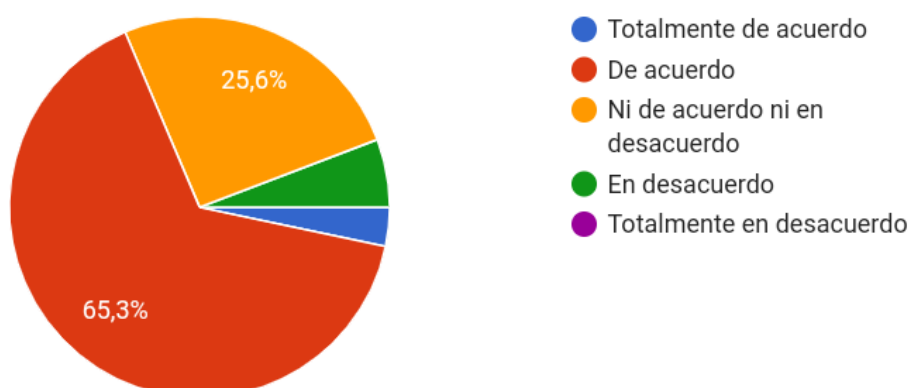
En Laarcom estos elementos están representados en varios lugares y documentos internos de fácil accesibilidad para el público interno de la empresa, entre esos han ilustrado la misión, visión y valores de la empresa en el reglamento interno, documento que se entrega al momento de integrarse cada empleado a laborar por primera vez en la empresa. Hace dos meses la ilustraron en una gráfica ubicada en los pasillos de la empresa. Esta afirmación fue obtenida de la entrevista a dirección general.

Complementando todo lo anterior, la filosofía corporativa que se expondrá a continuación es la que están utilizando actualmente la empresa, esta sufrió cambios por la estructuración anual que maneja la empresa. Esta fue obtenida del reglamento interno de la empresa, la cual también coincide con la página web empresarial y expresa lo siguiente:

Somos una empresa especializada en brindar soluciones integrales y personalizadas en Seguridad Electrónica, a través de nuestra amplia gama de productos y servicios, con más de 20 años de experiencia en el mercado ecuatoriano. LAARCOM forma parte del Grupo LAAR, grupo empresarial que desde 1979, ha brindado sus servicios con compromiso, eficiencia, responsabilidad y calidad, a través de la creación de empresas que atienden diferentes ramos, como son la seguridad, logística y tecnología (Laarcom, 2019, p.1).

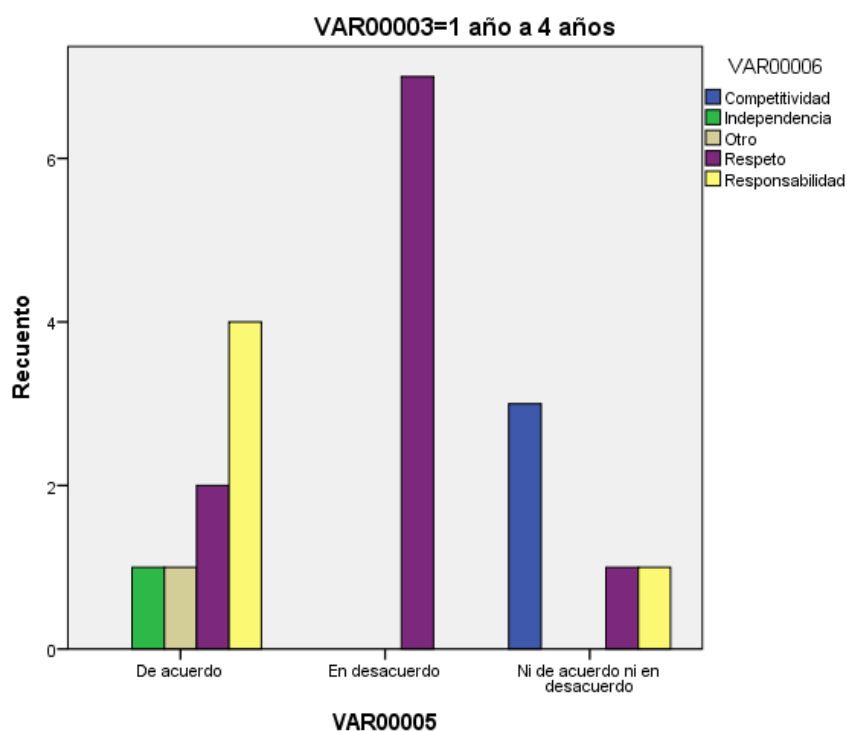
De igual manera en el mismo reglamento interno se detalla la misión de la empresa la cual es “proveer soluciones tecnológicas innovadoras, enfocadas en la seguridad y calidad de vida de nuestros clientes” (Laarcom, 2019, p.1), junto a la declaración de misión empresarial se encuentra la visión de Laarcom la cual se centra en “ser la empresa con el mejor posicionamiento de marca en el Ecuador y en 5 años haber expandido nuestras operaciones en la región Andina” (Laarcom, 2019, p.1).

Es necesario explicar que Laarcom cada 3 o 5 años cambia de filosofía corporativa, pues como explicó el Ing. Rojas la dirección estratégica de la empresa depende de los cambios y nuevas necesidades que surgen en los clientes, por ello se ha mecanizado en la dirección general la modificación estratégica de la filosofía corporativa acorde a los resultados empresariales en ese tiempo establecido. En la última entrevista realizada a dirección general se obtuvo la información que ahora se encuentra visible la misión y visión en los pasillos de la empresa. La comunicación de estos cambios de filosofía se da a través de reuniones que las conforman dirección general y los jefes de cada departamento, quienes se encargan de replicarlo en sus equipos de trabajo ya sea por correo electrónico o reuniones.



*Figura 3.* Porcentaje de colaboradores de Laarcom que conocen la filosofía corporativa, 2019.

Ahora bien, a pesar de estar la filosofía visualizada en varios documentos, las encuestas arrojan datos alarmantes. El 31,4% del público interno encuestado en su totalidad demuestra un desconocimiento parcial sobre la filosofía corporativa, de este porcentaje se pudo identificar a través de la aplicación de cruce de variables SPSS que el 35% de los colaboradores con 1-4 años de pertenecer a la empresa demuestran desconocimiento de la filosofía en su grupo, en el caso de colaboradores de 5-10 años un 16.5% del grupo y el 86% del grupo de colaboradores que laboran menos de 1 año de la empresa bajo la misma característica de desconocimiento hacia la filosofía. Esta característica se repite en las entrevistas ejecutadas con los encargados de cada jefatura, quienes afirman que el único conocimiento que se puede obtener de la filosofía es a través del reglamento interno cuando uno ingresa a Laarcom.



*Figura 4.* Resultado de cruce de variables donde VAR00003 es antigüedad en la empresa y VAR00005 es conocimiento de la filosofía, 2019.

A más de ello, el cruce pudo identificar qué valor es para los colaboradores el que más se evidencia en la empresa, todo depende del tiempo al que pertenecen laborando en la empresa, entre los grupos principales el valor que más se evidencia en los trabajadores de 1 a 4 años es el respeto lo que comprende a 10 trabajadores; con los que pertenecen de 5 a 10 años es la competitividad comprendiendo a un grupo de 5 trabajadores, los que pertenecen entre 10-15 años la responsabilidad con un grupo de 36 trabajadores y por último el personal menos de un año su mayoría responde al trabajo constante, englobando a 13 colaboradores.

Con respecto al reglamento interno y los documentos oficiales que posee Laarcom se puede explicar lo siguiente. En este documento está detallado la filosofía, roles y funciones, funcionamiento del organigrama y más. Dirección general enfatiza que Laarcom hace le entrega de este reglamento a todos sus funcionarios al momento de ingresar por primera vez en la empresa, cada uno de ellos tiene accesibilidad completa a cualquier momento del día, con esta afirmación coincide la jefatura de recursos humanos, lo mismo ocurre con la encuesta realizada a colaboradores donde el 88.4% de público interno afirma conocer el reglamento interno y haber leído los diferentes manuales de la empresa, por lo tanto deben estar al conocimiento de la filosofía, roles y funciones y el organigrama.

Desglosando así cada elemento que explica el reglamento interno, nombramos al funcionamiento del organigrama, de acuerdo con ello Dirección General expresa que todo lo que refiere al organigrama se lo da a través de los distintos manuales de la empresa, como se comentó en párrafos anteriores cuando una persona entra a la compañía se le entrega un manual con reglamentaciones, también de comunicación y cómo está la estructura organizacional. En esos manuales el colaborador puede informarse sobre el funcionamiento de esta estructura en la empresa.



Bajo el mismo enfoque la jefatura de RRHH complementa que el organigrama de la compañía está expuesto en los pasillos de planta baja de la empresa, y comenta el proceso de inducción que ejecuta su departamento hacia toda la empresa. Sobre los reglamentos, manuales y lineamientos antes mencionados los encuestados han pronunciado su postura y el 95,2% de los empleados encuestados aseveran que son claras las políticas y procedimientos que se emiten y modifican en la empresa, y el cruce de variables SPSS indica que 91 colaboradores expresan tener claro las políticas y procedimientos de la empresa junto con haber leído todos los manuales y documentos de Laarcom, lo que equivale a un 75,2%, sin embargo el porcentaje restante 24,8% de colaboradores que son 30 expresan que no han leído los manuales de Laarcom y junto a ello no son claras las políticas y procedimientos de la empresa.

Tabla 1

*Cruce de Variables SPSS reglamentos leídos y conocimiento de roles y funciones de la empresa.*

VAR00007*VAR00013*VAR00023 tabulación cruzada				VAR00013		Total
VAR00023				De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	VAR00007	De acuerdo	Recuento	70	18	88
			% dentro de VAR00007	79,5%	20,5%	100,0%
			% dentro de VAR00013	94,6%	100,0%	95,7%
			% del total	76,1%	19,6%	95,7%
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Recuento	4	0	4
			% dentro de VAR00007	100,0%	0,0%	100,0%
			% dentro de VAR00013	5,4%	0,0%	4,3%
			% del total	4,3%	0,0%	4,3%
		Total	Recuento	74	18	92
			% dentro de VAR00007	80,4%	19,6%	100,0%
			% dentro de VAR00013	100,0%	100,0%	100,0%
			% del total	80,4%	19,6%	100,0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	VAR00007	En desacuerdo	Recuento	7		7
			% dentro de VAR00007	100,0%		100,0%
			% dentro de VAR00013	100,0%		100,0%
			% del total	100,0%		100,0%
		Total	Recuento	7		7
			% dentro de VAR00007	100,0%		100,0%
			% dentro de VAR00013	100,0%		100,0%
			% del total	100,0%		100,0%
Totalmente de acuerdo	VAR00007	De acuerdo	Recuento	17	2	19
			% dentro de VAR00007	89,5%	10,5%	100,0%

Nota. VAR00007 ¿Conoce usted el reglamento? ¿Ha leído los diferentes manuales?. VAR00013 ¿Conoce usted claramente los roles y funciones?, VAR00023 Políticas y procedimientos claros.

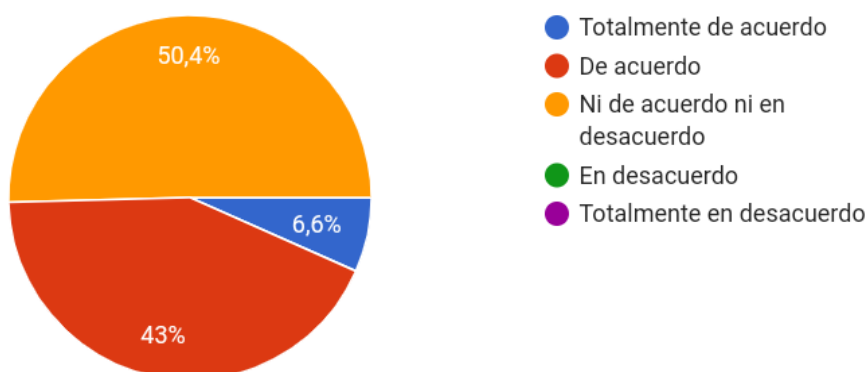
Lo que concierne a los roles y funciones que también se detallan en el reglamento interno, dirección general enfatiza que cada colaborador tiene definido roles y funciones personales en la empresa, las cuales están acorde a la filosofía empresarial, sin embargo existe una diversidad de respuesta de parte de los jefes de cada departamento de Laarcom, en su mayoría coinciden en el conocimiento de roles y funciones, pero las formas de conocimiento son las que varían. Ciertas jefaturas comentan que las van modificando a lo largo del departamento al que pertenecen, otras que Laarcom les establece en el manual, y otras jefaturas afirman que no están escritos ni estipulados pero se aprenden con el tiempo. Además el cruce de variables SPSS, permitió obtener que 110 colaboradores lo que equivale a 90,9% afirma conocer el reglamento y junto a ello sus roles y funciones, mientras que el 9,1% proyecta no haber leído el reglamento y por lo tanto no conocen sus roles y funciones en la empresa.

Sobre la estructura organizacional y el proceso de toma de decisiones se ha obtenido lo siguiente, la dirección general comenta que existe un comité en la compañía donde se exponen casos y las decisiones son tomadas de forma escalada, es decir de arriba hacia abajo. A pesar de ello buscan tener una estructura un poco horizontal y empoderada para que fluya el trabajo con los colaboradores, todo ello a través de la comunicación, pero las decisiones las toma el comité y cada jefe de área transmite en sus áreas estas disposiciones, no hay intervención de jefes de áreas externos, la comunicación es entre pares y hacia subalternos.

Bajo la misma línea todos los jefes de cada departamento o jefatura coinciden que la toma de decisiones lo realiza gerencia general, pues en su mayoría explican que no es una responsabilidad ni tampoco tienen autorización para hacerlo, el único caso en el que ciertas jefes de cada jefatura actúan es cuando son cambios leves sin efecto en la empresa como división de tareas, seguimientos, etc. Una respuesta divergente a todo lo expuesto la brinda la jefatura de recursos humanos, quien comenta que las decisiones

comunicacionales son tomadas por su departamento, a pesar de que cada compañía tiene su propio ejecutivo de cuenta, no implica la decisión de dirección general.

La encuesta realizada a colaboradores arroja que el 50,4% afirma que sus ideas no son escuchadas, a pesar de que el gerente menciona que la toma de ciertas decisiones se hace con un grupo de colaboradores de la empresa. La directora general resalta en la entrevista que la participación de los empleados es permanente en el proceso de toma de decisiones de la empresa, pero el resultado que emite la encuesta se contradice en gran medida. Bajo esta línea con el cruce variables de ideas escuchadas vs buena relación con mandos altos se pudo obtener que 60 empleados 49,6% afirman de manera positiva que mantienen una buena relación con sus superiores además sus ideas son escuchadas, mientras que el 50.4% lo que equivale a 61 colaboradores demuestran una postura indiferente y en desacuerdo ante esta pregunta.



*Figura 5.* Porcentaje de buenas relaciones entre mandos altos y colaboradores, 2019.

Otro elemento que configura la identidad corporativa según Capriotti son los atributos corporativos y los rasgos de personalidad, que hace referencia a la forma de manifestación de la organización y lo que más se identifica de la marca.

Como este es un caso de estudio con visión interna los rasgos que más se ven al exterior se los vinculará con las características que más representa a la empresa para el público interno, por lo tanto, el conjunto de atributos que los públicos asocian con la organización son la calidad, seguridad, compromiso y responsabilidad, estos atributos fueron efecto de las respuestas de las encuestas en contraste con la entrevista con el gerente de la empresa quien mencionó que “lo que hace único a la empresa son los procesos de fidelización con el público interno” (Entrevista Laarcom, 2019).

Laarcom tiene un cuidado muy riguroso con el pago de remuneraciones de los empleados y los beneficios que se les otorga. Junto a ello se puede aludir al por qué la encuesta arroja que el 96.3% de los encuestados se sienten orgullosos de trabajar en este lugar y a su vez el 94,6% de trabajadores encuestados indicaron que no existe movilidad y cambios de puestos de trabajo. Con estas acciones nacidas de la gerencia de Laarcom se ha tenido como efecto emocional la seguridad y respaldo de la empresa hacia los colaboradores.

Con relación a lo anterior, el término calidad es otro atributo representativo para la empresa, su labor se ha caracterizado por brindar servicios de calidad además de la atención y servicio con todos sus públicos. Este atributo central se lo visualiza en la filosofía corporativa como elemento parte de la misión, de igual forma sobre esta característica Dirección General comentó que realizan permanentemente auditorías inclinadas más a procesos de servicio al cliente, con las cuales han obtenido varias certificaciones.

Recientemente se conmemoraron y recibieron un premio por su gestión diaria, por otro lado, la jefatura de recursos humanos comenta que la calidad no se aplica al proceso de comunicación y no han sido partícipes el proceso en auditorías empresariales. Por ello los procesos administrativos como lo

menciona el Ing. Rojas de dirección general son aplicados bajo la visión de calidad a excepción de comunicación.

Cabe recalcar que se ha definido este conjunto de atributos porque surgen de la identidad de la empresa, es decir, parten de la cultura y la filosofía corporativa, el punto de inicio es siempre lo que la empresa es, tal como lo explica Capriotti. Uno de los aspectos claves de las entrevistas fue conocer cómo hacen que los colaboradores se comporten acorde a lo que indica la filosofía, las jefaturas entrevistadas varían en sus mecanismos de control, el departamento de Marketing, Operaciones, Administración y Financiero coinciden en mencionar que el único documento que realiza esta función en la empresa es el reglamento interno “todas las personas que trabajan aquí saben que sanciones existen y los actos que son sancionados en la empresa”, “lo más lógico es que gerencia general realizó el manual acorde con lo que es y hace la empresa, entonces nos regimos por este documento para cada caso de comportamiento”.

Un caso aparte de mencionar es jefatura de operaciones la cual comprende al grupo de motorizados y supervisores, el jefe del departamento Pablo Montero explica que existe un proceso que condiciona el comportamiento al empleado, se entrega el reglamento interno, firma un documento donde acepta que lo ha leído, así todas las personas que trabajan allí saben que sanciones existen y los actos que son sancionados en la empresa. Además, evalúan su comportamiento con los clientes que tienen contacto con este grupo de trabajadores.

Uno de los aspectos que más se evidencia en la filosofía de Laarcom es la mejora para lograr la calidad, para esto el monitorear y evaluar las actividades que realiza cada colaborador es importante. Ante esta situación el Gerente General de la empresa explica que para monitorear y evaluar el trabajo “existen KPI's por áreas, se establecen diferentes indicadores de gestión que tienen que cumplir niveles mínimos, pero tratamos de enfocar más en objetividades en cuanto a

gestión, resultados, puntualidad, exposición a trabajo en equipo y más” (Entrevista dirección general, 2019).

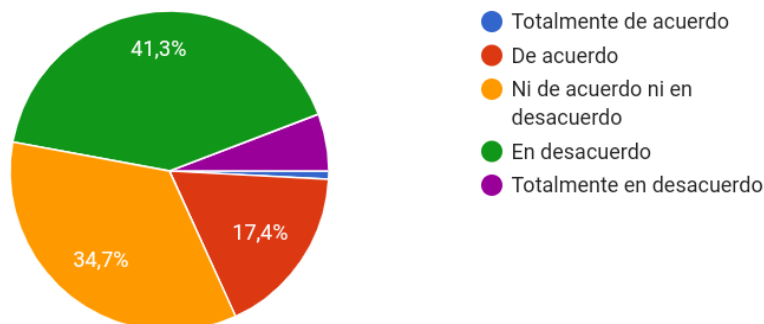
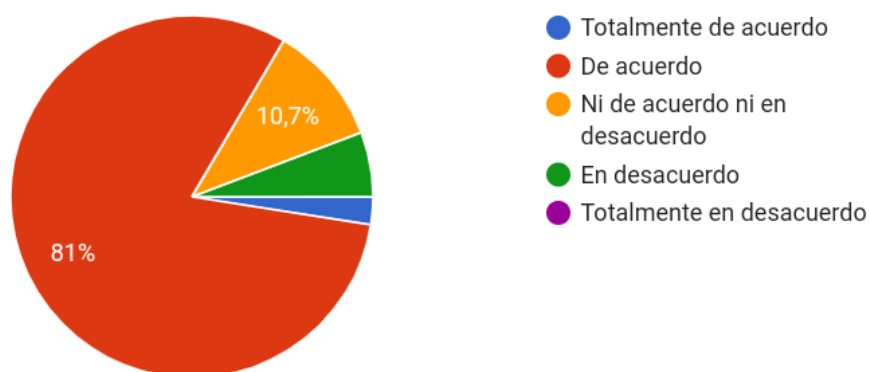


Figura 6. Evidencia de nivel de evaluación de actividades en Laarcom, 2019.

Sin embargo, la jefatura comercial, de marketing, operaciones y financiero afirman que no se evalúa ni monitorea la gestión de los colaboradores, mientras que la jefatura regional comercial y de operaciones alegan que se evalúa por porcentaje de ventas, proyectos especiales y servicios contratados o averiguaciones con los clientes de Laarcom. Estos datos difieren de la respuesta de los colaboradores encuestados donde el 41,3% de colaboradores niegan que la empresa evalúe las actividades que realizan y el 34,7% demuestran una postura neutral sobre la evaluación de actividades, por último, el 23,2% afirma que la empresa sí evalúa las actividades.

En lo que respecta a los documentos oficiales de la empresa, siendo esto informes, reglamentos, manuales de lineamientos, etc. El 52,1% de 121 empleados afirman que no utilizan estos documentos para la realización de las actividades que les asignan, el 24% no afirma ni niega su utilización, demuestran una posición neutral y el 21,5% aseveran que sí los utilizan. Bajo esta misma línea las jefaturas se contradicen entre sí, la jefatura financiera, comercial, operaciones, financiera regional, operaciones regional y comercial regional concuerdan que no usan documentos de la empresa, más allá trabajan con las

indicaciones que otorgue el Gerente, en ciertos casos con informes que ellos realizan u obtenidos por gerencia. Por otro lado, la jefatura de marketing sí se guía con los documentos oficiales al igual que la jefatura de administración.



*Figura 7.* Grado de uso de documentos oficiales para ejecución laboral de actividades, 2019.

En consideración a aspectos generales de los colaboradores de Laarcom, La dirección general explica que el público interno coopera y compite entre ellos, con ello afirma que sí existen conflictos como toda empresa, pero en Laarcom se gestiona dependiendo el nivel el grado de interacción. Si el conflicto acarrea jefaturas ingresa dirección general, caso contrario solo recursos humanos junto con el jefe de jefatura, no existe un protocolo.

A pesar de esto el departamento de recursos humanos comenta que no se ha evidenciado conflictos internos con lo que concierne a comunicación, para ello hacen que cada jefe de jefaturas envía la información a su libre albedrío para evitar conflictos, ya que cada departamento actúa diferente ante la información. El 88.8% de colaboradores indican una postura neutral ante la existencia de conflictos en la empresa.

Para concluir con esta sección, sobre la facilidad de adaptación a cambios que tiene Laarcom se expone lo siguiente. Dirección general que menciona desde un enfoque general comentó que han existido ciertas situaciones que obligaron a que ciertos procesos de la empresa se adapten a esos cambios. Antes estos los colaboradores reaccionaron positivamente, por el liderazgo fuerte de gerencia. Con esta afirmación armoniza la jefatura de recursos humanos quien explica que la empresa es muy flexible y los empleados tienen una gran apertura al cambio, pues se sienten seguros de que cada cambio es un beneficio para la empresa. Junto a ello comenta que la comunicación es importante en este trance de cambio, aunque en aspectos comunicacionales no hayan surgido.

### ***2.5.2. Procesos para la gestión de identidad corporativa.***

Sobre los procesos de gestión de identidad se tomarán los resultados obtenidos en la entrevista del departamento de Recursos Humanos, quien es encargado de toda la comunicación interna y las entrevistas con las jefaturas de Laarcom. Al conocer ello, Laarcom no posee procesos de gestión de identidad, afirmación que enfatiza todas las jefaturas de la empresa en su entrevista, todas las respuestas coinciden en que este no es un trabajo que compete a su departamento, pues sostienen que es un trabajo de dirección general, otra variante que detallan es que el número limitado de empleados no les obliga a comunicar o gestionar identidad en su departamento, este caso sucede más en las jefaturas regionales que tienen de 3 a 6 colaboradores.

Ante esta situación la jefa de Recursos Humanos comenta que la comunicación de la filosofía se da a través de los reglamentos internos cuando se hace la inducción al colaborador y que en pocos días ubicarán la filosofía en una impresión grande para el pasillo de la empresa “tenemos la impresión de un cuadro de manera visible para todo nuestro personal de la misión y visión” (Entrevista Recursos humanos, 2018).



Cabe detallar que no se evalúa si los colaboradores conocen o no la dirección empresarial y filosofía a la cual se encamina el trabajo de la empresa, no existe un proceso de evaluación, esta afirmación coincide con todas las respuestas de los departamentos, a pesar de ello Recursos Humanos alega que “el conocimiento es muy alto” razón por la cual hace 8 meses calificaron para una certificación internacional denominada SMETA, en estas calificación se da prioridad a todo lo que es el manejo del empleado, en la evaluación participan el cliente interno y uno de los puntos a preguntar es la filosofía de la empresa.

Por lo tanto, Paulina Romero jefa de Recursos Humanos alude que aprobar la certificación es resultado del pleno conocimiento de la filosofía por parte de los empleados. Ante esta misma pregunta, la transmisión de la filosofía es caracterizada por los encargados de cada jefatura como una tarea que no les corresponde y que no es necesaria para su departamento por el número de empleados, por tal razón se inclinan a decir que es un trabajo netamente de dirección general.

Bajo la misma línea de gestión de identidad, las jefaturas coinciden en mencionar que no existe un proceso de evaluación de conocimiento sobre la filosofía, reglamentos, políticas y lineamientos internos. Una de las respuestas que más se repiten es que es responsabilidad del colaborador leer todo el reglamento interno, por lo tanto, no es necesario evaluar una obligación laboral. Esta respuesta fue muy común en los departamentos. Un caso puntual de mencionar es la jefatura de operaciones, departamento que reúne a todos los motorizados y supervisores de Laarcom, quienes trabajan por fuera de la empresa, pasan muy poco tiempo en las instalaciones de Laarcom.

El encargado de la jefatura de operaciones mencionó que “como tal no comunican la filosofía pues ellos están en pleno conocimiento cuando se les entrega el reglamento interno y cuando tienen su primer contacto con

LAARCOM” (Entrevista Jefatura de Operaciones, 2019), referente a ello explican que si hay una modificación de la identidad se los hará conocer por el correo institucional o mediante reuniones, pero estas se efectúan en su mayoría cada 3 o 5 años, la misma situación sucede en la jefatura de operaciones regional.

Como se comentó en la gestión de identidad, la comunicación de la filosofía corporativa es una decisión abierta para cada jefatura la forma de hacerlo, en la diversidad de respuestas los departamentos exponen que lo hacen a través de reuniones cuando existiese cambio, pero en su mayoría coinciden en que es suficiente que este ilustrada en el pasillo o detallada en un reglamento, por lo tanto no es necesario tratar de gestionarla más.

### **2.5.3. Integración de los sistemas de calidad a los procesos de comunicación.**

Ahora la parte más crucial de la empresa, en la primera entrevista se determinó que existían dos departamentos completamente distintos que manejaban la comunicación de la empresa, en la entrevista con Dirección General se explicó que el departamento de Recursos Humanos se encarga de la comunicación y la jefatura de marketing se enfoca en toda comunicación de masas y externa, pero esto cambió hace dos meses pues la empresa decidió que las funciones y actividades que manejaba el departamento de recursos humanos en cuanto a la comunicación interna de la empresa sea removido a marketing.

Se tomó esta decisión por las necesidades y demandas que demostraba Laarcom y las complicaciones que se presentaban en el camino. Existían incongruencias o desaciertos cuando se manejaban la información a las sedes y la información que se emitía por parte de recursos humanos. En ocasiones lo que se informaba desde marketing no coincidía con lo que emitía recursos humanos por tal razón la actividad de comunicación interna se ha traspasado al departamento de marketing, lo que nos facilitará el trabajo.

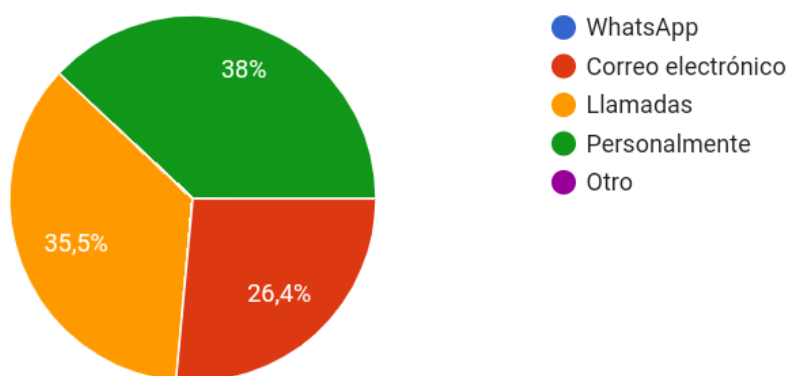
Ahondando en el proceso de comunicación que maneja Laarcom, la entrevista con Dirección General especificó que ellos junto con sus brazos de apoyo que son todos los mandos y un grupo de colaboradores que representan a cada área, realizan la planificación estratégica de la empresa acorde con la evolución y resultados que esta tiene con el tiempo. Sin embargo, la encargada de Recursos Humanos y comunicación interna de la empresa explicó que en el aspecto comunicacional interno no existe una planificación estratégica, las actividades surgen dependiendo lo que sucede cada día.

Afirman ser una empresa bien organizada en cada proceso y actividad, pero caminan día a día en función de lo que va sucediendo en el entorno y la empresa. Situación similar ocurre en las jefaturas donde todas concuerdan en decir que no existe una planificación estratégica para cada departamento, ellos planifican las actividades acordes con lo que surge las situaciones, aseveran que no planifican con anterioridad sino con los resultados que se obtiene de cada acción y se fija las actividades en base a la urgencia de atención, tiempo y disponibilidad del recurso humano.

Profundizando más en la comunicación interna, los canales de comunicación oficiales de Laarcom son el correo institucional y el sistema "SAC" un software interno que utiliza la empresa, pero en el no están integrados todos los procesos de gestión de la empresa, por ello manejamos más el correo electrónico, respuesta brindada por el Gerente General de la empresa, el aclara que se mantiene una comunicación estándar en la empresa, pero obviamente cuando se tiene eventos puntuales se trata con cada área, la costumbre se inclina por convocar a reuniones a los colaboradores para informar, a pesar de todos estos canales las formas en que se comunican los colaboradores difieren en cada departamento.

En las jefaturas prevalece la comunicación personal, vía WhatsApp, llamadas o correos electrónicos, caso similar ocurre en la jefatura de operaciones donde el canal de comunicación para mantener contacto con los motorizados y supervisores que están laborando externamente, todas las jefaturas reflejan la misma respuesta la única información oficial de la empresa se emite por el correo institucional y proviene en su mayoría de gerencia. Los resultados de las entrevistas con jefaturas y colaboradores coinciden en una situación, ningún colaborador o encargado de jefatura mencionó el Software SAC.

De manera general, a través de la encuesta los colaboradores indican que la forma de comunicación que más se mantiene entre colaboradores es personalmente, siendo esta forma de comunicación el 65,3% de encuestados, el 26,4% a través de llamadas, el 4.1% por correo electrónico y el 4.1% restante a través de WhatsApp. Por otro lado, los encuestados establecen que el canal de comunicación que más utilizan para comunicarse con los mandos altos es personalmente con un 38%, 35,5% por llamadas, y 26,4% correo electrónico.

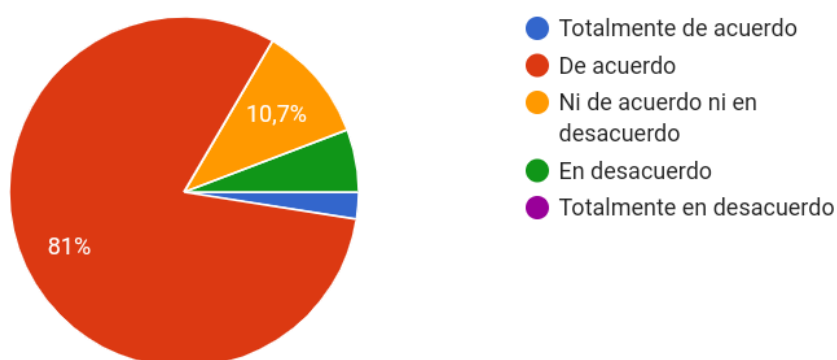


*Figura 8.* Canales de comunicación usados desde colaboradores a mandos altos, 2019.

En caso de requerir información todos los instrumentos aplicados arrojan el mismo resultado, los colaboradores sí conocen en caso de necesitar información a quién dirigirse, en qué momento, a través de que canal y cómo hacerlo. La

Dirección General explica que los colaboradores conocen los medios, canales y a quién comunicarse, caso similar expone la jefa del departamento de Recursos humanos quien determina en la entrevista que existe un manual de comunicación de la empresa, el cual se entrega a los colaboradores y el empleado puede recopilar la información de este documento, además cada proceso para adquirir información lo conoce cada Jefatura.

Bajo el mismo aspecto, la encuesta arroja que 81% de los colaboradores conocen bien el proceso de comunicación de Laarcom. A pesar de todos los canales de comunicación, el 76,9% de encuestados demuestran una postura neutral ante la pregunta si consideran que Laarcom les informa sobre todo lo que pasa en la empresa, mientras que el 23.1% afirma que la empresa si les informa todo lo que pasa en la empresa.



*Figura 9.* Conocimiento de colaboradores sobre el proceso de comunicación, 2019.

Ahora bien, Laarcom como lo explica su Gerente General el Ing. Rojas la empresa maneja sistemas de calidad, básicamente se los utiliza en los procesos de atención al cliente y en ciertos procesos administrativos. Estos sistemas de calidad se los implementó en el camino de la empresa, pero en el tema de comunicación interna no los implementan. Paulina Romero jefa de Recursos

Humanos, explica que no implementan sistemas de calidad al proceso de comunicación interna especialmente para este caso de investigación.

A pesar que los sistemas de calidad no se aplican en comunicación, ciertas jefaturas explicaron que si aplican sistemas de calidad a sus procesos, este es el caso de la jefatura de operaciones Pablo Montero quien expresó que el proceso que maneja la jefatura de operaciones está guiado bajo los sistemas de calidad para mejorar todos los servicios y relaciones que tienen con todos nuestros clientes, junto a ello determina que “todo el equipo de motorizados y supervisores son quienes mantienen el contacto directo con el cliente, por eso mantienen un proceso arduo de mejora continua para ofrecer los mejores servicios de seguridad electrónica” (Entrevista operaciones, 2019).

Del mismo modo, en la jefatura de operaciones de gerencia regional, el Ing. Ernesto Buenaño explicó que sí aplican los sistemas de calidad en su equipo, ya que “deben interconectar tareas para cumplir con el servicio y equipos de seguridad electrónica” (Entrevista operaciones de gerencia regional, 2019). Caso homogéneo con la jefatura comercial de Quito y la regional, departamento donde más se implica los sistemas de calidad, Diego Alcívar jefe del departamento comercial alega que “para el proceso de servicio al cliente Laarcom hace poco implementó sistemas de calidad, contamos con varios procesos socializados e interconectados para cumplir con la calidad de asistencia y servicio con nuestros clientes” efecto de esta implementación ha sido los reconocimientos otorgados por la gestión de la empresa. Por el contrario, el resto de jefaturas no aplican sistemas de calidad, respuesta que coincide en las jefaturas de administración, financiero y marketing.

### 3. CAPÍTULO 3: Conclusiones y recomendaciones

#### 3.1. Conclusiones

Una vez interpretado los resultados de la investigación y después de la revisión bibliográfica realizada se ha llegado a la conclusión que los sistemas de gestión de calidad no han sido implementados en procesos de comunicación en las empresas.

El punto de partida de este proyecto surgió del planteamiento de una pregunta de investigación, la cual fue ¿Qué procesos de gestión de calidad permitirían comunicar la identidad corporativa para promover una cultura de excelencia? La respuesta es clara, todo proceso que de cierta manera trasmite información de la identidad y que pueda incidir en el desempeño organizacional, con la característica de que este proceso debe ser estudiado, planteado y construido bajo las características y necesidades que tiene el público interno, mas no las necesidades que tiene los mandos altos

Como se indicó, existen varios procesos en una empresa para comunicar la identidad en la empresa como el proceso de creación de contenidos internos sobre elementos de identidad, o el proceso de formulación de políticas para igualar el desempeño y cultura corporativa y más, pero todo depende de las características internas de la empresa para propender a la cultura. Junto a esto comprender que cada público es diferente entre sí y que se puede construir una infinidad de procesos para comunicar la identidad pero la clave es que el proceso sea formulado bajo los principios de calidad, adaptado a las necesidades y características empresariales de los colaboradores y comprendidas como un todo integral.

Esta visión integral, es la base que conceptualiza la Teoría General de los Sistemas, teoría clave para la formulación de todo este trabajo, pues como se comentó, este apartado explica que una organización está comprendida por la unión de sistemas y subsistemas los cuales se interrelacionan entre sí y que tienen un alto grado de interdependencia, es decir que la actividad de un sistema afecta al otro. Esto sin olvidar que se involucra un elemento externo como es el entorno, esto se da porque estos sistemas y subsistemas pueden ser sistemas abiertos o cerrados, por lo tanto se entiende que los factores externos también influyen en la actuación empresarial.

Si se entiende por completo la teoría, se facilita mucho más la implementación de la calidad a los procesos de una organización. Aquí recae el aporte de la teoría al trabajo, el aporte de Ludwig ayudó a comprender porque la implementación de sistemas de calidad debe ser ejecutada como un todo integral, donde cada departamento que tienen sus diferentes procesos debe estar completamente relacionados con la actividad conjunta de la empresa y del resto de departamentos. Además los factores del entorno tienen influencia directa con los procesos internos.

En el caso de Laarcom y su explicación desde la Teoría General de los sistemas. La empresa posee departamentos y jefaturas que se derivan de acuerdo con las funciones, estos vienen a ser los sistemas y subsistemas. Hay jefaturas que su funcionamiento tiene contacto con el entorno y con factores externos, estos factores pueden afectar o influir en algún aspecto de este departamento. Si este departamento sufre alguna transformación, como lo explica la teoría, también afectará al resto de departamentos internos aunque estos no hayan tenido contacto directo con el entorno. Ahí nace la explicación de por qué un elemento del sistema depende del otro elemento y tiene la capacidad de alterar a todo el sistema.



Lo mismo sucede con la gestión del intangible identidad para propensión de una cultura de calidad, por más que se trabaje en un proceso de comunicación interna para informar los elementos de identidad en un departamento, si este proceso no ha sido comprendido como un todo integral con el resto de los departamentos, cualquier contacto con otro departamento o factor externo influirá en el resultado. Es otras palabras, cuando se formula algún proceso este tiene que tener coherencia con todos los procesos de la empresa que son base de formación y deben tener sentido con los otros procesos de la empresa y sus jefaturas. Con esto, si se estudia la empresa desde los principios de la teoría se podrá comprender como funciona desde el más pequeño proceso hasta toda la actividad empresarial como un todo global, logrando así conectar todo el trabajo bajo el mismo objetivo, una cultura de calidad.

La cultura de calidad hace referencia a “un conjunto de valores y hábitos que posee una persona, que complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, le permiten colaborar con su organización para afrontar los retos que se le presenten, en el cumplimiento de la misión de la organización” (Cantú, sf, citado en García, 2013, p.1).

Es necesario especificar que los sistemas de calidad han implementado una filosofía de calidad en las empresas, una filosofía donde la misión, visión, valores, lineamientos, reglamentos y direccionamiento de la empresa debe enfocarse en realizar las cosas de la mejor manera, mejorar cada día, entregar el mejor producto o servicio al cliente, en sí “entender que la calidad es inherente a las personas y que estas la reflejan en su desempeño en el trabajo dentro de las organizaciones” (García, 2013, p.1).

Conociendo ello, una vez aplicados los instrumentos de investigación y realizadas las interpretaciones se puede indicar que se cumplieron los objetivos de la investigación, pues el levantamiento de datos permitió conocer y determinar

los elementos de la identidad que son reconocidos y reflejados en la cultura corporativa por el público interno de la empresa; identificar los procesos que maneja la empresa para la gestión de identidad corporativa y analizar la integración de los sistemas de calidad a los procesos de comunicación de la empresa. Ahora bien se procederá a especificar todos los hallazgos y la situación comunicacional de la empresa con respecto a las tres líneas o variantes de investigación establecidas.

Iniciando por el intangible identidad corporativa, la identidad de la empresa Laarcom está enfocada en brindar soluciones y entregar servicios de calidad, sin embargo el comportamiento de la Dirección General demuestra lo contrario, no se mantienen una evaluación de los procesos de la empresa, ni mucho menos se monitorea el trabajo de los colaboradores en ella.

Esta visión innecesaria de los mecanismos de control y evaluación se dispersó también en los responsables y cargos altos de cada jefatura de la empresa, quienes consideran que la evaluación y seguimiento no es un tema importante para sus departamentos y no lo realizan como tal, actúan conforme a lo que indica y solicita gerencia o según surge en el tiempo. La visión ha sido tomada en cuenta hasta en los colaboradores quienes conocen que no se realizan evaluación del trabajo y si se lo hace son en momentos muy específicos.

Con base a los elementos de la identidad, Laarcom tiene establecido su filosofía corporativa es decir misión, visión y valores el problema recae en que la modificación cada 3 o 5 años cambia la dirección estratégica empresarial cada cierto tiempo, a pesar de que se comunican los cambios, el modificar la identidad no es recomendable porque no genera reconocimiento en los colaboradores, modifica la cultura corporativa y provoca confusiones en los colaboradores.

Por otro lado, la empresa únicamente transmite de la identidad por el reglamento interno y este documento oficial solamente es entregado a los colaboradores al ingresar por primera vez en la empresa, es necesario reconocer que hay empleados con más de 10 años laborando en la empresa y son muy pocos los que trabajan recientemente, por lo tanto tener un contacto con la identidad una sola vez en un largo tiempo puede provocar un desconocimiento de la misma. Además de ello Laarcom no evalúa el conocimiento de la identidad al momento de transmitir un cambio, ni tampoco verifican que los empleados hayan leído la información que compete sobre este tema.

A lo largo de las investigaciones referente a la identidad también se puede ultimar que la filosofía corporativa de Laarcom es mucho más asentada y reconocida en público interno que ha tenido más tiempo laborando en la empresa, existe un bajo porcentaje de conocimiento por parte de los colaboradores que tienen poco tiempo en Laarcom, además los valores corporativos son diversos, cada grupo evidencia un valor diferente en la empresa.

Con esta problemática también se encuentra los documentos que forman parte de la identidad de Laarcom, reglamentos internos, manuales, etc. Estos documentos son de alta necesidad e importancia, pero no se los está actuando de la mejor manera. Lo ideal sería que todo el público interno tenga claro el reglamento, el organigrama sus funciones y roles, pero en la vida real de Laarcom no está sucediendo esto. Por ello se debe acentuar desde estos aspectos la gestión. Los porcentajes de desconocimiento de roles y funciones y más con el organigrama son causantes claves para que existan errores en una empresa o a su vez para que todo no salga como se espera. Por eso es claro que la actuación debe iniciar desde estos puntos para luego continuar con el resto de los procesos de la empresa.

Complementado el tema de identidad, Laarcom no posee uno de los procesos claves para generar sentido de pertenencia, identificación y una cultura de excelencia, a pesar de que la empresa posee varias características que la inclinan a este tipo de cultura como lo es su visión por mejorar y entregar los mejores servicios caracterizados hacia la calidad y la implementación de sistemas de calidad a los procesos de la empresa.

Aunque no son muy evidentes la empresa maneja su organización por un enfoque por procesos pero no están muy asentados o formalizados. La carencia de un proceso de gestión de identidad ha provocado que Laarcom olvide aspectos importantes como lo es la congruencia que debería existir entre el discurso que emite la empresa sobre lo que dice ser en contraste con lo que hace, cultura.

Por tal motivo los públicos perciben incoherencias en el discurso de la organización, se diferencian mucho la opinión de dirección general y como esta difiere de la opinión de los públicos. Esto les guía a dudar de los mensajes recibidos como es el caso de colaboradores que afirman que la empresa no les informa sobre todo lo que sucede internamente, además “esto provoca que el comportamiento del público de la empresa sea voluntario o involuntario, ya que la conducta corporativa tiene un mayor grado de credibilidad que la Comunicación Corporativa, pues se considera más natural, y menos controlada” (Capriotti, 2009, p.28).

Ahora sobre la comunicación que se maneja en la empresa, Laarcom posee dos canales de comunicación interna, uno el correo institucional y otro el software SAC, pero el correo institucional solamente está siendo utilizado para una comunicación ascendente e informativa, la cual es efectuada por mandos altos hacia colaboradores, pero no existe un proceso de doble vía por parte de colaboradores a mandos altos, se usa más la forma de comunicación personal,

a más de ello el software SAC no es reconocido ni utilizado por ningún miembro de la empresa para comunicarse con los diferentes miembros de la empresa, a pesar de que el gerente general de la empresa menciona que ciertas áreas usan este medio como canal de comunicación.

Hablando de otro aspecto de la comunicación, el departamento de Recursos humanos es quien gestiona la comunicación interna, pero no lo está efectuando de la manera correcta, la comunicación interna se ha encerrado en un membrete llamado correos por parte de gerencia, pero no ha ido más allá.

No se emite información atractiva ni mucho menos enfocada al público interno, por lo tanto no se podría decir que existe comunicación interna más allá de envíos de correos electrónicos, por tal razón un gran porcentaje de colaboradores piensan que la empresa no les informa sobre lo que ocurre dentro de ella y mucho menos se preocupan por su bienestar.

Efecto de este manejo comunicacional interno los colaboradores han optado por no usar el Software SAC, y comunicarse con sus compañeros de trabajo por la plataforma WhatsApp, llamadas y personalmente, una forma de comunicación que es informal, siendo los correos electrónicos un porcentaje muy bajo. Si analizamos esta situación la dirección general desconoce los canales de comunicación que manejan sus colaboradores y guían sus esfuerzos de información a canales incorrectos.

Al hablar sobre sistemas de calidad, la empresa no implementa estos en el proceso de comunicación, lo que ha provocado que el proceso no se efectúe de la mejor manera, quizás los colaboradores conocen los canales pero el mensaje no llega de la manera correcta. A más de esto no existe una planificación estratégica de las actividades de comunicación porque no gestionan

comunicación como tal, actúan por inercia, pedido de gerencia o según situaciones que emergen en el momento, por tal razón la comunicación interna es débil o carente en la empresa Laarcom. Si la empresa quiere mantener una cultura de calidad debería principalmente guiarse bajo una planificación de cada una de las actividades con sus respectivos departamentos caso contrario, será muy difícil fomentar este tipo de cultura.

Es importante recalcar que existe un proceso si se lo empieza a formar poco a poco pero no está formalizado, se entiende muy bien quienes participan en el proceso de comunicación, los canales y las formas de comunicación, el problema recae en que este proceso no está formalizado, por lo tanto un seguimiento y evaluación del mismo tampoco se lo puede hacer.

En base a lo discutido en esta sección y con todos los problemas identificados se puede formular la propuesta de comunicación, la cual tienen que reflejar claramente los principios de la Teoría General de los Sistemas, pues como se entiende a Laarcom bajo los aportes de Ludwig, se debe proponer toda actividad desde una formulación del proceso con el departamento hasta su incidencia en el resto de los departamentos. Toda actividad que se proponga por lo tanto será pensada de forma global y construida desde una perspectiva individual. Logrando así el cumplimiento de este trabajo, propender una cultura de calidad en Laarcom, con la ejecución de actividades que trabajen en cada jefatura y que aporten al objetivo.

### **3.2. Recomendaciones**

Cabe mencionar que una de las razones por las que los colaboradores se mantienen trabajando en Laarcom es por la seguridad que les emiten en el tema de pagos y beneficios laborales, pero seguramente si alguno de estos aspectos falle seguramente el sentido de pertenencia baje, por tal razón deben trabajar más en generar vínculos más cercanos que unan a la empresa con sus

colaboradores. Gestionar mejor la identidad y hacer que todos los colaboradores se guíen bajo la misma misión y propósito de la empresa, no hacerlo de manera involuntaria.

Por lo tanto, para resolver todos los problemas que posee la empresa principalmente se debería hacer lo siguiente:

- Definir la identidad que tiene Laarcom vs la que desean proyectar, para crear congruencias.
- Es necesario fortalecer la identidad de Laarcom, por lo tanto es necesario fijar un proceso de gestión de identidad que vincule a todos los miembros de la empresa.
- Se debe reforzar sobre todos los elementos que forman parte de la identidad y que permiten la correcta actuación del colaborador en su labor diaria, como por ejemplo reglamento interno, roles y funciones, sin olvidar el organigrama.
- Fortalecer la cultura de corporativa de Laarcom y para ello reestablecer la forma de actuar de directivos, implementar formas y mecanismos de control y evaluación en cada proceso de la empresa.
- Mejorar el proceso de comunicación interna, informar de manera permanente a los colaboradores sobre las situaciones de la empresa, mantenerlos informados a cada momento.
- Formalizar el proceso de comunicación de Laarcom para luego aplicar sistemas de calidad en él. A fin de promover la participación de los colaboradores en este proceso.
- Mejorar los vínculos y relaciones con los colaboradores.
- Realizar una planificación estratégica en todos los departamentos y principalmente en el área de comunicación de manera integral.
- Principalmente desarrollar un plan de comunicación interna que solucione el problema o situación comunicacional de Laarcom con respecto a sus intangibles identidad y cultura.

Todo esto se debería hacer a fin de que mi identidad la cual es brindar un gran servicio de calidad se refleje en mi cultura es decir el comportamiento de todo miembro de la empresa debería estar guiado bajo este lineamiento y dirección.

## CAPÍTULO 4

### PROPUESTA DE COMUNICACIÓN (PLAN ESTRATÉGICO)

#### 4.1. Matriz General

Objetivo General	Objetivos específicos	Estrategia	Público	Mensaje
<p>Implementar los principios de calidad en proceso de gestión de identidad en la empresa Laarcom.</p>	<p>1. Adaptar el proceso de gestión de identidad y comunicación interna a los principios de calidad.</p>	<p>1.1. Inclusión de las normas ISO9001 al proceso de gestión de identidad y comunicación interna.</p>	<p>Dirección General de Laarcom Departamento de Marketing Jefaturas Colaboradores Público interno</p>	<p>Mensaje: "Una adaptación para mejorar y crecer" Tono: Formal Estilo: Instructivo</p>
		<p>1.2. Definición de parámetros, políticas y lineamientos para el proceso de gestión de identidad y comunicación interna</p>	<p>Dirección General de Laarcom Departamento de Marketing Jefaturas Colaboradores Público interno</p>	<p>Mensaje: "Nuestro cumplimiento para mejorar" Tono: Corporativo y formal Estilo: Instructivo-informativo</p>



	2. Capacitar sobre los nuevos procesos de gestión de identidad y comunicación.	2.1. Generación de contenidos	Dirección General de Laarcom Departamento de Marketing Jefaturas Colaboradores Público interno	Mensaje: "Una innovación para mejorar y crecer" Tono: Corporativo y formal Estilo: Instructivo-informativo
		2.2. Reforzar el conocimiento sobre los elementos de identidad y nuevos procesos en los colaboradores	Dirección General de Laarcom Departamento de Marketing Jefaturas Colaboradores Público interno	Mensaje: "Una innovación para mejorar y crecer" Tono: Corporativo y formal Estilo: Instructivo-informativo

		<p>2.3. Brindar herramientas para la gestión de los procesos de identidad y comunicación interna.</p>	<p>Dirección General de Laarcom Departamento de Marketing Jefaturas Colaboradores Público interno</p>	<p>Mensaje: "Una innovación para mejorar y crecer" Tono: Corporativo y formal Estilo: Instructivo-informativo</p>
--	--	---	---	---

## 4.2. Matriz de acciones

OBJETIVO 1	1. Adaptar el proceso de gestión de identidad y comunicación interna a los principios de calidad.		
ESTRATEGIA	PÚBLICO	ACCIONES	RESPONSABLE
1.1. Inclusión de las normas ISO9001 al proceso de gestión de identidad y comunicación interna.	Dirección General de Laarcom Departamento de Marketing Jefaturas Colaboradores Público interno	1.1.1. Rediseñar el proceso de gestión de identidad siguiendo las normas ISO9001	Gerente General, jefatura de Marketing, jefatura de Recursos Humanos, y encargados del resto de jefaturas.
		1.1.2. Reformular el proceso de comunicación interna siguiendo las normas ISO9001	Gerente General y la jefatura de Marketing
1.2. Definición de parámetros, políticas y lineamientos para el proceso de gestión de identidad y comunicación interna	Dirección General de Laarcom Departamento de Marketing Jefaturas	1.2.1. Crear un manual para el proceso de gestión de identidad	Gerente General, jefatura de Marketing y de Recursos Humanos.
		1.2.2. Crear un manual para el proceso de comunicación interna	Gerente General, jefatura de Marketing y de Recursos Humanos.

	Colaboradores Público interno	1.2.3 Realizar un documento de políticas y lineamientos para el proceso de gestión de identidad	Gerente General, jefatura de Marketing y de Recursos Humanos.
		1.2.4 Realizar un documento de políticas y lineamientos para el proceso de comunicación interna.	Gerente General, jefatura de Marketing y de Recursos Humanos.

<b>OBJETIVO 2</b>	2. Capacitar sobre los nuevos procesos de gestión de identidad y comunicación.		
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>PÚBLICO</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>RESPONSABLE</b>
2.1. Generación de contenidos	Dirección General de Laarcom Jefaturas Colaboradores Público interno	2.1.1. Diseñar el contenido sobre los nuevos procesos. -que se va a comunicar -públicos -objetivo	Jefatura de Marketing

		2.1.2. Crear un plan de contenidos que serán emitidos por el correo electrónico de la empresa.	Jefatura de Marketing
2.2. Reforzar el conocimiento sobre los elementos de identidad y nuevos procesos en los colaboradores	Jefaturas Colaboradores Público interno	2.2.1. Diseñar piezas gráficas para correo electrónico, que informen sobre los nuevos procesos.	Gerente General, Departamento de Marketing
	Jefaturas Colaboradores Público interno	2.2.2. Planificar reuniones con las diferentes jefaturas para dar a conocer el proceso de gestión de identidad que se va a manejar	Departamento de Marketing
	Jefaturas Colaboradores Público interno	2.2.3. Evaluar la reunión ejecutada para los líderes de jefaturas sobre el proceso de gestión y elementos de identidad.	Departamento de Marketing Y departamento de Recursos Humanos
	Jefaturas Colaboradores Público interno	2.2.4. Emitir comunicados a través del correo electrónico que informen sobre elementos de identidad y nuevos procesos.	Gerente General, Departamento de Marketing

	<p>Jefaturas Colaboradores Público interno</p>	<p>2.2.5 Diseñar un tríptico sobre elementos de identidad.</p>	<p>Gerente General, Departamento de Marketing</p>
	<p>Jefaturas Colaboradores Público interno</p>	<p>2.2.6 Diseñar un folleto sobre preguntas frecuentes sobre los nuevos procesos.</p>	<p>Departamento de Marketing</p>
	<p>Jefaturas Colaboradores pertenecientes a equipos de operación regional.</p>	<p>2.2.7. Diseñar una guía de mano sobre los elementos de identidad de Laarcom.</p>	<p>Gerente General, Departamento de Marketing</p>
	<p>Jefaturas Colaboradores Público interno</p>	<p>2.2.8. Fijar un colaborador de marketing como consultor de balcón de servicio presencial para solventar dudas sobre la identidad o los nuevos procesos en Laarcom.</p>	<p>Departamento de Marketing Y departamento de Recursos Humanos</p>
	<p>Jefaturas Colaboradores Público interno</p>	<p>2.2.9. Ejecutar una evaluación en todo el público interno sobre los nuevos procesos.</p>	<p>Departamento de Marketing y Gerencia General</p>

2.3. Brindar herramientas para la gestión de los procesos de identidad y comunicación interna.	Dirección General, Jefaturas, Público interno (Colaboradores)	2.3.1. Organizar un Workshop sobre el proceso de gestión de identidad para todos los líderes de jefaturas. Es un taller teórico práctico que guiará a los líderes a practicar y gestionar correctamente el proceso en sus jefaturas.	Departamento de Marketing y Gerencia General, Auditor de calidad (contratación externa)
	Dirección General, Jefaturas, Público interno (Colaboradores)	2.3.2. Implementar la herramienta balanced scorecard (BSC) para medir con indicadores el desempeño de los nuevos procesos	Jefatura de recursos humanos junto con la jefatura de marketing.
	Dirección General, Jefaturas, Público interno (Colaboradores)	2.3.3. Organizar un employer cases, el cual es un taller para resolución de casos sobre el nuevo proceso de comunicación.	Gerente General, Jefatura de recursos humanos junto con la jefatura de marketing.
	Jefes de cada departamento (Jefaturas)	2.3.4. Diseñar un simulador de casos sobre los nuevos procesos, para que los colaboradores practiquen en ellos.	Jefatura de recursos humanos junto con la jefatura de marketing.

	Jefaturas de Laarcom (líderes)	2.3.5. Formar a los líderes de jefaturas sobre el manual del proceso de gestión de identidad. (Entrega manual)	Departamento de Marketing Y departamento de Recursos Humanos
	Jefaturas Colaboradores Público interno	2.3.6. Educar a los líderes de jefaturas sobre el documento de políticas del proceso de gestión de identidad.	Departamento de Marketing Y departamento de Recursos Humanos
	Jefaturas Colaboradores Público interno	2.3.7. Formar a los colaboradores sobre el documento de políticas de comunicación interna.	Departamento de Marketing Y departamento de Recursos Humanos



























## 4.4. Presupuesto (corregir)

<b>Acciones</b>	<b>Ítems</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Método de financiamiento</b>
<b>1.1.1. Diseñar el proceso de gestión de identidad de la empresa Laarcom bajo la visión de calidad.</b>	Computadoras	2	0	0	Laarcom posee el recurso
	ISO9001 Documento PDF	2	0	0	Es gratuito en internet
	Profesional conocedor en manejo de sistemas de calidad	1	3.000	3000	Fondos para auditorías y contratación de profesionales
<b>1.1.2. Formular el proceso de calidad de la comunicación interna de Laarcom</b>	Computadoras	2	0	0	Laarcom posee el recurso
	ISO9001 Documento PDF	2	0	0	Es gratuito en internet
	Profesional conocedor en manejo de sistemas de calidad	1	0	0	Fondos para auditorías y contratación de profesionales

<b>1.2.1. Crear un manual para el proceso de gestión de identidad</b>	Computadoras	2	0	0	Laarcom posee el recurso
	Paquete Adobe	1	0	0	Laarcom posee el recurso
	Mails empresariales	121	0	0	Laarcom posee el recurso
	Profesional diseñador	1	600	600	Recurso humano perteneciente a la empresa
	Profesional conocer en procesos y sistemas de calidad	1	0	0	Fondos para auditorías y contratación de profesionales
<b>1.2.2. Crear un manual para el proceso de comunicación interna</b>	Computadoras	2	0	0	Laarcom posee el recurso
	Paquete Adobe	1	0	0	Laarcom posee el recurso
	Mails empresariales	121	0	0	Laarcom posee el recurso

	Profesional diseñador	1	0	0	Recurso humano perteneciente a la empresa
	Profesional conocer en procesos y sistemas de calidad	1	0	0	Fondos para auditorías y contratación de profesionales
	Profesional encargado de la comunicación de la empresa	1	0	0	Recurso humano perteneciente a la empresa
<b>1.2.3 Realizar un documento de políticas y lineamientos para el proceso de gestión de identidad</b>	Persona encargada de marketing para realizar el documento	1	0	0	Recurso humano de la empresa
	Manual de proceso de gestión de identidad	1	0	0	Manual es recurso de la empresa en esa fecha
<b>1.2.4 Realizar un documento de</b>	Persona encargada de marketing para realizar el documento	1	0	0	Recurso humano de la empresa

<b>políticas y lineamientos para el proceso de comunicación interna.</b>	Manual de proceso de comunicación interna	1	0	0	Manual es recurso de la empresa en esa fecha
<b>2.1.1. Diseñar el contenido sobre los nuevos procesos. -que se va a comunicar -públicos -objetivo</b>	Equipo encargado de marketing para realizar el documento	1	0	0	Recurso humano de la empresa
<b>2.1.2. Crear un plan de contenidos que serán emitidos por el correo electrónico de la empresa.</b>	Equipo encargado de marketing para realizar el documento	1	0	0	Recurso humano de la empresa

<b>2.2.1. Diseñar piezas gráficas para correo electrónico, que informen sobre los nuevos procesos.</b>	Paquete Adobe	1	0	0	Laarcom posee el recurso
	Equipo para diseñar piezas gráficas	1	0	0	Recurso humano perteneciente a la empresa
	Mails empresariales	121	0	0	Laarcom posee el recurso
<b>2.2.2. Planificar reuniones con las diferentes jefaturas para dar a conocer el proceso de gestión de identidad que se va a manejar</b>	Sala de reuniones de la empresa	1	0	0	Laarcom posee el recurso
	Material y papelería corporativa	25	2,5	62,5	Presupuesto de la empresa
	Proyector	1	0	0	Laarcom posee el recurso
	Refrigerios	25	2	50	Presupuesto de la empresa



<b>2.2.3. Evaluar la reunión ejecutada para los líderes de jefaturas sobre el proceso de gestión y elementos de identidad.</b>	Profesional que evalúe la reunión y el grado de satisfacción	1	0	0	Recurso humano de la empresa
<b>2.2.4. Emitir comunicados a través del correo electrónico que informen sobre la formalización de los nuevos procesos internos.</b>	Mails empresariales	121	0	0	Laarcom posee el recurso
	Persona encargada de redactar y enviar los comunicados	1	0	0	Recurso humano perteneciente a la empresa
<b>2.2.5 Diseñar un tríptico sobre</b>	Persona para que diseñe el tríptico	1	0	0	Recurso humano de la empresa

<b>elementos de identidad.</b>	Impresión de trípticos	125	1	125	
<b>2.2.6 Diseñar un folleto sobre preguntas frecuentes sobre los nuevos procesos.</b>	Persona que diseñe el folleto de preguntas frecuentes	1	0	0	Recurso Humano perteneciente a la empresa
<b>2.2.7. Diseñar una guía de mano sobre los elementos de identidad de Laarcom.</b>	Diseñador de la guía de mano	1	0	0	Recurso humano de la empresa
	Impresión de guías de mano	121	2,50	302,50	Presupuesto de la empresa
<b>2.2.8. Fijar un colaborador de marketing como consultor de balcón de servicio</b>	Persona encargada del stand	1	0	0	Recurso humano de la empresa

<p>presencial para solventar dudas sobre la identidad o los nuevos procesos en Laarcom.</p>					
<p><b>2.3.1. Organizar un Workshop sobre el proceso de gestión de identidad para todos los líderes de jefaturas. Es un taller teórico práctico que guiará a los líderes a practicar y gestionar correctamente el</b></p>	Sala de reuniones	1	0	1	Recurso que posee la empresa
	Proyector	121	2	242	Presupuesto de la empresa
	Laptop	1	0	0	Laarcom posee el recurso
	Material Corporativo	25	1,50	25	Presupuesto de la empresa
	Refrigerios	25	2	50	Presupuesto de la empresa

<b>proceso en sus jefaturas.</b>					
<b>2.3.2. Implementar la herramienta balanced scorecard (BSC) para medir con indicadores el desempeño de los nuevos procesos</b>	Herramienta para paquete empresarial	1	2000	2000	Presupuesto de la empresa
<b>2.3.3. Organizar un employer cases, el cual es un taller para resolución de casos sobre el nuevo proceso de comunicación.</b>	Sala de reuniones	1	0	0	Recurso que posee la empresa
	Proyector	121	2	242	Presupuesto de la empresa
	Laptop	1	0	0	Laarcom posee el recurso
	Material Corporativo	25	1,50	25	Presupuesto de la empresa
	Refrigerios	25	2	50	Presupuesto de la empresa
<b>2.3.4. Diseñar un simulador de casos sobre los</b>	Diseño del simulador de casos	1	200	200	Presupuesto de la empresa

<b>nuevos procesos, para que los colaboradores practiquen en ellos.</b>					
<b>2.3.5. Formar a los líderes de jefaturas sobre el manual del proceso de gestión de identidad. (Entrega manual)</b>	Sala de reuniones de la empresa	1	0	0	Laarcom posee el recurso
	Refrigerios	121	2	242	Presupuesto de la empresa
	Proyector	1	0	0	Laarcom posee el recurso
	Material corporativo	121	1	121	Presupuesto de la empresa
<b>2.3.6. Educar a los líderes de jefaturas sobre el documento de políticas del proceso de</b>	Sala de reuniones de la empresa	1	0	0	Laarcom posee el recurso
	Refrigerios	25	2	50	Presupuesto de la empresa
	Proyector	1	0	0	Laarcom posee el recurso
	Material corporativo	25	1	25	Presupuesto de la empresa

<b>gestión de identidad.</b>					
<b>2.3.7. Formar a los colaboradores sobre el documento de políticas de comunicación interna.</b>	Sala de reuniones de la empresa	1	0	0	Laarcom posee el recurso
	Refrigerios	25	2	50	Presupuesto de la empresa
	Proyector	1	0	0	Laarcom posee el recurso
	Material corporativo	25	1	25	Presupuesto de la empresa
<b>Subtotal</b>				<b>7487,</b>	
<b>5% imprevistos</b>				<b>374,35</b>	
<b>Presupuesto total</b>				<b>7861,35</b>	

#### 4.5. Matriz de evaluación

Objetivo general: Implementar la visión de calidad al proceso de gestión de identidad en la empresa Lacaron.	Estrategia	Indicador	Instrumento
Objetivo 1.1. Adaptar el proceso de gestión de identidad y comunicación interna a los principios de calidad	Inclusión de las normas ISO9001 al proceso de gestión de identidad y comunicación interna.	100% de la actividad ejecutada / Documento entregado	Acta e informe del documento entregado
	Definición de parámetros, políticas y lineamientos para el proceso de gestión de identidad y comunicación interna	100% de la actividad ejecutada / Documento entregado	Acta e informe del documento entregado

Objetivo 1.2. Capacitar sobre los nuevos procesos de gestión de identidad y comunicación.	Utilización de herramientas digitales para la generación de contenidos	Cumplimiento del 100% de las actividades programadas/ Número de colaboradores que están enterados de los nuevos procesos	Acta de entrega de la actividad, encuesta interna
	Reforzar el conocimiento sobre los elementos de identidad y nuevos procesos en los colaboradores	Cumplimiento del 100% de actividades programadas/ porcentaje de colaboradores que conocen elementos y nuevos procesos al 100%	Informe de entrega de la actividad, evaluación interna a colaboradores.
	2.3. Brindar herramientas para la gestión de los procesos de identidad y comunicación interna	Porcentaje de colaboradores que utilizan las herramientas/ Resultados de la aplicación	Acta, informe de la campaña, evaluación encuesta público interno
Objetivo 1.3. Difundir los elementos de identidad corporativa en el público interno en un lapso de 7 meses.	Uso de herramientas digitales para la	Cumplimiento del 100% de la actividad/ Reacciones generadas por los contenidos	Revisión y acta de entrega de contenidos



	generación de contenidos		
	Manejo de herramientas digitales para la creación de material visual	Cumplimiento del 100% de la actividad/ Evaluación del material visual	Acta de entrega de la actividad, revisión de material visual

## REFERENCIAS

- Álvarez, A., (2012). Selección y clasificación de atributos para la construcción de la escala de medición de la imagen corporativa. Sinapsis 4 (4): 9-23.
- Apolo D., Báez V., Pasquel G., & Pauker L., (2017), "Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica". Revista Latina de Comunicación Social, 72, pp. 521 a 539.
- Arnold M., (1998), Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de los sistemas, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile, p.3
- Arnold M. & Osorio C., (1998), Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de los sistemas, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile, p.3-57
- Asociación Española para la Calidad, (2018), Normas ISO 9000, Centro de conocimiento para Sistemas de Gestión de Calidad, p.1
- Camarena M. & Rodríguez A., (2010), Dimensiones de la Cultura Organizacional: Bases para su implementación, XIV Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas A. C., Monterrey: México, p.1-30
- Capriotti P., (2009), BRANDING CORPORATIVO Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa, Santiago, Chile, p.4- 274.

Capriotti P., (2013), Planificación estratégica de la Imagen Corporativa, 4ta Edición, Málaga, España, p. 5- 264

Capriotti, P. (2016). Branding corporativo. Gestión estratégica de la identidad corporativa. Comunicación, (27), 15-22.

Espín, J. A. G., Jiménez, D. J., & Costa, M. M., (2014). La gestión de calidad: importancia de la cultura organizativa para el desarrollo de variables intangibles. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 23(3), 115-126.

Franco C., (2010), La cultura organizacional es clave para el éxito de una empresa, Tendencias Estratégicas, p.1

Jiménez A., (2017), Comunicación interna para la gestión de calidad, Gestión de Cambio/ Cultura, p.1

López A., (2001), Teoría general de los sistemas, Gestipolis p.1

López A., (2011), La gestión de activos y recursos intangibles, Gerencia de Riesgos y Recursos, estudio, p.

Martínez, C. L., Pinzón, A. J., & Velásquez, E. L., (2015). La fusión de la gerencia humanista y el aprendizaje organizacional producen organizaciones sostenibles y de excelencia. Revista Escuela de Administración de Negocios, (78), 74-91.

Moreno M., (2012), Modelo Teoría General de los Sistemas, p.1

Ministerio de Fomento, (2005), La gestión por procesos, Modelos para implantar la mejora continua en la gestión de empresas de transporte por carretera, Capítulo 4, p. 1- 43

Pascale & Bartoli (2017), Comunicación Global, Teorías Comunicación, p.1

Pérez, E. T. V. (2014). Clima organizacional para una cultura de calidad. Revista Orbis, (29), 121-144.

Quintero T., (2003), El Comportamiento Organizacional, Gestipolis, Administración, p.1

Ruiz D., Almaguer R., Torres I., & Hernández A., (2013). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. Ciencias Holguín, 19(4).

Salanova E., (s.f.), La teoría general de sistemas, educomunicación, p.1

Terán E. & Lorenzo J., (2011), Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior, Universidad del Zulia. ISSN: 1315-8856, p. 96-110

## **ANEXOS**

## ANEXO 1

### DISEÑO DE LA ENTREVISTA A DIRECCIÓN GENERAL

<b>Objetivos:</b>	1.1. Determinar los elementos de la identidad que son reconocidos y reflejados en la cultura corporativa por el público interno de la empresa.
	1.2. Identificar los procesos que maneja la empresa para la gestión de identidad corporativa
	1.3. Analizar la integración de los sistemas de calidad a los procesos de comunicación de la empresa.

#### Sección 1: Identidad Corporativa

1. ¿Qué hace único a su empresa a diferencia de la competencia? Y ¿Por qué?
2. ¿Cómo se toman las decisiones administrativas y comunicacionales en la empresa?
3. En cuanto al organigrama ¿Cómo dan a conocer el funcionamiento de este en la empresa a los colaboradores?

#### Sección 2: Cultura corporativa

4. ¿Cómo se monitorea el trabajo de todo el personal en la empresa? ¿Existe una estrategia diferente de monitoreo para cada empleado?

5. ¿Han cambiado factores en el entorno que le han obligado a la empresa a adaptarse? ¿Qué tipos de cambios fueron? ¿Ante estos cambios cómo reaccionaron los colaboradores?

6. ¿Tienen definido roles y funciones para cada trabajador? Y ¿Tomaron en cuenta la filosofía corporativa al momento de fijarlos?

7. ¿Han existido conflictos en la empresa y cómo los resolvieron? En caso de no existirlos ¿Existe un protocolo o cómo los resolvería?

8. ¿Existe mucha rotación de personal en la empresa? ¿Por qué cree que rotan y por qué se quedan?

9. ¿Han realizado alguna auditoría de no tipo financiera en la empresa? ¿Qué tipo de auditoría era y por qué lo hicieron?

10. Según lo que ha visto ¿Los empleados tienden a cooperar o competir entre ellos? ¿Por qué?

11. ¿Cómo hacen para que los colaboradores se comporten de acuerdo con la filosofía corporativa de la empresa o sigan cierta conducta? ¿Poseen un manual, comunican la filosofía o cómo lo hacen?

### **Sección 3: Procesos de gestión de calidad y comunicación**

12. ¿La empresa maneja sistemas de calidad? en qué los utilizan? ¿Aplican estos a la comunicación interna?

13. ¿Tiene una planificación estratégica para la empresa? ¿Quién es el encargado de realizarlo y cada cuánto tiempo lo hace? En caso de no tenerlo ¿Cómo están planificadas las actividades de la empresa?

14. En caso de requerir información ¿Los colaboradores están claros a quién comunicarse, por qué medio, cuándo, y por qué?

15. ¿Cómo se comunica usted diariamente con todos los colaboradores? O ¿Hay una estrategia diferente de comunicación para cada uno?

16. ¿Quién se hace cargo de que toda la gente conozca la información de la empresa? ¿Tienen medios de comunicación establecidos, cómo los administran?



## ANEXO 2

### DISEÑO DE LA ENTREVISTA A RECURSOS HUMANOS (DEPARTAMENTO QUE ANTES SE ENCARGABA DE LA COMUNICACIÓN).

<b>Objetivos:</b>	1.1. Determinar los elementos de la identidad que son reconocidos y reflejados en la cultura corporativa por el público interno de la empresa.
	1.2. Identificar los procesos que maneja la empresa para la gestión de identidad corporativa
	1.3. Analizar la integración de los sistemas de calidad a los procesos de comunicación de la empresa.

#### Sección 1: Identidad corporativa

1. ¿Cómo se comunica la filosofía corporativa en la empresa, está representada en algún lugar de la empresa? Y ¿Cómo evalúan el conocimiento de la filosofía en los colaboradores?
2. ¿Cómo se relacionan todos los miembros de la empresa? ¿Existen estrategias de comunicación interna iguales o diferentes para cada colaborador?
3. ¿Cómo se toman las decisiones comunicacionales en la empresa? ¿Quién está encargado de ello?
4. ¿Cómo comunican el funcionamiento del organigrama en la empresa? ¿Qué tipo de acciones han efectuado para esto?
5. ¿Cómo se comunican las decisiones que se toman en la empresa? ¿Existe una forma ya establecida o es una estrategia diferente para cada colaborador?

#### Sección 2: Cultura corporativa

6. ¿Han tenido cambios comunicacionales en la empresa? ¿Por qué? Y ¿Cómo reaccionaron los colaboradores ante estos cambios?

7. ¿Han existido conflictos comunicacionales en la empresa? ¿Cómo los manejaron, había un protocolo establecido? En caso de no tenerlos ¿cómo los resolvería?

8. ¿Qué hacen para que los empleados se comporten de acuerdo con la filosofía de la empresa? Y ¿Por qué de esa manera?

9. ¿Cómo se comunica los roles y funciones a cada colaborador? ¿Evalúan de alguna manera que las estén cumpliendo?

10. ¿Qué medios de comunicación interna existen en la empresa? ¿Quién se encarga de administrarlos y evaluarlos? ¿Qué información es la más relevante para comunicar en estos medios?

### **Sección 3: Procesos de gestión de calidad y comunicación**

11. ¿La empresa maneja sistemas de calidad para la comunicación interna? En caso de no hacerlo ¿Cómo manejan la comunicación en la empresa? ¿Planifican, evalúan?

12. ¿Tiene una planificación estratégica de comunicación interna en la empresa? ¿Quién es el encargado de hacerlo y cada cuánto tiempo lo hace? En caso de no tenerlo como planifican las actividades comunicacionales de la empresa.

13. En caso de requerir información ¿Cómo comunican a los empleados las fuentes para obtenerlo, los canales correspondientes, a quién dirigirse, cuándo y cómo hacerlo?

14. ¿Cómo se comunican todos los colaboradores de la empresa entre sí? ¿Existen estrategias de comunicación diferente para cada colaborador?

### ANEXO 3

#### DISEÑO DE ENTREVISTA GENERAL PARA JEFATURAS

<b>Objetivos</b> :	1.2. Identificar los procesos que maneja la empresa para la gestión de identidad corporativa
	1.3. Analizar la integración de los sistemas de calidad a los procesos de comunicación de la empresa.

#### Preguntas

1. ¿Cómo comunican la filosofía corporativa en esta jefatura?
2. ¿Cómo hacen para que los colaboradores de esta jefatura se comporten de acuerdo con la filosofía corporativa de la empresa o sigan cierta conducta?  
¿Poseen un manual, o cómo lo hacen?
3. ¿Tienen definido roles y funciones para colaborador en esta jefatura?
4. ¿Cómo se monitorea el trabajo de los colaboradores en esta jefatura?  
¿Existe una estrategia definida para monitoreo para cada empleado?
5. ¿Cómo se toman las decisiones administrativas en esta jefatura? ¿Quién está a cargo de tomar estas decisiones y cómo se lo comunica a los colaboradores de esta jefatura?
6. ¿Esta jefatura se guía por la documentación oficial de la organización para la realización de las actividades empresariales o genera su propia documentación?
7. ¿Cómo se evalúa la gestión de los colaboradores de esta jefatura? ¿Existe indicadores, estrategias o algún mecanismo de evaluación definido o cómo lo hacen?

8. ¿Esta jefatura aplica sistemas de calidad? ¿En qué los aplican y cómo lo hacen?

9. ¿Tienen una planificación estratégica en la jefatura? ¿Quién es el encargado de realizarlo y cada cuánto tiempo lo hace? En caso de no tenerlo ¿Cómo están planificadas las actividades en esta jefatura?

10. En caso de requerir información ¿Cómo se comunica usted con los colaboradores que trabajan en su jefatura? ¿Tiene definido un medio de comunicación?

11. En caso de requerir información ¿Los colaboradores de esta jefatura conocen a quién dirigirse, en qué momento, cuándo, por qué y el medio?

## **ANEXO 4.**

### **DISEÑO DE LA ENCUESTA HACIA EL PÚBLICO INTERNO**

#### **Encuesta LAARCOM**

Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una respuesta marcando con una "X" sobre la opción con la cual esté de acuerdo. Agradecemos su colaboración y honestidad en el desarrollo de la prueba. Conteste por favor todas las preguntas evitando hacerlo al azar. A lo largo de la encuesta le haremos una serie de preguntas sobre distintos aspectos de la organización.

La escala se manejará desde

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Siendo totalmente de acuerdo lo más alto y totalmente en desacuerdo lo más bajo.

## Datos generales del encuestado

### Preguntas

#### **Género \***

- Hombre
- Mujer
- LGBTI

#### **Antigüedad en la empresa \***

- Menos de un año
- 1 año a 4 años
- 5 a 10 años
- 10 a 15 años
- 15 a 20 años
- 20 años en adelante

#### **Jefatura a la que pertenece \***

- Marketing
- Operaciones
- Comercial
- Administración
- Financiero
- Financiero administrativo de gerencia regional
- Operaciones de gerencia regional
- Comercial de gerencial regional
- Otro

## Preguntas de la encuesta

### Preguntas

**1. ¿Conoce usted la filosofía corporativa de Laarcom, es decir misión, visión y valores corporativos? \***

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**2. ¿Qué valor se evidencia más en la empresa? \***

- Respeto
- Honestidad
- Competitividad
- Responsabilidad
- Trabajo constante
- Independencia
- Otro

**3. ¿Conoce usted completamente el reglamento interno que maneja la empresa? ¿Ha leído los diferentes manuales que maneja Laarcom? \***

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo

- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**4. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a Laarcom? \***

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**5. ¿Considera usted que sus ideas son escuchadas por sus jefes o superiores? \***

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**6. ¿Mantiene una buena relación con sus jefes o superiores? \***

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo



**7. ¿Considera usted que sus jefes o superiores se preocupan por usted y su bienestar? \***

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**8. ¿Cómo se comunica usted diariamente con sus superiores o jefes en Laarcom? \***

- WhatsApp
- Correo electrónico
- Llamadas
- Personalmente
- Otro

**9. ¿Conoce usted claramente sus roles y funciones en la empresa Laarcom? \***

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**10. ¿Se lleva usted bien con sus compañeros? ¿Existe compañerismo en la empresa? \***

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**11. ¿Existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo de sus compañeros en la empresa? \***

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**12. ¿Evalúan las actividades que realiza usted en la empresa? \***

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**13. ¿Usted participa en la toma de decisiones, definición de objetivos y mejoras en la empresa? \***

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo

- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**14. ¿Usted utiliza los documentos oficiales de la organización (manuales, instructivos, etc) para la realización de las actividades que le asignan? \***

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**15. ¿Cómo se comunica usted diariamente con sus compañeros en Laarcom? \***

- WhatsApp
- Correo electrónico
- Llamadas
- Personalmente
- Otro

**16. En caso de requerir información ¿Usted conoce el medio, cuándo, por qué y a quién comunicarse? \***

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo

- Totalmente en desacuerdo

**17. ¿Existen muchos conflictos en la empresa? \***

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**18. ¿Considera usted que Laarcom le informa sobre todo lo que pasa en la empresa? \***

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**19. ¿Son claras las políticas y procedimientos que se emiten y modifican en la empresa? \***

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Final del formulario

---

# Encuesta LAARCOM

Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una respuesta marcando con una "X" sobre la opción con la cual esté de acuerdo. Agradecemos su colaboración y honestidad en el desarrollo de la prueba. Conteste por favor todas las preguntas evitando hacerlo al azar. A lo largo de la encuesta le haremos una serie de preguntas sobre distintos aspectos de la organización.

La escala se manejará desde:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Siendo totalmente de acuerdo lo más alto y totalmente en desacuerdo lo más bajo.

\*Obligatorio

---

## Datos generales del encuestado

Preguntas

---

Género \*

- Hombre
- Mujer
- LGBTI

---

## EVIDENCIA ANEXO

MATRIZ DE PREGUNTAS DE LA ENCUESTA A PÚBLICOS INTERNOS

## ANEXO 5.

### DESARROLLO DE LA ENTREVISTA CON DIRECCIÓN GENERAL

#### Sección 1: Identidad corporativa

<p>1. ¿Qué hace único a su empresa a diferencia de la competencia? Y ¿Por qué?</p>	<p>1. A más de las líneas de productos y servicios que tenemos que de alguna manera son innovadoras, siempre tendemos a fidelizar mucho al recurso humano definitivamente el cliente interno hace que una empresa se sostenga, porque si bien es cierto la alta dirección de la compañía está para emitir lineamientos, directrices, políticas, regulaciones, etc. Los ejecutores son lo que realmente tienen que demostrar una verdadera calidad de atención y servicio con un verdadero afán de que las cosas se hagan bien en cuanto a proceso se refiere con el cliente externo. Yo pienso que de alguna manera pesa mucho la pertenencia que tiene el ser humano en la compañía.</p> <p>1.1. Procesos de fidelización: Hacerles sentir que somos parte de un equipo, tenemos procesos, digamos formales por supuesto, el cumplimiento, honrar todas las obligaciones que se tiene a tiempo, un empleado aquí no tiene que preguntar cuándo van a ser cancelados sus haberes mensuales por su trabajo y esfuerzo, por decirlo</p>
--	---

	<p>así, ellos tienen la tranquilidad de que los haberes están depositados en sus cuentas no tienen que firmar documentos ni cheques. Nosotros realizamos transferencias para que ellos dispongan de su dinero inmediatamente.</p> <p>Entonces, uno de los principales valores que tiene la compañía frente a este tipo de esfuerzo es el cumplimiento estricto de honrar las obligaciones con el recurso humano. Segundo, niveles de beneficios, atención médica gratuita, la preocupación por cada uno de ellos, manejarlos como personas dinámicas en cuanto a trabajo social, asistirles en situaciones difíciles que la vida tiene para nosotros. Con esas situaciones se fideliza mucho al trabajador hacia la compañía.</p>
2. ¿Cómo se toman las decisiones administrativas y comunicacionales en la empresa?	2. Bueno, básicamente tenemos un comité aquí en la compañía donde se exponen casos y las decisiones son escaladas de arriba hacia abajo. Tratamos de tener un poco, aunque parezca en contraposición, si bien es cierto las decisiones son escaladas, pero tratamos de tener una estructura un poco horizontal y empoderada para que fluya el trabajo con los colaboradores. A pesar de tener organigrama la comunicación es la que nos ayuda a ser horizontales. Las decisiones las toma el comité y cada jefe de área transmite en sus áreas estas disposiciones, no hay intervención de jefes de áreas externos, la comunicación es entre pares y hacia subalternos.

<p>3. En cuanto al organigrama ¿Cómo dan a conocer el funcionamiento de este en la empresa a los colaboradores?</p>	<p>3. Básicamente, a través de manuales. Cuando una persona entra a la compañía se le entrega un manual con reglamentaciones, también de comunicación y cómo está la estructura organizacional. En esos manuales el colaborador puede informarse sobre el funcionamiento de esta estructura en la empresa.</p>
---	--

## Sección 2: Cultura corporativa

<p>4. ¿Cómo se monitorea el trabajo de todo el personal en la empresa? ¿Existe una estrategia diferente de monitoreo para cada empleado?</p>	<p>4. Existen KPI's por áreas en función de cada área, se establecen diferentes indicadores de gestión que tienen que cumplir niveles mínimos en cuanto a porcentajes de nuestros KPI's, pero tratamos de enfocar más en objetividades en cuanto a gestión, resultados, puntualidad, exposición a trabajo en equipo y más. Las áreas tienen cada cual sus KPI's las cuales están socializadas.</p>
<p>5. ¿Han cambiado factores en el entorno que le han obligado a la empresa a adaptarse? ¿Qué tipos de cambios fueron? ¿Ante estos cambios cómo reaccionaron los colaboradores?</p>	<p>5. Por supuesto, desde el factor en el entorno macroeconómico político obliga adaptarse a las campañas, el solo hecho que de pronto hubo cambios de impuestos en cuanto al IVA, situaciones de entorno como cuando subieron las salvaguardias, obligó a que ciertos procesos de la empresa tuvieran que adaptarse a esos cambios. Antes estos cambios los colaboradores reaccionaron positivamente, pues en esta compañía existe un liderazgo fuerte, una fidelización con la marca, además los colaboradores siempre confían en las decisiones que se toman.</p>



<p>6. ¿Tienen definido roles y funciones para cada trabajador? Y ¿Tomaron en cuenta la filosofía corporativa al momento de fijarlos?</p>	<p>6. Totalmente, cada colaborador tiene definido roles y funciones para ello existe el manual que se les da en la inducción cuando ingresan a la compañía, además si se tomó en cuenta la filosofía de la empresa.</p>
<p>7. ¿Han existido conflictos en la empresa y cómo los resolvieron? En caso de no existirlos ¿Existe un protocolo o cómo los resolvería?</p>	<p>7. Conflictos hay como en la vida misma, básicamente la parte fundamental para resolver conflictos es el diálogo, poner las cosas en la perspectiva adecuada, la objetividad es lo que tiene que primar, por supuesto, dependiendo del nivel de conflicto varían los niveles de intervención entra la perspectiva de dirección y recursos humanos. Ya cuando es un conflicto a nivel de jefaturas, porque todos somos un mundo diferente, ya entra dirección a interactuar con las jefaturas. No existe un protocolo para resolución de conflictos definido, cada quien ya tiene más de 10 años en la compañía entonces ya sabemos cómo manejar estas situaciones.</p>
<p>8. ¿Existe mucha rotación de personal en la empresa? ¿Por qué cree que rotan y por qué se quedan?</p>	<p>8. No llegamos a un dígito de rotación de personal, no pasamos ni del 3%. Las personas se quedan porque les gusta el ambiente, porque a pesar de que tenemos un organigrama jerarquizado, tratamos de ser súper horizontales en la gestión diaria., empoderando a cada una de las personas en la compañía en las diferentes situaciones.</p>

<p>9. ¿Han realizado alguna auditoría de no tipo financiera en la empresa? ¿Qué tipo de auditoría era y por qué lo hicieron?</p>	<p>9. Nos realizan permanentemente auditorías para las certificaciones que tiene Laarcom, más con el tema de sistemas de calidad y la reciente premiación por la gestión de LAARCOM. Además las auditorías que más se hace es con servicio al cliente por el tema de mejora de procesos.</p>
<p>10. Según lo que ha visto ¿Los empleados tienden a cooperar o competir entre ellos? ¿Por qué?</p>	<p>10. Cooperan y compiten. Yo pienso que la vida es una competitividad y de hecho esto no es malo, pero por supuesto hay trabajo en equipo. La competencia como yo pienso se da más en áreas de producción y ventas por este tipo de situaciones.</p>
<p>11. ¿Cómo hacen para que los colaboradores se comporten de acuerdo con la filosofía corporativa de la empresa o sigan cierta conducta? ¿Poseen un manual, comunican la filosofía o cómo lo hacen?</p>	<p>11. Bueno, básicamente lo que se hace es evaluar los KPI's que tiene cada área en función de los objetivos que tienen planteados la compañía. Soy una persona que no se aliena en cuanto a gestión, a resultados, a índices, incluso en el tema de comportamiento a nivel interior en el área de la empresa existe la obligación de enviar informes mensuales que evalúen las actividades y comportamientos de cada colaborador. Además, poseemos un manual que brinda las pautas de conducta a cada colaborador como reglamento interno. Básicamente una evaluación del conocimiento de este manual no se hace, pero se hace una entrega formal y escrita para que exista la constancia de lo brindado.</p>

	<p>Bueno nosotros tenemos todo lo que es del direccionamiento estratégico de la compañía en el pasillo para que la gente se vaya enterando mientras va pasando. Pero una vez al año hacemos una reunión para evaluar el direccionamiento estratégico de la empresa, para evaluar los KPI's para ver a dónde nos estamos encaminando y pues, cada cinco años reestructuramos y replanteamos la filosofía de la empresa sin perder el ADN de lo que somos. No tomamos una evaluación de la misión o la visión.</p>
--	--

**Procesos de gestión de**  
**Sección 3: calidad y**  
**comunicación**

<p>12. ¿La empresa maneja sistemas de calidad? en qué los utilizan? ¿Aplican estos a la comunicación interna?</p>	<p>12. Por supuesto la empresa maneja sistemas de calidad. Básicamente se los utiliza en los procesos de atención al cliente, en ciertos procesos administrativos. Estos sistemas de calidad se los implementó en el camino de la empresa. En el tema de comunicación interna no tenemos sistemas de calidad.</p>
---	---

<p>13. ¿Tiene una planificación estratégica para la empresa? ¿Quién es el encargado de realizarlo y cada cuánto tiempo lo hace? En caso de no tenerlo ¿Cómo están planificadas las actividades de la empresa?</p>	<p>13. Totalmente, si tenemos una planificación estratégica. Directamente la gerencia general junto con sus brazos de apoyo que son todos los mandos y de ahí seleccionamos un puesto de cada área como personal operativo. En todo y en cada una de las áreas se involucran para realizar la planificación estratégica. Además, cada dos años se realiza esta actividad y la evolución de la dirección estratégica de la empresa cada cinco.</p>
<p>14. En caso de requerir información ¿Los colaboradores están claros a quién comunicarse, por qué medio, cuándo, y por qué?</p>	<p>14. Sí, los colaboradores conocen los medios, canales y a quién comunicarse. Para ello se les da el manual de comunicación de la empresa.</p>
<p>15. ¿Cómo se comunica usted diariamente con todos los colaboradores? O ¿Hay una estrategia diferente de comunicación para cada uno?</p>	<p>15. Personalmente y por el correo electrónico, no son los únicos canales que tenemos. Tenemos un sistema para el público interno, un software “SAC” que utilizamos la compañía, pero en el no están integrados todos los procesos de gestión de la empresa, por ello manejamos más el correo electrónico. Bueno, tenemos una comunicación estándar en la empresa, pero obviamente cuando tenemos eventos puntuales se trata con cada área, tenemos la costumbre de convocar a reuniones a los colaboradores cuando tenemos que informar alguna disposición o cambio.</p>

16. ¿Quién se hace cargo de que toda la gente conozca la información de la empresa? ¿Tienen medios de comunicación establecidos, cómo los administran?

16. El área administrativa y recursos humanos. El área de marketing está encargada de la comunicación externa o masas. No tenemos una periodicidad para la información interna, por ejemplo, hace algunos días la empresa estuvo en Las Vegas, Laarcom fue premiada por un panel que tenemos a nivel de Norteamérica y obviamente todas las comunicaciones sobre este tema se lo manejó el área de marketing externamente y recursos humanos de manera interna. Todos los medios de comunicación interna los administran el área administrativa de la empresa y la parte de recursos humanos.

## ANEXO 6.

### DESARROLLO DE LA ENTREVISTA CON RECURSOS HUMANOS

<p>1. ¿Cómo se comunica la filosofía corporativa en la empresa, está representada en algún lugar de la empresa? Y ¿Cómo evalúan el conocimiento de la filosofía en los colaboradores?</p>	<p>1. generalmente nosotros manejamos toda comunicación vía correo electrónico con nuestro personal desde este año se empezó a desarrollar una campaña de comunicación interna con cada uno de nuestros colaboradoras y también con nuestros clientes externo para nosotros es muy importante que todas las políticas y procesos que tenemos no solamente a nivel de empresa LARCOM sino a nivel de grupo LAAR sean conocidas por nuestra gente, adicionalmente a eso cuando nosotros contratamos al personal muchas de las políticas que se encuentran establecidas en nuestra compañía son entregadas en medios impresos con el sustento obviamente de la entrega de esta carpeta personal y cada empleados.</p> <p>1.1. Si, justamente nosotros en este momento tenemos el contrato realizado con nuestra empresa de publicidad, tenemos ya orientada la impresión de un cuadro de manera visible para todo nuestro personal de la misión y visión, espero en unos 15 días ya podamos tener aquí, sin embargo algunos de estos cuadros ya fueron entregados he instalados en nuestras agencias menores, en las oficinas que abrimos a nivel provincia, ya las enviamos la semana anterior, en este momento lo que tengo es en medio digital como está programado y como está diseñado por marketing para la impresión, obviamente tenemos que recordar que ahora no se trata solamente de calificar un proveedor, en el momento que nosotros tenemos ya una estructura de marketing</p>
---	--

como tal, ellos cuidan mucho no solamente la imagen y el texto que pueda ir dentro de alguna publicidad, sino también el materias que se utilice, entonces muchas de las cosas que nosotros podemos ya establecer con un ok aquí ya como agencia y jefatura administrativa muchas veces en marketing es parado por las situaciones del nuevo diseño o probablemente no están las guías de acuerdo a como ellos diseñaron, posiblemente las gamas de los amarillos y de los colores que nosotros utilizamos como colores corporativos, entonces ya son cosas que a nosotros como empresa se nos sale de las manos, pero obviamente todo enmarcado dentro de la imagen que se quiere mantener como LAARCOM.

1.2. Bueno el conocimiento es muy alto, le comento nosotros hace prácticamente en 8 meses calificamos una evolución, tenemos una certificación internacional denominada SMETA, en estas calificación se da prioridad a todo lo que es el manejo del empleado, el manejo del trabajador y el auditor externo que hizo esta certificación; lo interesante de todo esto porque nunca hemos tenido una certificación como esta, es que se llamó a gran parte de los empleados de manera aleatoria y es más ni siquiera a nosotros como parte ejecutiva de la compañía podíamos estar en las entrevistas que ellos les hacían de manera individual, se dio el lujo de llamar no solo a empleados antiguos, sino también a empleados nuevos de la compañía y una de las características de la primera etapa de nuestra evolución fue esa, que el empleado tenía pleno conocimiento de toda la filosofía empresarial, tenía el conocimiento de las políticas, de los valores

	<p>que nosotros manejamos no solamente como LAARCOM, sino también como grupo LAAR y lo más importante que se sentía a gusto en el ambiente que nosotros les estábamos brindando para desarrollar sus actividades. En la certificación salimos aprobados que obviamente como le digo nosotros no las habíamos escuchado nos tocó hacerla porque nosotros brindamos servicio a una multinacional y obviamente ellos tienen estándares de manejo de proveedores y mucho más altos que las empresas ecuatorianas, nos tocó calificar y así lo hicimos. Tenemos la calificación ESMETA 6.0 para nuestra compañía.</p>
<p>2. ¿Cómo se relacionan todos los miembros de la empresa? ¿Existen estrategias de</p>	<p>2. Nosotros generalmente cuando necesitamos proyectar o necesitamos enviar comunicaciones como le digo, existen 2 tipos de comunicaciones, la comunicación en masa por así decirlo que lo realiza el departamento de marketing y la comunicación interna como tal, como recursos humanos o como gestión humana de la compañía que realiza esta jefatura, de igual forma como le decía esto se maneja a través de correos electrónicos, generalmente todas las personas que se encuentran aquí en la compañía disponen de un computador, disponen de una dirección de correo electrónico entregada por la empresa y obviamente la comunicación tiene un lujo de llegada mucho más fácil, para todas aquellas personas con las que nosotros no contamos con este tipo de información, hablo del personal operativo como tal, nosotros enviamos por intermedio de WhatsApp la información que se requiere entregarle o la información que se quiera brindar al personal acerca de beneficios de nuevas políticas, acerca de posiblemente algún proceso interno</p>



	<p>que se va a desarrollar en la empresa, alguna actividad que se vaya a desarrollar en la compañía, se les manda por este medio, entonces realmente siempre se trata de integrar a todas las áreas, obviamente integrar a todos los departamentos está liderado por una jefatura y a su vez en muchos de los grupos operativos que también están liderados por coordinadores de equipo de trabajo que se encargan de difundir información, de difundir noticias que nosotros necesitemos que se lleguen a conocer.</p>
<p>3. ¿Cómo se toman las decisiones comunicacionales en la empresa? ¿Quién está encargado de ello?</p>	<p>3. Las decisiones comunicacionales está tomando ahora por el departamento de marketing, nosotros estamos ya trabajando de una manera organizada y planificada más o menos a partir de mediados del año anterior, tiempo en el cual nosotros como grupo LAAR establecimos un departamento de marketing para que trabajen a manera de grupo. Dentro del departamento de marketing si bien es cierto maneja todo el medio de comunicación de las empresas que conformamos el grupo LAAR, cada compañía tiene su propio ejecutivo de cuenta, una ejecutiva de marketing que es quien maneja todo el proceso de comunicaciones de nuestra compañía. Cuando nosotros necesitamos comunicar algo sea tanto al cliente interno como al cliente externo, enviamos la idea macro para que obviamente marketing con todos sus conocimientos nos pueda ayudar a moldear la información y obviamente poder llegar a la mejor manera posible y así poder llegar con los resultados esperados. Bueno estoy encargada yo como gestión humana, la jefatura administrativa maneja aquí gestión humana de manera integral a nivel nacional entonces cualquier tipo de comunicación se la hace de esta jefatura hacia el resto.</p>

<p>4. ¿Cómo comunican el funcionamiento del organigrama en la empresa? ¿Qué tipo de acciones han efectuado para esto?</p>	<p>4. El organigrama de la compañía está expuesto en la parte de debajo de nuestra empresa, realmente todas las personas que ingresan a la compañía tanto en Quito como en Guayaquil estoy hablando, porque Guayaquil realmente es un espejo de lo que somos nosotros acá, tenemos la exposición de nuestro organigrama estructural, sin embargo de aquello cuando el personal ingresa a la compañía se realiza un proceso de inducción por cada uno de los departamentos, lo que a mi atañe, generalmente soy la primera persona que realiza el proceso de inducción y en ese proceso se da a conocer la estructura organizacional de la empresa.</p>
<p>5. ¿Cómo se comunican las decisiones que se toman en la empresa? ¿Existe una forma ya establecida o es una estrategia diferente para cada colaborador?</p>	<p>5. Generalmente lo que nosotros hacemos cuando se toman decisiones aquí en la empresa y que obviamente atañen a todo el personal en general es comunicar por pare de la gerencia general a cada una de las jefaturas, para que las jefaturas en si nos pongamos de acuerdo con el tipo de decisión que se haya tomado, ya sea comunicadas por escrito o de manera presencial por medio de una reunión.</p>

**Sección Cultura**  
**2: corporativa**

<p>6. ¿Han tenido cambios comunicacionales en la empresa? ¿Por qué? Y ¿Cómo reaccionaron los colaboradores ante estos cambios?</p>	<p>6. La verdad no.</p> <p>6.1. La verdad nosotros somos una empresa bastante flexible ante los cambios, el hecho de ser una empresa de servicio, una empresa netamente operativa, hace que la gente no tenga mucha reacción frente al cambio, es importante realmente como nosotros manejamos también la información, es importante hacerle ver al empleado el beneficio que tiene un cambio planteado ante cierta política o cierto proceso en la compañía, no es solamente el hecho de establecer un cambio lo cual si puede a la larga traer un nivel de oposición con el cliente interno, lo importante aquí es dar a conocer los beneficios que nosotros como empresa vamos a tener cuando se establecen casos internos de la compañía, esa ha sido nuestra manera de trabajar, eso ha sido el ejemplo de cómo se ha ido llevando los procesos de comunicación que tiene la compañía y nos ha dado buenos resultados, las personas están muy conscientes de para qué son los cambios, como se los va a hacer y a donde queremos llegar, eso es muy importante, nosotros tenemos una línea abierta de comunicación en gerencia general y eso también da mucha confianza al empleado porque realmente el empleado se siente en casa, el empleado siente que las decisiones que se vayan a tomar desde la cabeza, realmente no van a inferir en un aspecto negativo dentro de la estabilidad laboral que tiene la compañía.</p>
--	--

<p>7. ¿Han existido conflictos comunicacionales en la empresa? ¿Cómo los manejaron, había un protocolo establecido? En caso de no tenerlos ¿cómo los resolvería?</p>	<p>7. La verdad tanto como un conflicto interno yo no lo llamaría, así como le digo generalmente cuando se quiere comunicar algún proceso o alguna información nueva aquí en la compañía que se hace es partir desde gerencia general a cada una de las jefaturas, obviamente se deja a libre albedrío por cada una de las jefaturas, en la manera de como quiera hacer llegar esa información a su gente, si muchas veces pueden existir no métodos muy adecuados para la información, pero son cosas que se pueden ir subsanando día a día en las actividades diarias de cada uno de los empleados, no ha sido una labor que genere un problema macro para la compañía, lo importante aquí y hemos hecho notar a cada una de las jefaturas es que el tener cada uno de los departamentos organizados de buena manera, con sus procesos establecidos y más que nada con sus procesos formales por escrito, para hacer llegar el conocimiento formal a cada uno de los empleados; es la base inicial como para que no exista malas interpretaciones sobre la comunicación eficiente que se quiere dar.</p>
<p>8. ¿Qué hacen para que los empleados se comporten de acuerdo con la filosofía de la empresa? Y ¿Por qué de esa manera?</p>	<p>8. Bueno realmente cuando se contrata un personal nosotros realizamos pruebas psicotécnicas, estas pruebas inclusive las tomo yo directamente, como yo les digo a las personas que ingresan a LAARCOM, más que conocimiento en si de lo que van a realizar que es muy fácil de obtener probablemente leyendo un libro o aprendiéndose de memoria unas 5 a 10 hojas de algún tema en específico, lo importante es el tipo de personalidad del equipo que ingresa a nuestra compañía, se califica mucho la personalidad del postulante al cargo que se va a tomar, adicionalmente a eso cuando se cumplen 3 meses aquí en la compañía, se realiza una evaluación en donde se evalúa el comportamiento, la actitud esto es para poder incluirse dentro de nuestro equipo de trabajo.</p>

<p>9. ¿Cómo se comunica los roles y funciones a cada colaborador? ¿Evalúan de alguna manera que las estén cumpliendo?</p>	<p>9. Por su puesto cada uno de los puestos en la compañía tiene un manual de funciones que es conocido por la persona que ingresa a la compañía, esto es sujeto a evaluación ya sea de desempeño, visuales. Nosotros todos los meses entregamos un informe de gestión a la gerencia general, esto implica que los líderes de quipo a su vez realices una evaluación con un informe mensual de la gestión que realiza cada uno de nuestros colaboradores.</p>
<p>10. ¿Qué medios de comunicación interna existen en la empresa? ¿Quién se encarga de administrarlos y evaluarlos? ¿Qué información es la más relevante para comunicar en estos medios?</p>	<p>Internamente tenemos el correo electrónico, para el operativo manejamos mucho más WhatsApp pero todo depende de la jefatura. Sistemas se encarga de administrar estos canales con recursos humanos. La información más relevante internamente es cuando existen nuevos procesos o actividades que se van a realizar aquí en la compañía. Ahora lo que se maneja más ahora es información promocional de beneficios para los colaboradores.</p>

**Procesos de  
Sección gestión de  
3: calidad y  
comunicación**

<p>11. ¿La empresa maneja sistemas de calidad para la comunicación interna? En caso de no hacerlo ¿Cómo manejan la comunicación en la empresa? ¿Planifican, evalúan?</p>	<p>No manejamos sistemas de calidad para el proceso de comunicación de la empresa. Esta es una actividad nueva que estamos empezando desarrollar. Marketing se encarga del proceso de comunicación cliente y próximamente se espera implementar en el cliente interno, mientras tanto Recursos humanos.</p>
<p>12. ¿Tiene una planificación estratégica de comunicación interna en la empresa? ¿Quién es el encargado de hacerlo y cada cuanto tiempo lo hace? En caso de no tenerlo como planifican las actividades comunicacionales de la empresa.</p>	<p>No tenemos una planificación estratégica de comunicación interna como LAARCOM, las actividades surgen dependiendo lo que sucede cada día. Si bien es cierto, somos una empresa bien organizada en cada proceso y actividad, pero caminamos día a día y en función de lo que va sucediendo se realiza campañas, socializaciones y difusión de información interna. Esto se encarga de recursos humanos pero todo surge en el tiempo.</p>

<p>13. En caso de requerir información ¿Cómo comunican a los empleados las fuentes para obtenerlo, los canales correspondientes, a quién dirigirse, cuándo y cómo hacerlo?</p>	<p>Esto se les da por escrito a través del manual de comunicación interna, el empleado puede recopilar la información de este documento. Tenemos procesos internos que establecen de acuerdo con la actividad y área a quien dirigirse, con qué formato, cuándo y el tiempo reglamentario. Los procesos para adquirir información lo tienen cada jefatura con su manual.</p>
<p>14. ¿Cómo se comunican todos los colaboradores de la empresa entre sí? ¿Existen estrategias de comunicación diferente para cada colaborador?</p>	<p>Más personalmente y con el correo electrónico, además juntamos en la cafetería a todos los colaboradores en la hora de almuerzo para que puedan interactuar. Buscamos que cada área trabaje conjuntamente y se comuniquen en los diversos proyectos.</p>

## ANEXO 7

### DESARROLLO DE LA ENTREVISTA CON LAS JEFATURAS

#### 7.1

<b>Preguntas</b>	<b>Jefatura de Marketing</b>
1. ¿Cómo comunican la filosofía corporativa en esta jefatura?	Bueno, nosotros realizamos la comunicación de la filosofía de manera externa. Cuando es de comunicar al cliente interno se encarga recursos humanos. Nosotros no nos encargamos de comunicar la filosofía de la empresa, este es una acción que realiza nuestro gerente con su equipo al momento de ingresar una persona a la empresa. En el manual, tengo el conocimiento, que dice estos temas y así el cliente interno se informa.
2. ¿Cómo hacen para que los colaboradores de esta jefatura se comporten de acuerdo con la filosofía corporativa de la empresa o sigan cierta	Creo que tenemos para el reglamento interno, todos los empleados de esta jefatura tienen en conocimiento lo que pueden hacer y no. Lo más lógico es que gerencia general realizó el manual acorde con lo que es y hace la empresa, entonces nos regimos por este documento para cada caso de comportamiento.



<p>conducta? ¿Poseen un manual, o cómo lo hacen?</p>	
<p>3. ¿Tienen definido roles y funciones para colaborador en esta jefatura?</p>	<p>Específicos y escritos no, somos multifuncionales no sabemos que requiera la empresa para difundir hacia nuestros clientes. Ellos solicitan el servicio como un contrato externo y el equipo preestablecido trabaja en lo solicitado. No siempre son las mismas acciones entonces repartimos las funciones de cada trabajo de acuerdo con el nivel de habilidad y conocimiento. Obviamente, como jefatura sabemos nuestro rol en la empresa que es realizar todos los productos informativos para el cliente externo en el tiempo establecido por gerencia general.</p>
<p>4. ¿Cómo se monitorea el trabajo de los colaboradores en esta jefatura? ¿Existe una estrategia definida para monitoreo para cada empleado?</p>	<p>Lo esencial diría yo, si se debe entregar algo se va haciendo un seguimiento del trabajo, pero únicamente eso. Buen estrategia como tal no pero todo depende de la actividad que hacemos no es lo mismo ver una publicidad para algún cliente que un volante, todo depende.</p>
<p>5. ¿Cómo se toman las decisiones administrativas en esta jefatura? ¿Quién está a cargo de tomar estas decisiones y cómo se lo comunica a los colaboradores de esta jefatura?</p>	<p>Gerencia general principalmente, solamente si es un cambio pequeño que no sea necesario la intervención de gerencia me encargo yo, luego comunico con una reunión al equipo.</p>

<p>6. ¿Esta jefatura se guía por la documentación oficial de la organización para la realización de las actividades empresariales o genera su propia documentación?</p>	<p>En caso de la línea gráfica de la empresa o los pedidos por parte de la Gerencia, es la documentación oficial que seguimos, no efectuamos otra que no sea esa.</p>
<p>7. ¿Cómo se evalúa la gestión de los colaboradores de esta jefatura? ¿Existe indicadores, estrategias o algún mecanismo de evaluación definido o cómo lo hacen?</p>	<p>No sabría responderte eso porque no lo hacemos.</p>
<p>8. ¿Esta jefatura aplica sistemas de calidad? ¿En qué los aplican y cómo lo hacen?</p>	<p>No eso no tenemos en la jefatura.</p>
<p>9. ¿Tienen una planificación estratégica en la jefatura? ¿Quién es el encargado de realizarlo y cada cuánto tiempo lo hace? En caso de no tenerlo ¿Cómo están planificadas las actividades en esta jefatura?</p>	<p>Como te comenté, todo surge en el tiempo nos adaptamos a lo que pide la empresa.</p>

<p>10. En caso de requerir información ¿Cómo se comunica usted con los colaboradores que trabajan en su jefatura? ¿Tiene definido un medio de comunicación?</p>	<p>Personalmente o mediante WhatsApp de manera informal. En la empresa con el correo electrónico.</p>
<p>11. En caso de requerir información ¿Los colaboradores de esta jefatura conocen a quién dirigirse, en qué momento, cuándo, por qué y el medio?</p>	<p>Por supuesto.</p>

## 7.2.

<p><b>Preguntas</b></p>	<p><b>Jefatura de Operaciones</b></p>
<p>1. ¿Cómo comunican la filosofía corporativa en esta jefatura?</p>	<p>En nuestra jefatura contamos con los supervisores y motorizados. Sabemos muy bien que ellos no están en la empresa de manera muy recurrente por eso les comunicamos cuando hay cambios en la filosofía o si tenemos alguna reestructuración por el correo electrónico o las reuniones que solicita nuestro Gerente, pero esto es cada 3 o 5 años. Pero como tal no comunicamos la filosofía</p>

	pues ellos están en pleno conocimiento cuando se les entrega el reglamento interno y cuando tienen su primer contacto con LAARCOM.
2. ¿Cómo hacen para que los colaboradores de esta jefatura se comporten de acuerdo con la filosofía corporativa de la empresa o sigan cierta conducta? ¿Poseen un manual, o cómo lo hacen?	Todas las personas que trabajan aquí saben que sanciones existen y los actos que son sancionados en la empresa. Nosotros ingresamos en casos especiales cuando un empleado no se desempeña bien o actúan de manera incorrecta, pero cuando sale de nuestras manos se hace un pedido en gerencia general para solucionar el problema. Para evitar esto todos firman que recibieron el reglamento interno y aceptan leerlo.
3. ¿Tienen definido roles y funciones para colaborador en esta jefatura?	Es algo que se da con el paso del tiempo y conocimiento de los empleados de la jefatura. Puedo decir que todos saben que deben hacer pero para distribuir a los diferentes clientes si se divide funciones a cada empleado.
4. ¿Cómo se monitorea el trabajo de los colaboradores en esta jefatura? ¿Existe una estrategia definida para monitoreo para cada empleado?	Más que monitorear es evaluar cada cierto tiempo la labor de cada motorizado y supervisor. Cuando hay quejas de algún cliente monitoreamos el trabajo si llega puntual, el trato o su servicio, pero no es común encontrar ese tipo de casos.
5. ¿Cómo se toman las decisiones administrativas en esta jefatura? ¿Quién está a cargo de tomar estas decisiones y cómo se lo comunica a los colaboradores de esta jefatura?	La toma de decisiones no lo realizo yo sino nuestro Gerente General, él nos informa las decisiones que se toman por reuniones o a través del correo. No hay muchas decisiones que tomar en la jefatura desde mi posición, todo es un pedido de nuestros altos mandos.

<p>6. ¿Esta jefatura se guía por la documentación oficial de la organización para la realización de las actividades empresariales o genera su propia documentación?</p>	<p>Cada cierto tiempo administración y gerencia general realizan un documento o presentación con nuestro objetivo mensual y esa es la guía que tenemos para todo lo que realicemos.</p>
<p>7. ¿Cómo se evalúa la gestión de los colaboradores de esta jefatura? ¿Existe indicadores, estrategias o algún mecanismo de evaluación definido o cómo lo hacen?</p>	<p>No evaluamos la gestión como jefatura, nos involucramos en la evaluación general que se hace cada cierto tiempo por nuestro gerente o alguna acreditación.</p>
<p>8. ¿Esta jefatura aplica sistemas de calidad? ¿En qué los aplican y cómo lo hacen?</p>	<p>Sí, el proceso que maneja la jefatura de operaciones está guiado bajo los sistemas de calidad para mejorar todos los servicios y relaciones que tenemos con todos nuestros clientes. Todo el equipo de motorizados y supervisores son quienes mantienen el contacto directo con el cliente, por eso mantenemos un proceso arduo de mejora continua para ofrecer los mejores servicios de seguridad electrónica. Para ello capacitamos, hacemos un seguimiento de cada caso, fijamos actividades, tareas encaminadas al objetivo de gerencia. Todo esto con un trabajo en equipo consciente entre todos.</p>

<p>9. ¿Tienen una planificación estratégica en la jefatura? ¿Quién es el encargado de realizarlo y cada cuánto tiempo lo hace? En caso de no tenerlo ¿Cómo están planificadas las actividades en esta jefatura?</p>	<p>Planificación estratégica se lo puede llamar a todo la gestión de coordinamos para atender a nuestros clientes. No planificamos con tiempo anterior, principalmente organizamos la semana para abarcar a todos los clientes posibles. Yo me encargo con gerencia general y el equipo de trabajo.</p>
<p>10. En caso de requerir información ¿Cómo se comunica usted con los colaboradores que trabajan en su jefatura? ¿Tiene definido un medio de comunicación?</p>	<p>Con el departamento a través de llamadas pero en caso de información oficial por el correo electrónico.</p>
<p>11. En caso de requerir información ¿Los colaboradores de esta jefatura conocen a quién dirigirse, en qué momento, cuándo, por qué y el medio?</p>	<p>Yo creería que sí, no tenemos inconvenientes en ello.</p>

### 3.3.

Preguntas	Jefatura Comercial
1. ¿Cómo comunican la filosofía corporativa en esta jefatura?	Con reuniones mensuales, independiente con todos los colaboradores comerciales para saber a dónde vamos como jefatura.
2. ¿Cómo hacen para que los colaboradores de esta jefatura se comporten de acuerdo con la filosofía corporativa de la empresa o sigan cierta conducta? ¿Poseen un manual, o cómo lo hacen?	No existe ninguna estrategia para que tengan una conducta esperada.
3. ¿Tienen definido roles y funciones para colaborador en esta jefatura?	Sí pero los que establece la jefatura como tal, sabemos cuáles son nuestras actividades y funciones por el manual que nos entregan pero nada más ello.
4. ¿Cómo se monitorea el trabajo de los colaboradores en esta jefatura? ¿Existe una estrategia definida para monitoreo para cada empleado?	Monitoreamos por el nivel de ventas que tengan nuestros colaboradores en la jefatura correspondiente a la meta establecida.

<p>5. ¿Cómo se toman las decisiones administrativas en esta jefatura? ¿Quién está a cargo de tomar estas decisiones y cómo se lo comunica a los colaboradores de esta jefatura?</p>	<p>Tomar decisiones como jefatura no puedo hacerlo, eso corresponde a Gerencia General.</p>
<p>6. ¿Esta jefatura se guía por la documentación oficial de la organización para la realización de las actividades empresariales o genera su propia documentación?</p>	<p>No más allá del informe de ventas que emite gerencia para saber hacia qué porcentaje nos guiamos.</p>
<p>7. ¿Cómo se evalúa la gestión de los colaboradores de esta jefatura? ¿Existe indicadores, estrategias o algún mecanismo de evaluación definido o cómo lo hacen?</p>	<p>Como te mencioné por el nivel de ventas cumplidas y los indicadores que mantiene la jefatura para cada mes.</p>
<p>8. ¿Esta jefatura aplica sistemas de calidad? ¿En qué los aplican y cómo lo hacen?</p>	<p>Para este departamento no están fijados sistemas de calidad.</p>
<p>9. ¿Tienen una planificación estratégica en la jefatura? ¿Quién es el encargado de realizarlo y cada cuánto tiempo lo hace?. En caso de no tenerlo ¿Cómo están planificadas las actividades en esta jefatura?</p>	<p>Conformamos más el equipo de asistencia y servicio al cliente, no conocemos cuando suceda un pedido del cliente pero estamos preparados para cada situación. Planificación no hay en la jefatura.</p>
<p>10. En caso de requerir información ¿Cómo se comunica usted con los colaboradores que trabajan en su jefatura? ¿Tiene definido un medio de comunicación?</p>	<p>Personalmente o en algunos casos llamadas. Cuando se trata de información brindada por gerencia y se debe documentar el correo electrónico.</p>



11. En caso de requerir información ¿Los colaboradores de esta jefatura conocen a quién dirigirse, en qué momento, cuándo, por qué y el medio?	Sí, seguramente.
--	------------------

#### 7.4.

<b>Preguntas</b>	<b>Jefatura Administración</b>
1. ¿Cómo comunican la filosofía corporativa en esta jefatura?	Próximamente tendremos la misión y visión de la empresa en el pasillo de entrada para que cada colaborador comprenda hacia dónde nos guiamos.
2. ¿Cómo hacen para que los colaboradores de esta jefatura se comporten de acuerdo con la filosofía corporativa de la empresa o sigan cierta conducta? ¿Poseen un manual, o cómo lo hacen?	El reglamento interno existe como tal, ahí se estipula las normas y pautas de conducta que deben seguir cada colaborador y más administrativo.
3. ¿Tienen definido roles y funciones para colaborador en esta jefatura?	Por supuesto, en administrativo somos un equipo corto de personas estamos la gerencia general, asistentes y jefe administrativo entonces sabemos muy bien que hace cada uno en la empresa.

<p>4. ¿Cómo se monitorea el trabajo de los colaboradores en esta jefatura? ¿Existe una estrategia definida para monitoreo para cada empleado?</p>	<p>No monitoreamos ningún trabajo de cada miembro de la jefatura, ellos saben que deben hacer y qué no.</p>
<p>5. ¿Cómo se toman las decisiones administrativas en esta jefatura? ¿Quién está a cargo de tomar estas decisiones y cómo se lo comunica a los colaboradores de esta jefatura?</p>	<p>Eso lo toma nuestro gerente Rojas, nosotros estamos para acatarlo.</p>
<p>6. ¿Esta jefatura se guía por la documentación oficial de la organización para la realización de las actividades empresariales o genera su propia documentación?</p>	<p>Los reglamentos, manuales, informe y presentaciones oficiales. Todos estos documentos nos guían para cada actividad que efectuemos.</p>
<p>7. ¿Cómo se evalúa la gestión de los colaboradores de esta jefatura? ¿Existe indicadores, estrategias o algún mecanismo de evaluación definido o cómo lo hacen?</p>	<p>Hay una evaluación mensual o trimestral en la empresa para medir el desempeño de los colaboradores, ahí estamos involucrados todos.</p>
<p>8. ¿Esta jefatura aplica sistemas de calidad? ¿En qué los aplican y cómo lo hacen?</p>	<p>No en la jefatura como tal no.</p>
<p>9. ¿Tienen una planificación estratégica en la jefatura? ¿Quién es el encargado de realizarlo y cada cuánto tiempo lo hace? En caso de no tenerlo ¿Cómo están planificadas las actividades en esta jefatura?</p>	<p>Creo que las actividades surgen entonces no planificamos las actividades, actuamos y nos adaptamos a las situaciones.</p>

<p>10. En caso de requerir información ¿Cómo se comunica usted con los colaboradores que trabajan en su jefatura? ¿Tiene definido un medio de comunicación?</p>	<p>Personalmente y correo electrónico.</p>
<p>11. En caso de requerir información ¿Los colaboradores de esta jefatura conocen a quién dirigirse, en qué momento, cuándo, por qué y el medio?</p>	<p>Claro, obviamente están en conocimiento, no tenemos muchos canales.</p>

### 7.5.

<p><b>Preguntas</b></p>	<p><b>Jefatura Financiero</b></p>
<p>1. ¿Cómo comunican la filosofía corporativa en esta jefatura?</p>	<p>En esta jefatura no se comunica la filosofía, eso se encarga la administración o el Gerente. No creo que sea necesario repetir esto cada día. La empresa está en proceso de poner la misión, visión en el pasillo para que cada uno lo lea mientras ingresa o pasa por la empresa.</p>
<p>2. ¿Cómo hacen para que los colaboradores de esta jefatura se comporten de acuerdo con la filosofía</p>	<p>Sí me encargo de controlar de cierta manera la conducta de mi departamento y el equipo con el que trabajo, pero en realidad en el tiempo que he pasado en la empresa nunca me ha sucedido</p>

<p>corporativa de la empresa o sigan cierta conducta?  ¿Poseen un manual, o cómo lo hacen?</p>	<p>un caso de indisciplina, creo que todos conocen como deben comportarse es algo que ya viene de casa. Además, el reglamento interno y las reuniones que tiene el equipo conmigo sirven para determinar las políticas que deben seguir para no salir de la empresa.</p>
<p>3. ¿Tienen definido roles y funciones para colaborador en esta jefatura?</p>	<p>Por supuesto, en la jefatura cada cierto tiempo estructuramos el puesto de cada miembro del área financiera. Cada operación contable es diferente y eso se especifica a cada uno.</p>
<p>4. ¿Cómo se monitorea el trabajo de los colaboradores en esta jefatura? ¿Existe una estrategia definida para monitoreo para cada empleado?</p>	<p>Eso no sabría responderte, no me encargo de hacerlo en la jefatura. Eso es un pedido de gerencia general.</p>
<p>5. ¿Cómo se toman las decisiones administrativas en esta jefatura? ¿Quién está a cargo de tomar estas decisiones y cómo se lo comunica a los colaboradores de esta jefatura?</p>	<p>Como jefe de esta área no tengo la potestad de tomar decisiones a menos que tenga un permiso o autorización de gerencia general. Cuando hay esos casos nos comunican por correo o personalmente conmigo y yo hablo con el grupo de financiero.</p>
<p>6. ¿Esta jefatura se guía por la documentación oficial de la organización para la realización de las actividades empresariales o genera su propia documentación?</p>	<p>Más que los informes y requerimientos de gerencia, nos basamos en ello para actuar.</p>

<p>7. ¿Cómo se evalúa la gestión de los colaboradores de esta jefatura? ¿Existe indicadores, estrategias o algún mecanismo de evaluación definido o cómo lo hacen?</p>	<p>Evaluación a cada miembro de esta jefatura no se hace, la gerencia evalúa cada tiempo el desempeño de todos, pero realizarlo yo eso no pasa.</p>
<p>8. ¿Esta jefatura aplica sistemas de calidad? ¿En qué los aplican y cómo lo hacen?</p>	<p>No conozco sobre esa implementación en el departamento.</p>
<p>9. ¿Tienen una planificación estratégica en la jefatura? ¿Quién es el encargado de realizarlo y cada cuánto tiempo lo hace? En caso de no tenerlo ¿Cómo están planificadas las actividades en esta jefatura?</p>	<p>No hay una planificación con mucho tiempo de antelación, si bien es cierto se dividen las actividades otorgamos tiempo de realización para avanzar con el cronograma o requerimientos que se tiene.</p>
<p>10. En caso de requerir información ¿Cómo se comunica usted con los colaboradores que trabajan en su jefatura? ¿Tiene definido un medio de comunicación?</p>	<p>Personalmente ya que estamos ubicados todos en la misma área.</p>
<p>11. En caso de requerir información ¿Los colaboradores de esta jefatura conocen a quién dirigirse, en qué momento, cuándo, por qué y el medio?</p>	<p>Sin duda.</p>

7.6.

Preguntas	Jefatura Financiero administrativo de gerencia regional
<p>1. ¿Cómo comunican la filosofía corporativa en esta jefatura?</p>	<p>No sabría cómo responderte esa pregunta, pues somos muy pocos en este departamento ya que controlamos y dirigimos todas las operaciones contables de las diferentes sucursales que tiene la empresa desde la matriz general. Entonces, te puedo comentar que no comunicamos la filosofía más allá de lo que nos dicen en LAARCOM.</p>
<p>2. ¿Cómo hacen para que los colaboradores de esta jefatura se comporten de acuerdo con la filosofía corporativa de la empresa o sigan cierta conducta? ¿Poseen un manual, o cómo lo hacen?</p>	<p>Basta con el reglamento que nos otorga la empresa y la explicación que realiza la persona encargada de inducción. No se hace más hacia el equipo que trabaja en esta jefatura.</p>
<p>3. ¿Tienen definido roles y funciones para colaborador en esta jefatura?</p>	<p>Desde luego, en este departamento yo decido como distribuir el trabajo entre el equipo. La gerencia general nos dice que estamos encargados de coordinar, revisar, hacer un seguimiento a las operaciones contables de las sucursales y para lograr al tiempo especificado divido actividades de acuerdo a cada caso.</p>

<p>4. ¿Cómo se monitorea el trabajo de los colaboradores en esta jefatura? ¿Existe una estrategia definida para monitoreo para cada empleado?</p>	<p>Monitorear específicamente no, si se controla en algunos casos el progreso de algún trabajo en específico pero solamente eso.</p>
<p>5. ¿Cómo se toman las decisiones administrativas en esta jefatura? ¿Quién está a cargo de tomar estas decisiones y cómo se lo comunica a los colaboradores de esta jefatura?</p>	<p>No estoy encargado de tomar decisiones en la jefatura, solamente en casos muy leves como división de actividades o seguimientos, pero decidir un cambio en la jefatura es imposible, eso se hace con gerencia. Ellos hacen comunicados oficiales por el correo electrónico.</p>
<p>6. ¿Esta jefatura se guía por la documentación oficial de la organización para la realización de las actividades empresariales o genera su propia documentación?</p>	<p>No nos guiamos por algo que solicitamos el área de financiero regional, actuamos como nos pida el gerente o su equipo de trabajo.</p>
<p>7. ¿Cómo se evalúa la gestión de los colaboradores de esta jefatura? ¿Existe indicadores, estrategias o algún mecanismo de evaluación definido o cómo lo hacen?</p>	<p>No hay una evaluación por parte de la jefatura más allá de las que surgen por certificaciones o pedidos de gerencia.</p>
<p>8. ¿Esta jefatura aplica sistemas de calidad? ¿En qué los aplican y cómo lo hacen?</p>	<p>No tengo conocimiento sobre eso.</p>
<p>9. ¿Tienen una planificación estratégica en la jefatura? ¿Quién es el encargado de realizarlo y cada cuánto tiempo</p>	<p>No se efectúa una planificación en el departamento. Las actividades van acorde a los requerimientos y pedidos.</p>

<p>lo hace? En caso de no tenerlo ¿Cómo están planificadas las actividades en esta jefatura?</p>	
<p>10. En caso de requerir información ¿Cómo se comunica usted con los colaboradores que trabajan en su jefatura? ¿Tiene definido un medio de comunicación?</p>	<p>Principalmente de manera personal o sino llamadas cuando no se encuentran en la empresa.</p>
<p>11. En caso de requerir información ¿Los colaboradores de esta jefatura conocen a quién dirigirse, en qué momento, cuándo, por qué y el medio?</p>	<p>Creería que sí.</p>

**7.7.**

<p><b>Preguntas</b></p>	<p><b>Jefatura de Operaciones de gerencia regional</b></p>
<p>1. ¿Cómo comunican la filosofía corporativa en esta jefatura?</p>	<p>Ok, como manejamos a motorizados y supervisores de otras sucursales de la empresa en diferentes partes del ecuador. Realizamos un monitoreo permanente desde la matriz de Laarcom, desde aquí mandamos todo lo que nos solicita talento</p>



	humano y dirección general, ya sean temas de comunicados, información o cambios de filosofía. No es de manera permanente, no estoy responsabilizado de esto en la jefatura.
<p>2. ¿Cómo hacen para que los colaboradores de esta jefatura se comporten de acuerdo con la filosofía corporativa de la empresa o sigan cierta conducta? ¿Poseen un manual, o cómo lo hacen?</p>	<p>Necesitas saberlo sobre el equipo que trabaja aquí en la matriz o cómo controlamos a los motorizados y supervisores de las sucursales. Bueno, el equipo que trabaja en la jefatura a mi cargo sabe muy bien que conducta tener si quieren mantenerse en LAARCOM. Cuando ingresamos a la empresa se nos entrega un manual con reglas internas y la penalidad de no seguir esto. Pero para los motorizados y supervisores hacemos evaluaciones y seguimientos con los respectivos clientes para saber si se están comportando de acuerdo con lo requerido en la empresa.</p>
<p>3. ¿Tienen definido roles y funciones para colaborador en esta jefatura?</p>	<p>Claro, cada uno conoce que debe hacer y su función en la organización. Lo mencionan cuando se le contrata y cuando tienen el contacto conmigo. Yo les pongo al tanto de lo que deben hacer y si tienen alguna función más se les comunica personalmente.</p>
<p>4. ¿Cómo se monitorea el trabajo de los colaboradores en esta jefatura? ¿Existe una estrategia definida para monitoreo para cada empleado?</p>	<p>Monitorear como me comentas a nuestro equipo que trabaja en la matriz no, se realiza a los empleados de las otras sucursales,</p>

	pero así a nuestro equipo de trabajo de operaciones regional no se efectúa eso.
5. ¿Cómo se toman las decisiones administrativas en esta jefatura? ¿Quién está a cargo de tomar estas decisiones y cómo se lo comunica a los colaboradores de esta jefatura?	El gerente Rojas tiene el rol de tomar las decisiones de esta jefatura, creo que él está a cargo de todas, podemos sugerir en ciertos casos pero es más de su dirección. Sobre cómo se comunica estas decisiones lo hace personalmente o a través de mí.
6. ¿Esta jefatura se guía por la documentación oficial de la organización para la realización de las actividades empresariales o genera su propia documentación?	La jefatura fija un informe con actividades e indicadores que se deben cumplir mensual o trimestral, esto se les informa por una reunión al equipo y se procede a trabajar. Pero esos informes de planificación van acordes a lo implantado por gerencial general.
7. ¿Cómo se evalúa la gestión de los colaboradores de esta jefatura? ¿Existe indicadores, estrategias o algún mecanismo de evaluación definido o cómo lo hacen?	A los motorizados y supervisores se los evalúa cada mes preguntando a los clientes, pero si estás pidiendo del equipo que trabaja en este edificio no se lo hace.
8. ¿Esta jefatura aplica sistemas de calidad? ¿En qué los aplican y cómo lo hacen?	Por supuesto, mi equipo debe trabajar de forma coordinada (Interconexión de tareas) para cumplir con el servicio y equipos de seguridad electrónica que necesiten nuestros clientes, eso sin olvidar la asistencia presencial que brindemos. Buscamos la minimización de errores en cada contacto y servicio entregado.

	Algo que representa a Laarcom es la calidad en lo que se entrega. Antes, durante y después.
9. ¿Tienen una planificación estratégica en la jefatura? ¿Quién es el encargado de realizarlo y cada cuánto tiempo lo hace? En caso de no tenerlo ¿Cómo están planificadas las actividades en esta jefatura?	Planificamos acorde a los resultados mensuales y con pedidos que surgen en el tiempo, no tenemos una documentación específica, pero sí organizamos las actividades con tiempos específicos para cumplir con el cliente.
10. En caso de requerir información ¿Cómo se comunica usted con los colaboradores que trabajan en su jefatura? ¿Tiene definido un medio de comunicación?	Llamadas o WhatsApp, todo depende si estamos en la empresa.
11. En caso de requerir información ¿Los colaboradores de esta jefatura conocen a quién dirigirse, en qué momento, cuándo, por qué y el medio?	No podría decirte.

7..8.

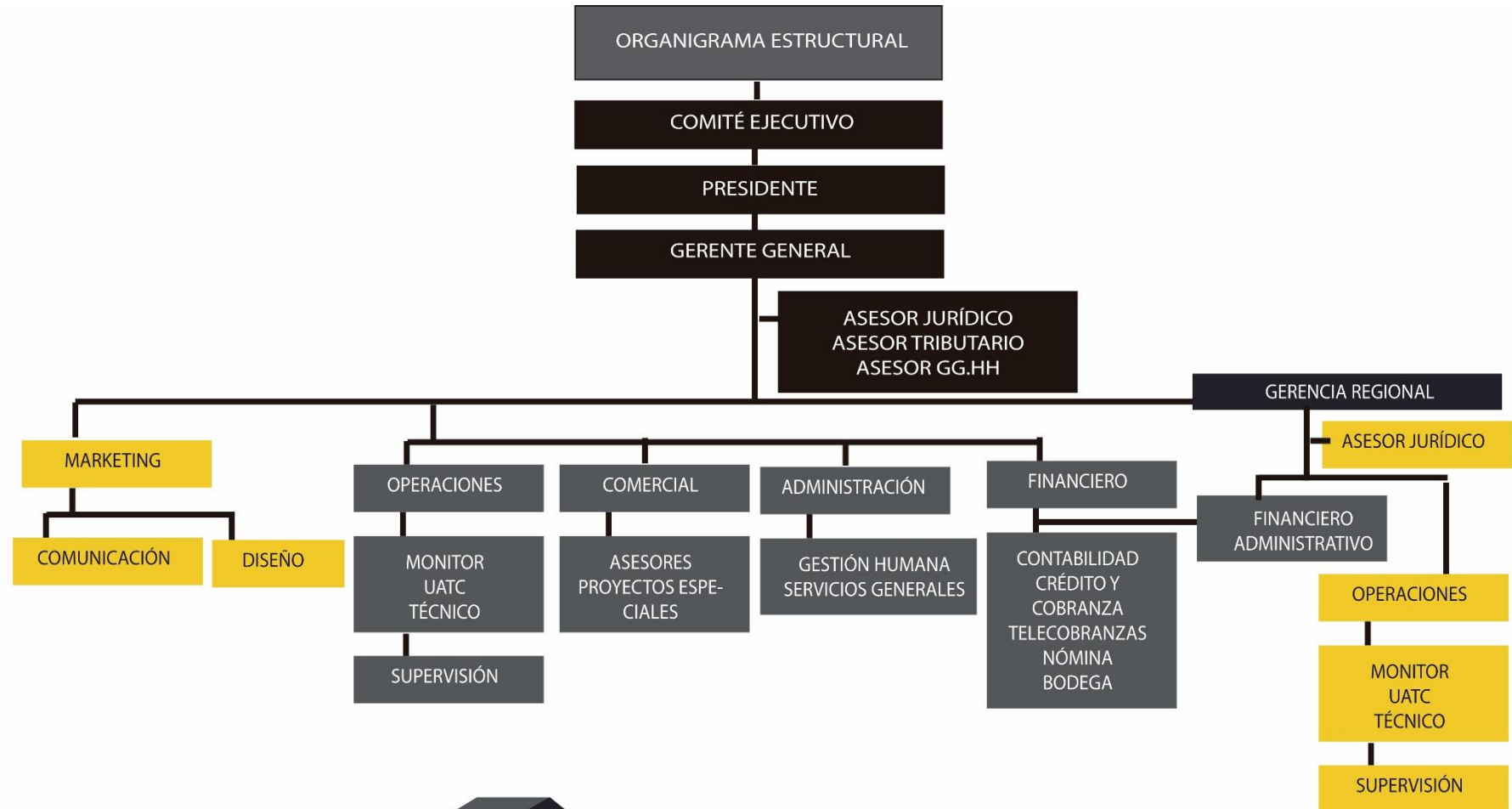
Preguntas	Jefatura Comercial de gerencial regional
<p>1. ¿Cómo comunican la filosofía corporativa en esta jefatura?</p>	<p>Te puedo decir que somos un equipo limitado, no estamos completos aquí en Laarcom ya que solo estamos los encargados de coordinar ventas o proyectos especiales en las diferentes regiones. Se supervisa el trabajo de cada sucursal desde la matriz pero no mantenemos un contacto permanente con nuestros colaboradores, por esto comunicar la filosofía no lo veo algo importante si somos muy pocos.</p>
<p>2. ¿Cómo hacen para que los colaboradores de esta jefatura se comporten de acuerdo con la filosofía corporativa de la empresa o sigan cierta conducta? ¿Poseen un manual, o cómo lo hacen?</p>	<p>Bien, te comenté que somos un equipo limitado y es más fácil controlar grupos así por ser muy cercanos. LAARCOM da el reglamento interno a cada colaborador incluyendo los de mi jefatura, entonces, así normamos que los empleados actúen como la empresa requiere.</p>
<p>3. ¿Tienen definido roles y funciones para colaborador en esta jefatura?</p>	<p>En LAARCOM cada miembro sabe lo que tiene que hacer, nos podemos de acuerdo con las diferentes tareas que surgen en el</p>

	<p>tiempo, no todos los días son iguales pero me encargo de distribuir el trabajo de manera equitativa.</p>
<p>4. ¿Cómo se monitorea el trabajo de los colaboradores en esta jefatura? ¿Existe una estrategia definida para monitoreo para cada empleado?</p>	<p>Para eso estamos en este departamento, monitoreamos el trabajo de Laarcom con todos nuestros clientes y encargados de cada venta en las diversas sucursales. De ahí entre nosotros no lo llamaría monitorear sino dar seguimiento en las actividades que encargue a cada empleado del equipo.</p>
<p>5. ¿Cómo se toman las decisiones administrativas en esta jefatura? ¿Quién está a cargo de tomar estas decisiones y cómo se lo comunica a los colaboradores de esta jefatura?</p>	<p>Decisiones en temas estructurales y de funcionamiento de la jefatura no lo hago yo, eso es función de gerencia. Podemos sugerir con base a lo que vaya surgiendo pero eso no está a mi responsabilidad. Como te comenté gerencia está en la labor de hacerlo y nos comunican personalmente.</p>
<p>6. ¿Esta jefatura se guía por la documentación oficial de la organización para la realización de las actividades empresariales o genera su propia documentación?</p>	<p>En la jefatura no se realiza ninguna documentación para nuestra actividad mensual, actuamos como nos pida gerencia o con lo planificado con todo el equipo.</p>
<p>7. ¿Cómo se evalúa la gestión de los colaboradores de esta jefatura? ¿Existe indicadores, estrategias o algún mecanismo de evaluación definido o cómo lo hacen?</p>	<p>La jefatura evalúa por porcentaje de ventas, proyectos especiales y servicios contratados. En nuestro caso realizamos un estudio para saber cuánto debemos incrementar de ventas para llegar a los objetivos planteados por gerencia. Indicadores KPI's son los más comunes y los fijamos con todo el equipo y gerencia.</p>

<p>8. ¿Esta jefatura aplica sistemas de calidad? ¿En qué los aplican y cómo lo hacen?</p>	<p>Para el proceso de servicio al cliente LAARCOM hace poco implementó sistemas de calidad, contamos con varios procesos socializados e interconectados para cumplir con la calidad de asistencia y servicio con nuestros clientes. Hemos recibido varios reconocimientos por el gran desempeño y servicio que entrega Laarcom a sus clientes, por ello mantenemos un proceso que vele por la calidad de servicio y producto entregado a cada cliente.</p>
<p>9. ¿Tienen una planificación estratégica en la jefatura? ¿Quién es el encargado de realizarlo y cada cuánto tiempo lo hace? En caso de no tenerlo ¿Cómo están planificadas las actividades en esta jefatura?</p>	<p>La jefatura comercial regional junto con la comercial de LAARCOM y gerencia planificamos las actividades o proyectos especiales que pueden surgir en la empresa cada mes y realizamos un informe.</p>
<p>10. En caso de requerir información ¿Cómo se comunica usted con los colaboradores que trabajan en su jefatura? ¿Tiene definido un medio de comunicación?</p>	<p>Personalmente, llamadas o correos depende de la situación.</p>
<p>11. En caso de requerir información ¿Los colaboradores de esta jefatura conocen a quién dirigirse, en qué momento, cuándo, por qué y el medio?</p>	<p>Por supuesto.</p>

## ANEXO 8

### ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA DE SEGURIDAD LAARCOM



## ANEXO 10

### DISEÑO DEL PROCESO DE GESTIÓN DE IDENTIDAD

# Mapeo del proceso de Gestión de Identidad Laarcom

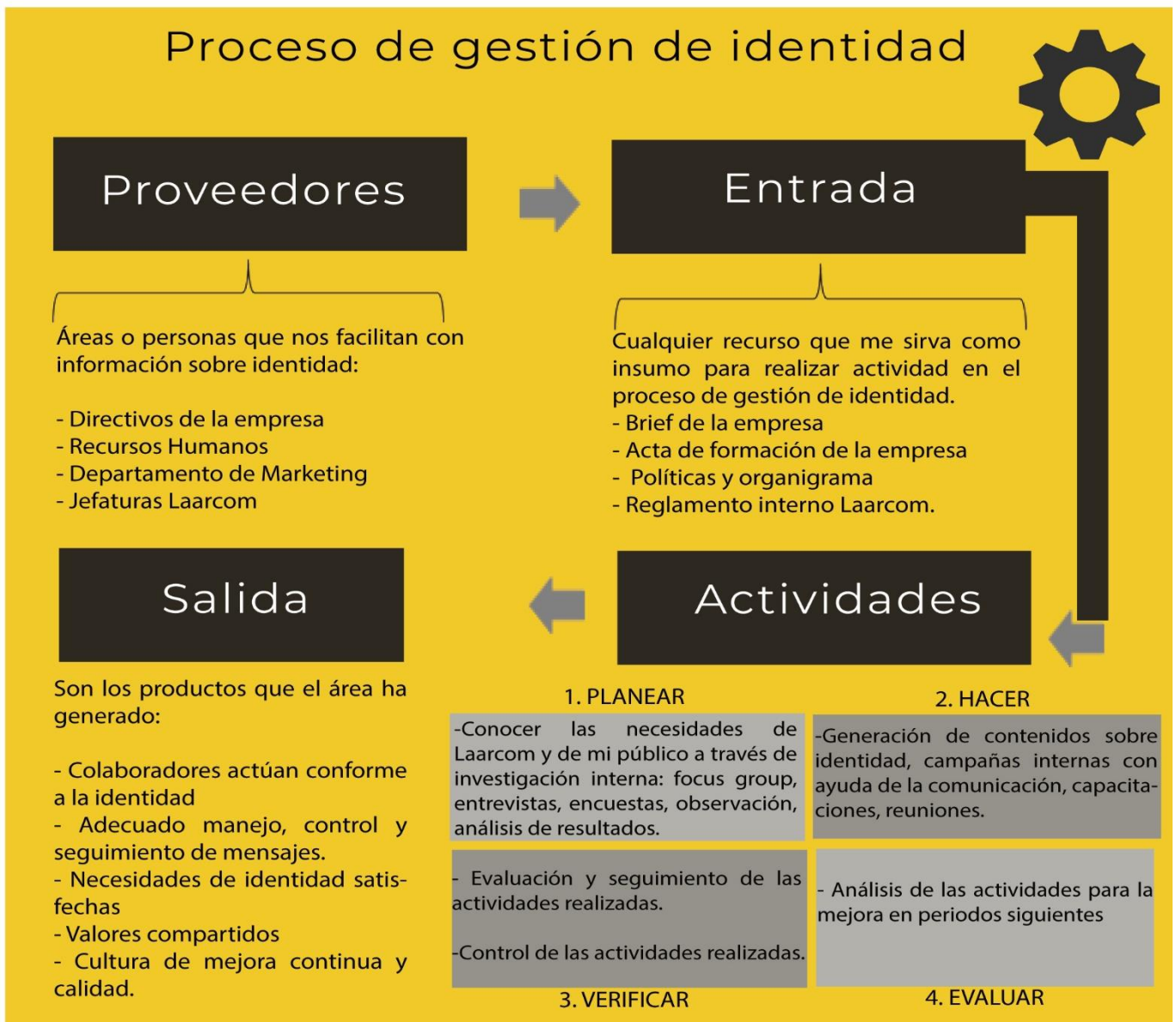
## Proceso de direccionamiento





# Caracterización del proceso de Gestión de Identidad Laarcom

La caracterización del proceso es una identificación de características específicas que tiene cada proceso de realización. En el modelo planteado en la anterior página se tiene una explicación general, para este caso se verá la necesidad empresarial latente en Laarcom como es el desconocimiento de los elementos de identidad en el público interno, a fin de que sea una referencia para cada lector de este documento.





## Público

- 1. Directivos
- 2. Jefe de cada departamento
- 3. Jefaturas.
- 4. Personal de limpieza
- 5. Colaboradores



## Indicadores

- Porcentaje de colaboradores que actúan conforme a la identidad.
- Número de colaboradores que conocen la identidad corporativa Laarcom
- Se refleja la cultura esperada.



## Documentos Asociados

- Archivos y carpetas que necesitamos tomar en el proceso:
- Reglamento de la empresa
  - Documento de constitución de la empresa.
  - Manual de manejo de la empresa



## Responsables

- 1. Directivos
- 2. Gerente General
- 3. Departamento de Marketing (Comunicación)
- 4. Recursos Humanos



## Evidencias

- 1. Planificación de la actividad de gestión de identidad.
- 2. Infome detallado
- 3. Entrega de documento con resultados.

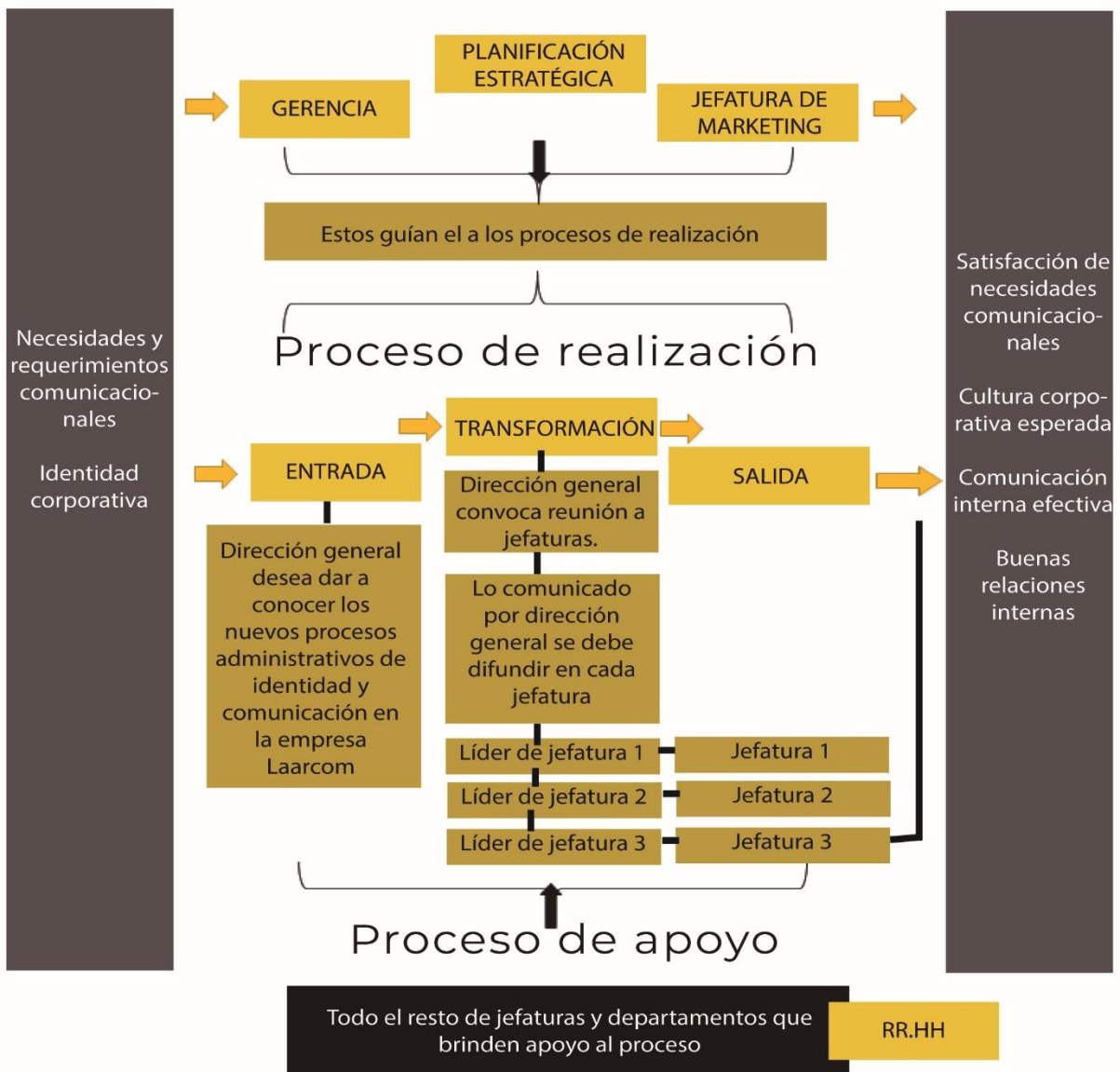


# ANEXO 11

## DISEÑO DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERNA

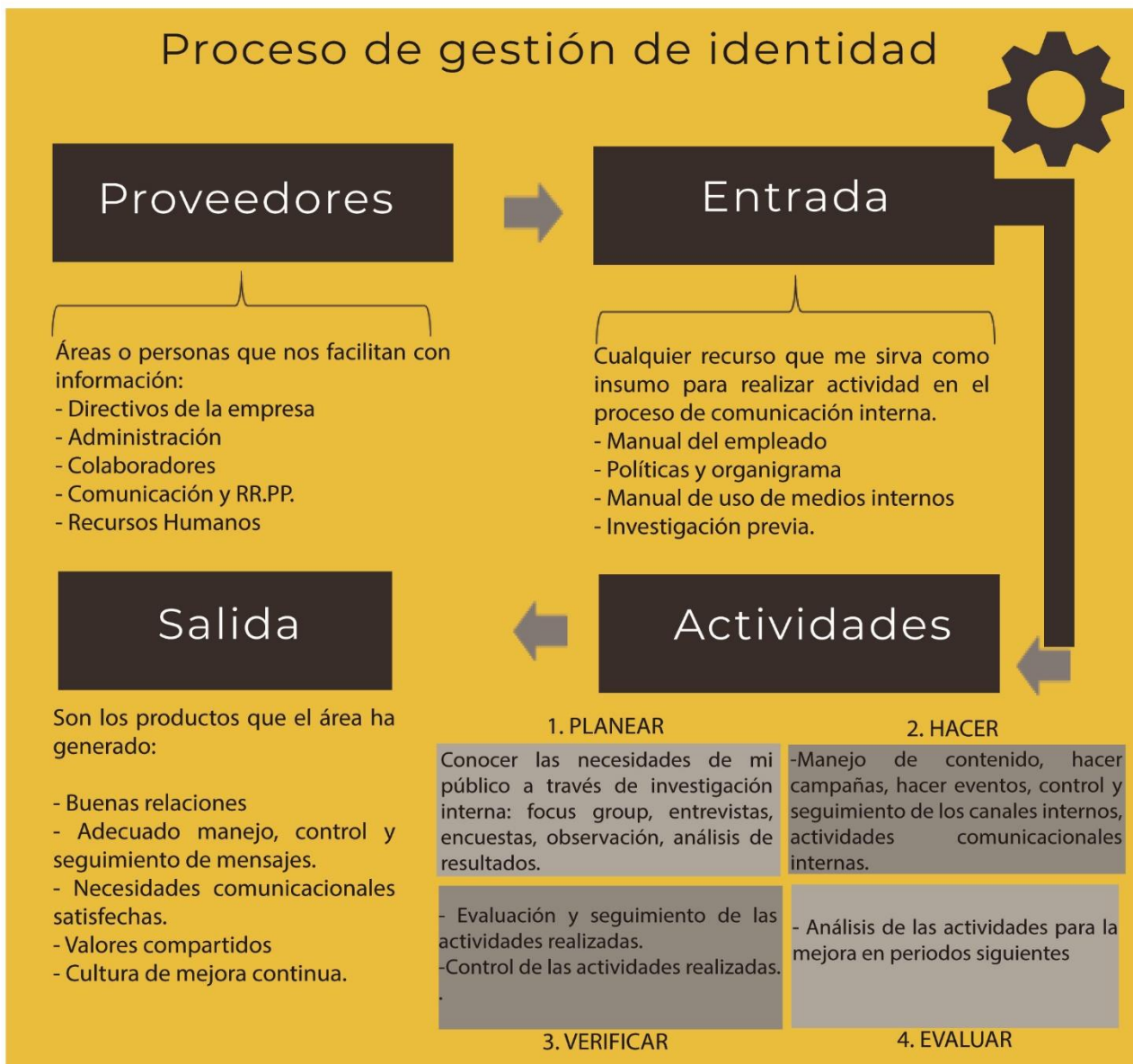
# Mapeo del proceso de Comunicación Interna

### Proceso de direccionamiento



# Caracterización del proceso de Gestión de Identidad Laarcom

La caracterización del proceso es una identificación de características específicas que tiene cada proceso de realización. En el modelo planteado en la anterior página se tiene una explicación general, para este caso se verá la necesidad de la dirección general por dar a conocer a todo el público interno los nuevos procesos que tiene la empresa y formalizarlos.







## Público

- 1. Directivos
- 2. Jefe de cada departamento
- 3. Jefaturas.
- 4. Personal de limpieza
- 5. Colaboradores



## Indicadores

- Nivel de buenas relaciones
- Flujos de comunicación ascendente y descendente.
- Grado de personas que comparten los mismos valores organizacionales.
- Grado de comentarios positivos a la organización.
- Número de problemas internos por identidad corporativa



## Documentos Asociados

Archivos y carpetas que necesitamos tomar en el proceso:

- Reglamento de la empresa
- Documento de constitución de la empresa.
- Manual de manejo de la empresa



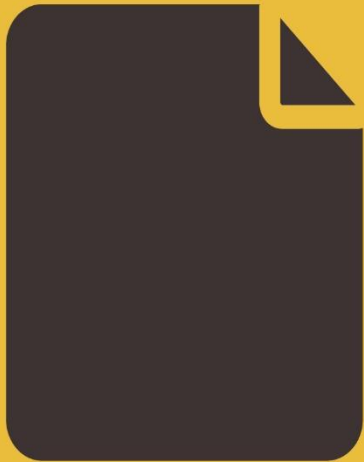
## Responsables

- 1. Directivos
- 2. Gerente General
- 3. Departamento de Marketing (Comunicación)
- 4. Recursos Humanos



## Evidencias

- Evidencia de nuestra labor:
- Plan de comunicación interna aprobado.
  - Resultados de la investigación realizada.



## ANEXO 12

### MANUAL DE CALIDAD PARA EL PROCESO DE GESTIÓN DE IDENTIDAD



LINK DEL DOCUMENTO:

<https://www.flipsnack.com/BRENDAJARAMILLOTESIS/manual-gesti-n-de-identidad-final.html>

## ANEXO 13

### MANUAL DE CALIDAD PARA EL PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERNA



LINK DEL DOCUMENTO:

<https://www.flipsnack.com/BRENDAJARAMILLOTESIS/manual-de-comunicacion-final-fx9qoi5nv.html>

## ANEXO 14.

### CONVOCATORIA POR MAIL PARA REUNIÓN DE JEFATURAS



Buenas tardes estimada Karina Pozo,

Le informamos mediante este correo que el día jueves 23 de diciembre tiene una reunión con todos los líderes de jefaturas, la cual ha sido programa para informar el nuevo proceso de gestión de identidad.

Usted conoce que su opinión como líder de jefatura es importante para nosotros, por ello esta reunión con extrema importancia. No olvides que debes comunicar todo lo que se comente en la reunión a tu equipo de trabajo.

A continuación se adjunta los datos de la reunión:

Día : Jueves 23 de diciembre del 2020  
Lugar: Sala de reuniones Laarcom  
Hora 11h00 am

Atentamente

Ing. Horacio Rojas  
Gerente General de Laarcom



## ANEXO 15.

### DISEÑO DE LA REUNIÓN JEFATURAS



# DISEÑO DE LA REUNIÓN

**TEMA A TRATAR:** Convocatoria con líderes de jefaturas, información sobre el nuevo proceso de gestión de identidad.

Fecha establecida:.....

Hra establecida: .....

1. Bienvenida a las Jefaturas
2. Toma de lista de cada líder de Jefatura
3. Firma de lista de asistencia
4. Palabras del Gerente general explicando la razón del nuevo proceso
5. Presentación de investigación y proceso de gestión de identidad.
6. Explicación de generalidades del proceso de gestión de identidad.
7. Llena del acta de la reunión.



ANEXO 16

ACTA DE LA REUNIÓN DE JEFATURAS



Quito, .....

Hora de inicio.....

Hora de finalización.....

**Propósito de la reunión:**

.....  
.....

**Acuerdos y compromisos:**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Nombre y Apellido**

**Firma y cédula**


ANEXO 17

EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN DE LA REUNIÓN



Encuesta de satisfacción

1. ¿Cree que la reunión fue útil para su departamento?

Sí ( )

No ( )

2. ¿Considera que el nuevo proceso es útil para la empresa?

Sí ( )

No ( )

3. Califique la reunión que se ejecutó para informar el nuevo proceso de gestión de identidad

Muy buena ( )

Buena ( )

Regular ( )

Mala ( )

Muy mala ( )

4. ¿Considera que la reunión fue correctamente planificada?

Sí ( )

No ( )

5. ¿La información que se le brindó en la reunión es valiosa?

Sí ( )

No ( )

6. ¿Usted siente que este proceso formará parte de su labor diaria?

Sí ( )

No ( )

4. Si podría mejorar algún aspecto de la reunión ¿Cuál sería? Comente.

.....  
.....



## ANEXO 18

### COMUNICADOS SOBRE NUEVOS PROCESOS



Buenas tardes,

Informamos a toda nuestra comunidad Laarcom que en poco días una noticia grande llegará a Laarcom.

En poco días, llegará algo nuevo a nuestra empresa ¡espéralo! De seguro lo disfrutarás.

Atentamente

Departamento de Marketing

## ANEXO 19

### EMISIÓN DE COMUNICADO INFORMANDO LOS NUEVOS PROCESOS



¡Llegó el GRAN DÍA!

Buenas tardes estimado Joshua Vásquez,

Para Laarcom es un honor comentarte que hemos implementado dos nuevos procesos a nuestra gestión empresarial. Se han establecido en nuestra normativa el proceso de comunicación interna y el proceso de gestión de identidad.

Como sabes desde hace más de tres años la calidad se ha vuelto un eje fundamental en Laarcom, esto es debido a que el objetivo de la empresa se enfoca en mejorar y crecer cada día.

Por ello te convocamos este lunes a participar en nuestro desayuno de capacitación sobre los nuevos procesos. Estaremos gustosos de contar contigo.

Atentamente

Ing. Horacio Rojas  
Gerente General de Laarcom



## ANEXO 20

### TRÍPTICO DE ELEMENTOS DE IDENTIDAD LAARCOM

LAARCOM como empresa líder en el sector de la seguridad electrónica y monitoreo, su política de calidad se enmarca en:

Brindar asesoría integral para la venta, instalación y mantenimiento de equipos de seguridad electrónica.

Comercializar el mejor servicio de monitoreo de sistemas de alarma residenciales, comerciales e industriales.

Optimizar recursos y procesos que nos permitan ser más eficientes y eficaces en nuestra misión diaria.

## POLÍTICA DE CALIDAD

# ¡CONOCE MÁS A LAARCOM!

**RESPUESTA:** Brindamos supervisión física personalizada en caso de emergencia.

**SEGURIDAD:** Contamos con una Central de Monitoreo operativa 24/7.

**AMPLIA COBERTURA:** Estamos presentes en 13 ciudades del país.

**GARANTÍA:** Ofrecemos productos de las mejores marcas, con instalación y mantenimiento garantizado.

**ASESORÍA:** Aplicamos soluciones personalizadas en seguridad electrónica según los requerimientos de cada cliente.

## VALORES

Honestidad  
 Responsabilidad  
 Trabajo constante e incondicional  
 Gratitude  
 Respeto

## ¿QUIÉNES SOMOS?

Somos una empresa especializada en brindar soluciones integrales y personalizadas en Seguridad Electrónica, a través de nuestra amplia gama de productos y servicios, con más de 20 años de experiencia en el mercado ecuatoriano.

LAARCOM forma parte del Grupo LAAR, grupo empresarial que desde 1979, ha brindado sus servicios con compromiso, eficiencia, responsabilidad y calidad, a través de la creación de empresas que atienden diferentes ramos, como son la seguridad, logística y tecnología.

## MISIÓN

Proveer soluciones tecnológicas innovadoras, enfocadas en la seguridad y calidad de vida de nuestros clientes.

## VISIÓN

Ser la empresa con el mejor posicionamiento de marca en el Ecuador y en 5 años haber expandido nuestras operaciones en la región Andina.

ANEXO 21

PRODUCTOS COMUNICACIONALES



The image shows the cover of a spiral-bound notebook. The cover is primarily black and yellow. At the top, the LAARCOM logo is displayed in white on a black background, with the text "SEGURIDAD ELECTRÓNICA" below it. The central part of the cover features a photograph of a security guard in a light blue uniform and cap, talking on a mobile phone. To the left of the guard, the text "YO TAMBIÉN FORMO PARTE DE LOS NUEVOS PROCESOS" is written in black, with horizontal lines under "DE LOS". At the bottom, a yellow banner contains the text "UNA INNOVACIÓN PARA MEJORAR Y CRECER" in white. The notebook's spiral binding is visible on the left side.

ANEXO 22

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN CON LA CAPACITACIÓN



Encuesta de satisfacción

1. ¿Cree que la capacitación fue útil para su departamento?

- Sí ( )
- No ( )

2. ¿Considera que el nuevo proceso de comunicación interna es útil para la empresa?

- Sí ( )
- No ( )

3. Califique la capacitación que se ejecutó para informar el nuevo proceso de comunicación interna.

- Muy buena ( )
- Buena ( )
- Regular ( )
- Mala ( )
- Muy mala ( )

4. ¿Considera que la capacitación fue correctamente planificada?

- Sí ( )
- No ( )

5. ¿La información que se le brindó en la capacitación es valiosa?

- Sí ( )
- No ( )

6. ¿Usted siente que este proceso formará parte de su labor diaria?

- Sí ( )
- No ( )

4. Si podría mejorar algún aspecto de la capacitación ¿Cuál sería? Comente.

.....  
.....





## ANEXO 24

### EVALUACIÓN DE JEFATURA SOBRE USO DE MANUALES



#### Evaluación manual de comunicación interna para cada jefatura

1. El departamento utiliza el manual para su comunicación interna

Sí ( )

No ( )

2. El jefe del departamento ha comunicado a su equipo de trabajo el proceso de comunicación y gestión de identidad.

Sí ( )

No ( )

3. El departamento demuestra un correcto manejo de la comunicación interna.

Sí ( )

No ( )

4. El departamento participa activamente en el proceso de comunicación interna.

Sí ( )

No ( )

5. El departamento conoce los canales y como comunicarse con cada miembro de la empresa.

Sí ( )

No ( )

6. La jefatura ha leído y comprenden los manuales

Sí ( )

No ( )

7. La empresa conoce todos los pasos del proceso de comunicación interna

Sí ( )

No ( )



ANEXO 25.

ACTA DE ENTREGA DE MANUALES



**ACTA DE ENTREGA DE MANUALES**

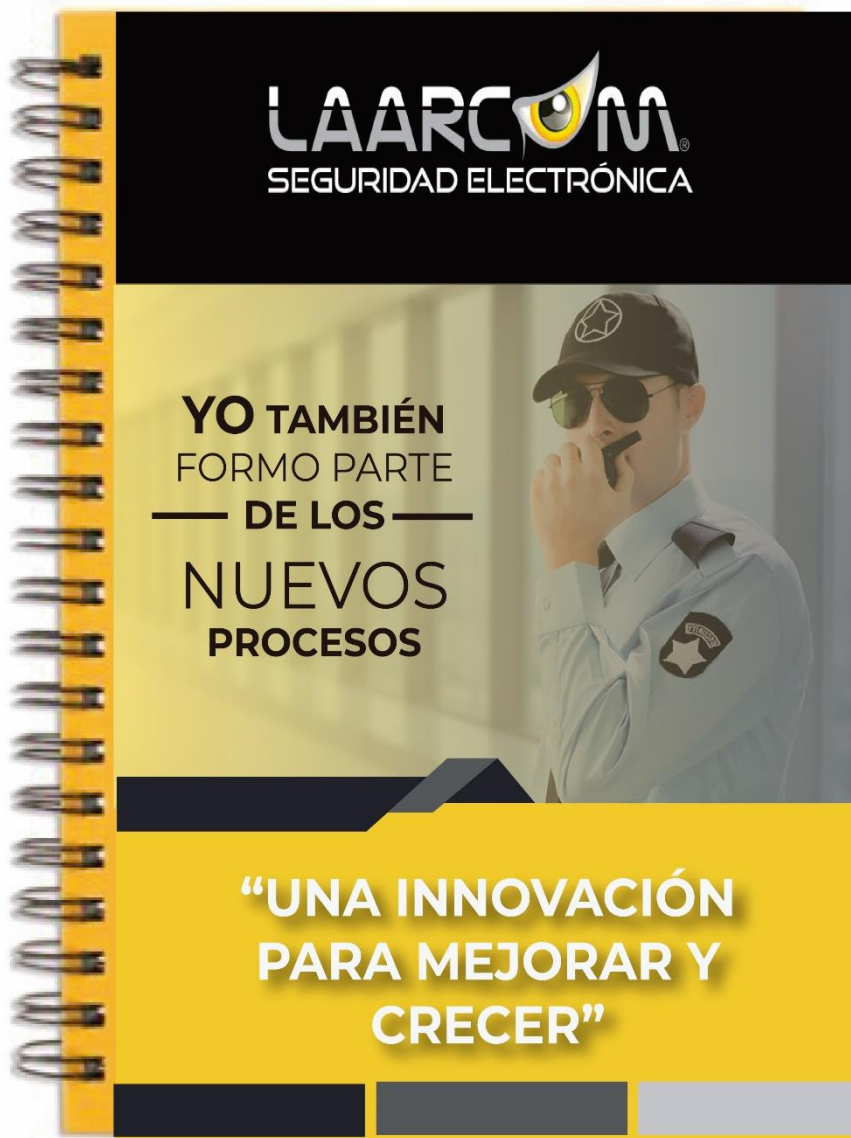
**Nombre y Apellido**

**Firma y cédula**




ANEXO 26.

MATERIAL CORPORATIVO



## ANEXO 21

### CONTENIDOS SOBRE FILOSOFÍA CORPORATIVA



**MISIÓN**

“Proveer soluciones tecnológicas innovadoras, enfocadas en la seguridad y calidad de vida de nuestros clientes”

**LAARCOM**  
SEGURIDAD ELECTRÓNICA

**VISIÓN**

“Ser la empresa con el mejor posicionamiento de marca en el Ecuador y en 5 años haber expandido nuestras operaciones en la región Andina”



**Conoces tus funciones en la empresa?**

Si no es así, acércate a nuestro departamento de RR.HH y conoce más sobre tus roles y funciones en Laarcom.

**“UNA INNOVACIÓN PARA MEJORAR Y CRECER”**

**LAARCOM**  
SEGURIDAD ELECTRÓNICA

## ANEXO 22

### FLYER DE PREGUNTAS FRECUENTES (PROCESO DE GESTIÓN DE IDENTIDAD Y COMUNICACIÓN)

**PREGUNTAS FRECUENTES**  
**PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERNA**

**1. ¿Qué debo hacer para comunicar alguna situación en mi departamento? Soy encargada de la jefatura.**

Correcto, si eres líder de jefatura debes realizar una planificación de toda la actividad de comunicación que realices. Debes conocer claramente las necesidades de comunicación que tiene tu equipo para que acorde a ello emitas la comunicación.

Debes guiarte en el manual de comunicación interna para seguir el proceso a cabalidad, no olvides tomar en cuenta el tiempo y los recursos más óptimos que tengas para llegar a tu equipo de trabajo. Buena suerte.

**2. ¿En caso de tener un problema a quien puedo comunicarme?**

Todo depende de la situación, el proceso de comunicación interna es clara, se puede evidenciar la estructura ascendente, por ello debes acercarte primero a tu líder de departamento, caso contrario a las jefaturas de apoyo, para luego terminar con la dirección general como mayor instancia en caso de no tener una respuesta.

**3. ¿Qué canal de comunicación debo implementar en mi departamento?**

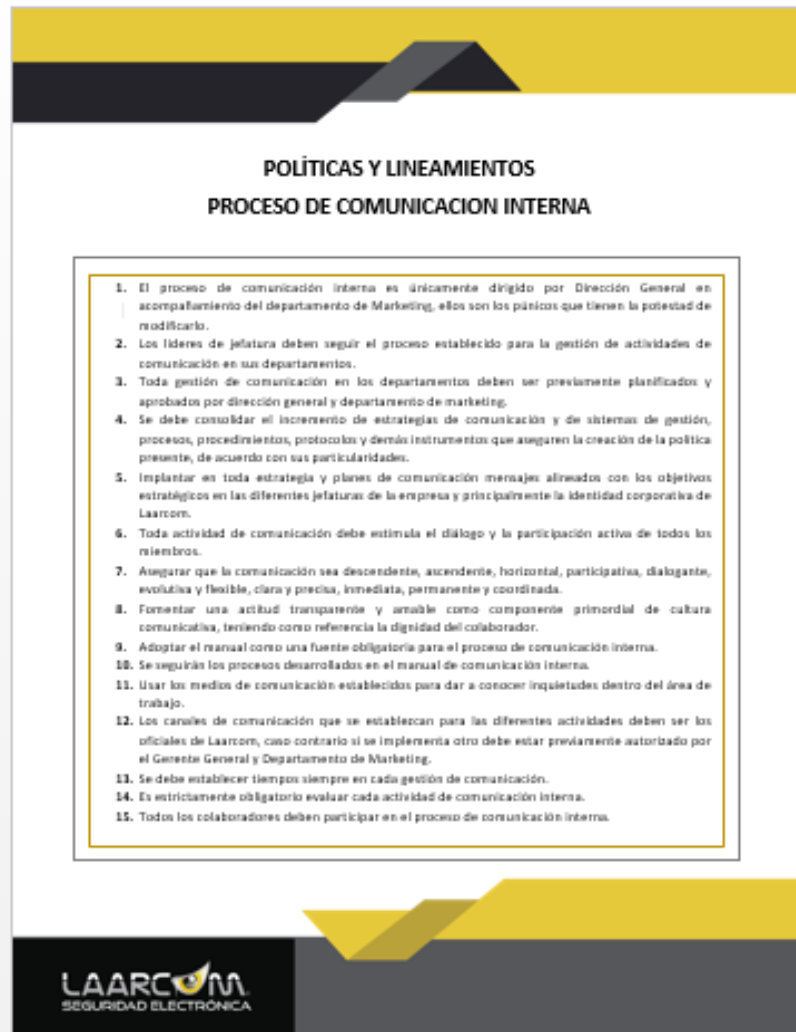
Laarcom tiene establecido tres formas de comunicación formalizadas, primero el correo institucional como fuente de información verídica, segundo la planificación de reuniones y por último personalmente. A pesar de ello cada jefatura puede efectuar la comunicación de la forma que mejor satisfaga las necesidades de comunicación del equipo. Este método debe ser planificado y autorizado a través de la planificación estratégica formulada por el líder de jefatura, y aprobada por el departamento de marketing.

**LAARCOM**  
SEGURIDAD ELECTRÓNICA

LINK DEL DOCUMENTO: [https://drive.google.com/drive/folders/1-Tleh5iKpzcXOQW13grt3RILBY\\_r7IJL?usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/1-Tleh5iKpzcXOQW13grt3RILBY_r7IJL?usp=sharing)

## ANEXO 23

# DOCUMENTOS DE POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS PROCESOS DE GESTIÓN DE IDENTIDAD



LINK DEL DOCUMENTO: [https://drive.google.com/drive/folders/1-Tleh5iKpzcXOQW13grt3RILBY\\_r7IjL?usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/1-Tleh5iKpzcXOQW13grt3RILBY_r7IjL?usp=sharing)

## ANEXO 24

### PROGRAMACIÓN WORKSHOP CON JEFATURAS

**PROGRAMACIÓN DEL WORKSHOP**

**PÚBLICO OBJETIVO DEL EVENTO: LÍDERES DE JEFATURA & LAARCOM**


**OBJETIVO:**  
BRINDAR UN ASESORAMIENTO MÁS CERCANO A LOS LÍDERES DE JEFATURAS SOBRE EL NUEVO PROCESO DE GESTIÓN DE IDENTIDAD, A TRAVÉS DE UN TALLER TEÓRICO – PRÁCTICO QUE OTORGA HERRAMIENTAS ÚTILES Y CLARAS.

**LUGAR:** SALA DE REUNIONES LAARCOM

**RECURSOS:** MATERIAL AUDIOVISUAL- PAPELERÍA- MATERIAL DE APOYO

**PROGRAMACIÓN DEL WORKSHOP**

Nº	Detalle	Hora
1	Bienvenida de los líderes de jefaturas.	10h00 – 10h15
2	Ubicar en los asientos designados a cada uno de ellos.	10h15 – 10h30
3	Charla general del proceso de gestión de identidad.	10h30 - 11h30
4	Preguntas aleatorias a los capacitadores.	11h30 – 11h40
	Break.	11h40 – 12h00
5	Aplicación de casos para diferentes procesos de gestión de identidad.	12h00 – 12h45
6	Resolución y evaluación de los casos de procesos de gestión de identidad con cada jefatura.	12h45 – 13h45
7	Entrega de material corporativo.	13h45 - 13h50
8	Salida de los líderes de jefaturas.	13h50 – 14h00



LINK DEL DOCUMENTO: [https://drive.google.com/drive/folders/1-Tleh5iKpzcXOQW13grt3RILBY\\_r7IJL?usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/1-Tleh5iKpzcXOQW13grt3RILBY_r7IJL?usp=sharing)

## ANEXO 25

### SIMULADOR DE CASOS

**CASOS**

María pertenece al área financiera y tuvo un problema en el envío de unos correos, que es lo que debería hacer:

- a) Informar al líder del área.
- b) Pedir ayuda a sus compañeros de área.
- c) Resolver por sí misma.

REPUESTA A

Pedro tuvo una discusión con María por no haber reportado daños en bodega y afectar en el inventario mensual de la empresa, que haría en esa situación:

- a) Dialogar hasta llegar a una solución entre los dos.
- b) Buscar una tercera persona para dar su punto de vista y llegar a una solución.
- c) Informar al supervisor del área.

RESPUESTA C



**LAARCOM**  
SEGURIDAD ELECTRONICA

LINK DEL DOCUMENTO: [https://drive.google.com/drive/folders/1-T1eh5iKpzcXOQW13grt3RILBY\\_r7IJL?usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/1-T1eh5iKpzcXOQW13grt3RILBY_r7IJL?usp=sharing)



## ANEXO 26

### CRUCE DE VARIABLES PROGRAMA SPSS

¿Conoce usted la filosofía corporativa de Laarcom, es decir misión, visión y valores corporativos?

¿Qué valor se evidencia más en la empresa?

Antigüedad

**Resumen de procesamiento de casos**

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
VAR00005 * VAR00006 * VAR00003	121	100,0%	0	0,0%	121	100,0%

**VAR00005\*VAR00006\*VAR00003 tabulación cruzada**

VAR00003			VAR00006						Total
			Competitividad	Honestidad	Independencia	Otro	Respeto	Responsabilidad	
1 año a 4 años	VAR00005 De acuerdo	Recuento	0		1	1	2	4	8
		% dentro de VAR00005	0,0%		12,5%	12,5%	25,0%	50,0%	100,0%
		% dentro de VAR00006	0,0%		100,0%	100,0%	20,0%	80,0%	40,0%
		% del total Recuento	0,0%		0,8%	0,8%	1,6%	3,2%	6,4%
En desacuerdo			43		5	0	7	7	

LINK DEL DOCUMENTO: [https://drive.google.com/drive/folders/1-Tleh5iKpzcXOQW13grt3RILBY\\_r7IJL?usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/1-Tleh5iKpzcXOQW13grt3RILBY_r7IJL?usp=sharing)

