



FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y ARTES AUDIOVISUALES

GESTIÓN DE LA IDENTIDAD Y LA CULTURA PARA QUE EL PÚBLICO
INTERNO DE MOVISTAR RECONOZCA A LA INNOVACIÓN COMO
ATRIBUTO

AUTOR

Melissa Rivadeneira Triviño

AÑO

2020



FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y ARTES AUDIOVISUALES

**GESTIÓN DE LA IDENTIDAD Y CULTURA PARA QUE EL PÚBLICO
INTERNO DE MOVISTAR RECONOZCA A LA INNOVACIÓN COMO
ATRIBUTO.**

**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:

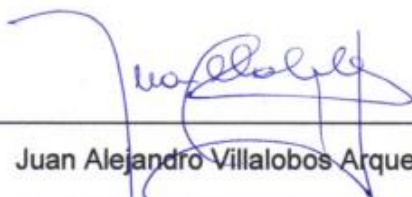
Melissa Rivadeneira Triviño

Año

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUIA

Declaro haber dirigido el trabajo, Gestión de la identidad y cultura para que el público interno de Movistar reconozca a la innovación como su atributo, a través de reuniones periódicas con la estudiante Melissa Rivadeneira Triviño, en el semestre 2020-2, 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

Cédula: 1753596228

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

Declaro haber revisado este trabajo, Gestión de la identidad y cultura para que el público interno de Movistar reconozca a la innovación como su atributo, de Melissa Rivadeneira Triviño en el semestre 2020-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.



Magister María Fernanda Moncayo

Cédula: 1716763295

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA 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 vigentes.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'M. Rivadeneira Triviño', with a large, stylized initial 'M' and 'R'.

Melissa Rivadeneira Triviño

CI: 1723589865

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Universidad por permitirme vivir las mejores experiencias, a mis docentes por la enseñanza y el tipo de conocimientos de calidad que supieron inculcarme, agradezco profundamente a todas las personas que formaron parte de este largo camino y sobre todo a mi familia por ser un apoyo y fortaleza, a mis papas por su ayuda, guía y ejemplo en todos estos años, agradezco también a mis abuelitos Hugo y Rosi, quienes son ejemplo de perseverancia y siempre me han dado palabras de aliento.

DEDICATORIA

Dedico mi trabajo de titulación principalmente a mi hijo Joaquín, quién ha sido mi mayor inspiración, fortaleza y motivación para culminar esta etapa, ese ser de luz que hace que mis días sean maravillosos; a mi papá, Hugo Rivadeneira, y mi mamá, Malú Triviño, que han sido mi mayor ejemplo y me han enseñado a siempre esforzarme por lo que quiero, su apoyo y sobre todo su amor incondicional me permite hoy finalizar una meta más, y finalmente a mi pareja, Jorge Luis, quien siempre ha tenido las palabras que me han reconfortado y no me ha dejado rendirme. ¡Gracias!

RESUMEN

El presente trabajo contiene un tema que ha sido relevante en los últimos años en las empresas, la innovación, este factor lo trabajo en el documento como atributo, ya que este de manera interna y externa genera una ventaja competitiva en la industria; es importante recalcar que se ha trabajado con la empresa privada, Movistar, , específicamente en el edificio matriz de Quito y me he enfocado en su público interno; por otro lado, dentro de la investigación se ha tomado en cuenta dos intangibles de comunicación, la cultura y la identidad de la empresa, mediante el levantamiento de información se ha logrado ver de cerca la gestión de la misma, además En base a la relación entre cultura e identidad corporativa para la adecuada gestión de la innovación empresarial existen varios factores como los comportamientos de los colaboradores, que son el capital más importante de la empresa, se toma en cuenta las características de la innovación para saber si la innovación dentro de Movistar se la toma como atributo.

Otros aspectos que se han tomado en cuenta dentro de la investigación es la comunicación interna, la relación entre la identidad y la cultura corporativa según la perspectiva de algunos autores, se toma en cuenta al público interno, la gestión de los dos intangibles antes mencionados y también a las herramientas de comunicación que tiene actualmente la empresa para transmitir el atributo de innovación pero sobre todo y donde se hace mayor énfasis en la recopilación de las características de la innovación empresarial, los diferentes tipos de innovación que existe.

La metodología aplicada a la investigación fue mixta, es decir se aplicó técnicas cuantitativas y cualitativas, mediante encuestas y entrevistas aplicadas a los colaboradores.

ABSTRACT

This work contains a topic that has been relevant in recent years in companies, innovation, this factor is worked on in the document as an attribute, since this internally and externally generates a competitive advantage in the industry; It is important to emphasize that we have worked with the private company, Movistar, this work is focused on the internal part, specifically in the parent building of Quito; On the other hand, within the investigation two intangibles of communication, the culture and the identity of the company, have been taken into account. Through the gathering of information, it has been possible to see closely the management of the same, also based on the relationship Between culture and corporate identity for the proper management of business innovation there are several factors such as the behavior of the collaborators, which are the most important capital of the company, the characteristics of the innovation are taken into account to know if the innovation within Movistar it is taken as an attribute.

Other aspects that have been taken into account in the research are internal communication, the relationship between identity and corporate culture according to the perspective of some authors, the internal public is taken into account, the management of the two intangibles mentioned above and also to the communication tools that the company currently has to transmit the attribute of innovation, but above all and where greater emphasis is placed on compiling the characteristics of business innovation, the different types of innovation that exist.

The methodology applied to the research was mixed, that is, quantitative and qualitative techniques were applied, through surveys and interviews applied to collaborators

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	12
1. CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO.....	3
1.1 Teoría de Comunicación.....	3
1.2 Definición de Comunicación Corporativa.....	4
1.3 Identidad Corporativa.....	6
1.4 Cultura Corporativa.....	8
1.5 Relación de identidad y cultura corporativa y su gestión.....	10
1.6 La innovación como atributo.....	12
1.7 Comunicación interna para el reconocimiento de los atributos de identidad.....	14
2. CAPÍTULO II. DESARROLLO DEL TEMA.....	18
2.1 Introducción.....	18
2.2 Características del atributo innovación.....	20
2.3 Gestión de la identidad y cultura en Telefónica.....	26
2.4 Necesidades del público interno de Telefónica.....	34
3. CAPÍTULO III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	41
4. CAPÍTULO IV. PROPUESTA COMUNICACIONAL.....	45
4.1 Matriz estratégica.....	45
4.2 Matriz de acciones.....	46

4.3 Cronograma.....	50
4.4 Presupuesto.....	50
4.5 Matriz de evaluación.....	52
REFERENCIAS.....	53
ANEXOS.....	55

TABLA DE FIGURAS

Figura 1: Importancia trabajo en equipo	22
Figura 2: Apertura de opiniones.....	23
Figura 3: Entorno laboral.....	24
Figura 4: frecuencia de capacitaciones	27
Figura 5: Compromiso de líderes departamentales	28
Figura 6: continuidad e implementación de iniciativas de innovación	32
Figura 7: Procesos de evaluación hacia los colaboradores.....	33
Figura 8: acciones de autonomía e innovación.....	34
Figura 9: recursos destinados para innovar	37
Figura 10: herramientas de comunicación interna	38
figura 11: herramientas de comunicación de uso diario.....	39

INTRODUCCIÓN

El contenido del presente capítulo abarca una serie de elementos que integran a la Comunicación Corporativa, partiendo de un acercamiento de su definición tanto como a la gestión de la identidad, gestión de la cultura, sus características y su relación entre los mismos, esto en referencia a la empresa de Telefónica Ecuador. Hoy en día una parte fundamental de las habilidades y competencias de la gestión de un comunicador es saber cómo y para qué gestionar los intangibles de una organización, en esta investigación los intangibles serán: identidad y cultura los que se consolidan para el reconocimiento del atributo innovación.

Como segundo punto, se aborda a la comunicación interna y el público interno de la empresa, su proceso, gestión y las herramientas que reflejarán en el público interno el atributo, creando así, un vínculo entre la empresa y los colaboradores, este al ser uno de los objetivos principales de la presente investigación, en tercer lugar encontraremos en esta investigación el término de `innovación él cual dentro de las empresas privadas y públicas ha sido implementada como un diferenciador interno y externo de las organizaciones, y ha tomado relevancia ya que según algunos autores se percibe a la innovación como una práctica apreciada como algo nuevo.

Como tercer punto, en el presente capítulo se toma en cuenta al atributo como una característica o propiedad de los colaboradores en la empresa Telefónica, esto mediante la gestión de la identidad y de la cultura corporativa de la empresa de acuerdo a su situación empresarial entre colaboradores; como menciona Ramírez, Sánchez, & Quintero (2005) toda organización tiene una cultura propia, que le permite a su vez tener su propia identidad, para estos autores, como a muchos la cultura está constituida por creencias, valores y sobre todo en lo que más recalca es que el comportamiento es parte de la misma. La teoría comunicacional que se ha implementado en la presente investigación es la

Teoría General de los Sistemas, planteada por Ludwig Von Bertalanffy, en 1950, esta teoría es aplicada en el ámbito de la organización y a la comunicación.

Por último, al momento de enfocarnos en la metodología, se desarrolló una metodología mixta, cuantitativa y cualitativamente, la presente investigación tiene un enfoque de método de estudio porque se ha trabajado con una empresa de carácter real, dentro del primer capítulo se maneja un enfoque de recolección bibliográfica porque se ha tomado en cuenta varios autores y conceptos que permitieron el desarrollo del trabajo, también se ha manejado un enfoque descriptivo estadístico por los datos que se recolectaron en el segundo capítulo, el muestreo fue en base al número de universo de 302 colaboradores de la empresa, con su respectiva técnica de muestreo del censo y por juicio, además la técnica de investigación fue encuestas y entrevistas a profundidad, como se podrá apreciar más a fondo en el capítulo mencionado; finalmente me he basado en la siguiente pregunta de investigación previamente estudiada, ¿Qué características y valores de la identidad se debe gestionar para una cultura de innovación?, esto permitió delimitar los objetivos del presente trabajo los cuales son: 1. Identificar las características del atributo innovación. 2) Determinar las necesidades del público interno de Telefónica. 3) Analizar la gestión de la identidad y cultura de Telefónica.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

Teoría de Comunicación

La Teoría General de los Sistemas es la que sustentará la presente investigación que tendrá relación con el modelo conceptual del presente trabajo. En esta teoría se explica que

Los Sistemas como modelo de organización, □...□ se reconoce al sistema como un todo y no cómo la suma de partes individuales y en donde pesa con mucha importancia no sólo los elementos que la conforman si no las interrelaciones entre ellos, ya que las acciones de unos afectan el comportamiento de los otros, y del sistema completo. (Peralta, 2016, págs. 125-126).

En este sentido se toma como una referencia al Modelo de Katz y Kahn (2007) que se refirieron a un modelo de organización a través de la aplicación de la TGS y la teoría de las organizaciones, dentro de esta teoría se menciona que una organización es el objeto de estudio, el centro del mismo, en el cual se describen y explican el fenómeno de las organizaciones, además se comprende cómo trabaja la organización, e indica o prevé el comportamiento a largo plazo y reacciones que puedan tener, finalmente pretende controlar o regir ciertos procesos internos de la organización, de esta manera es que se complementa con la TGS y justifica la interrelación aplicada a un enfoque de la comunicación y se debe recalcar que esta teoría sugiere ciertos principios de comportamientos de los sistemas abiertos que tienen su conducta sin importar su carácter, es decir sistema biológico, físico u organizativo.

En la organización: es la que requiere un sistema de comunicaciones para el control y toma de decisiones. □...□ En la empresa, se necesita un sistema nervioso central, donde las funciones de producción, compras, comercialización, recompensas y mantenimiento deben ser coordinadas. (Moreno, 2007, pág. 67).

Como nos explica la cita mencionada, es que a partir del Sistema General parte la trasmisión de información, en la cual dentro de una organización comprende procesos e interacciones que se reflejará en el comportamiento de los colaboradores, internamente tiene un gran peso no solo por los elementos que la conforman si no las interrelaciones entre ellos, en otras palabras se quiere decir que las organizaciones son auto organizadas, por ende funcionan a partir

del procesamiento de información, basado en la visualización del entorno y la retroalimentación entre colaboradores, en este caso aplicado a la TGS, entre subsistemas, en conclusión esta teoría se desarrolla en torno a la organización como un todo, en la cual existe interacción, un sistema general que transmite información y subsistemas llenos de cadena de procesos, todos estos elementos que forman parte del sistema se interrelacionan para lograr su objetivo y se ven influenciados por el entorno a través de comportamientos.

Ahora bien, como breve introducción de la Escuela de Palo Alto, que se relaciona con la teoría planteada es debido a que “hace referencia a la Comunicación centrada en cómo la comunicación afecta a la conducta, además se concibe como un sistema de canales múltiples en el que el actor social participa en todo momento, en su calidad de formar parte de una cultura.” (Peyró, 2008, pág. 5), es por esto que la importancia de involucrar la comunicación interna en la organización, gestionarla y realizar acciones con las herramientas adecuadas es importante, ya que esto llevará a una conducta de los colaboradores y a la cultura de innovación que se pretende que reconozcan como atributo.

Definición de Comunicación Corporativa

En los últimos años la comunicación como disciplina ha ido evolucionando y creciendo fuertemente en el ámbito empresarial, dando un valor que anteriormente no tenía, pero que ha ocupado más espacio en la actualidad, pues se entiende según el autor José Carlos Losada (2009) que se ha convertido en una parte importante dentro del staff de las más grandes compañías, pero si bien es cierto esto dependen de los órganos de Dirección de la compañía, ya sea la Presidencia, u otro órgano principal que tan en serio tomen en cuenta a la Comunicación Corporativa.

Como se ha menciona dentro de las premisas de comunicación de la Escuela de Palo Alto es que todo comunica, y es imposible no hacerlo, por lo que dentro de las dos últimas décadas se ha venido estudiando definiciones propuestas por innumerables autores, ciertamente unos lo ven como herramienta, como proceso, como una estrategia o como apoyo a los departamentos de las organizaciones; sin embargo, el surgimiento de la comunicación corporativa es también un término polisémico y abarca cientos de perspectivas según como lo vean los distintos autores, al asociarlo con la teoría que sustenta a esta investigación expuesta anteriormente la TGS, y asentando la definición del término de comunicación corporativa se puede hacer una aproximación tomando en cuenta lo siguiente:

La comunicación corporativa se establece como un proceso sistemático a partir del cual se integran y complementan personas, procesos y estructura organizacional en el ánimo de desarrollar una impronta organizacional a partir de los componentes de identidad conceptual, visual y comportamental. (Quintero, 2014, pág. 50).

Esto quiere decir que la comunicación corporativa abarca un conjunto de elementos que involucran a la identidad y la cultura corporativa reflejándose en la estructura organizacional desde una perspectiva sistemática, además de la interrelación de las personas y su comportamiento, adicional a esto, esta disciplina logra tener un alcance de diferenciación por su enfoque en el comportamiento de las personas y de la relación con el intercambio de información haciendo referencia a los signos, como se muestra en la siguiente cita

La comunicación corporativa es, ha sido y será por siempre el engranaje clave para individuos y organizaciones, definida como proceso que posibilita la interrelación del género humano a partir de signos estableciendo un código válido para el intercambio de ideas y conceptos, {...} garantizando la retroalimentación o retroacción de dicho proceso. (Quintero, 2014, pág. 49).

De acuerdo a la retroalimentación se puede decir que es una parte fundamental a la hora de hablar del proceso de información y comunicación de una organización ya que permitirán el logro de actividades internas y objetivos.

El planteamiento de la comunicación corporativa que es muy importante recalcar que dentro del presente estudio tiene un entendimiento hacia los complementos de la comunicación y de lo que se trata, en primer lugar como menciona Losada (2009) dentro de la comunicación corporativa se necesita conocer y evaluar los procesos de comunicación, sus canales y los instrumentos, para que se conozca el contenido y se pueda relacionar con sus colaboradores y determinar sus necesidades y obtener información de los mismos, los canales y mensajes por los cuales se transmite y por cuales se obtienen mayor información.

En definitiva, se asienta la definición de comunicación corporativa como la disciplina que abarca procesos internos que involucra la relación de las personas, su comportamiento y la influencia de su entorno donde se integra con la identidad y su cultura corporativa generando constantemente retroalimentación mediante canales e instrumentos internos por el cual las organizaciones se comunican y mantienen un proceso de información y comunicación, además de que involucra a la innovación como una práctica de mejora continua.

Identidad Corporativa

Uno de los intangibles que se ha tomado en cuenta para el siguiente trabajo es la identidad el cual se puede expresar directamente a la personalidad que las empresas tienen, su particularidad como tal y por lo tanto lo que le diferenciará de otras organizaciones, a partir de esta se comprenderá su ventaja competitiva de manera interna, ciertos autores ayudarán a la implementación de la definición

de este concepto para entenderla en un contexto de la presente investigación y resumirla en una sola definición.

En primera instancia el autor Cees Van Riel (1997) en Villafañe (1999) plantean lo siguiente:

La identidad de una organización, desde esta perspectiva dinámica, surge de la interacción de tres ejes que representan los tres rasgos estructurales que mejor la definen. El primer de ellos, el vertical, es el de la historia de la organización, desde su fundación hasta el presente. El segundo eje, el horizontal, corresponde a la situación actual, y está dominado por el proyecto empresarial que la organización ha adoptado para satisfacer sus metas corporativas. El tercero, transversal a los dos anteriores, es el de la cultura corporativa, otro atributo trascendental a la hora de explicar la identidad de la organización. (Villafañe, 1999, pág. 18).

Para resaltar el segundo punto de la cita, el proyecto empresarial quiere decir la filosofía corporativa, los valores de la organización, la orientación estratégica que se basa en las acciones y objetivos, dicho de otra manera es la estrategia operativa en la cual se desenvuelve la compañía para el cumplimiento de su misión, por otro lado los atributos permanentes que definirán, según Villafañe, a la estrategia empresarial son los siguientes: misión y visión; ahora bien, aterrizando al significado de la identidad se puede plantear en que, si bien es cierto, la historia de la organización que será un factor clave dentro de la definición y además queda claro que la cultura está inmersa en la identidad, es trascendental mencionar lo que involucran sobre la calidad del servicio, y el comportamiento de un representante que regirá en las relaciones internas de la empresa, este es un punto clave que será tomado en cuenta en los siguientes capítulos y que ayudará a la construcción de los instrumentos de la investigación para determinar y responder a los objetivos.

Como se ha explicado, manejando una definición de la identidad, se puede decir que es nada más que la manifestación de la empresa la cual planifica involucrando su comportamiento, comunicación, la gestión, la calidad del producto o servicio de la empresa internamente, y es algo inherente a la misma,

la identidad es lo que se llama su 'personalidad' y que también puede ser el resultado de la percepción entre públicos internos y externos.

Ahora bien, tomando en cuenta la importancia de la identidad en una empresa, se puede decir según Van Riel en Graciela Perozo (2006) que si se tiene una identidad fuerte se volverá efectiva en ciertos ámbitos como:

- Acrecentará la motivación entre sus empleados.
- Aumentará la posibilidad de que se identifiquen o vinculen con la empresa los empleados.
- Establece la base de una relación continuada con los clientes, tanto internos como externos.

Es por esto que resulta de manera importante que los empleados lleguen a conocer la identidad porque les brindará un cierto foco hacia dónde quiere llegar la empresa y que todos trabajen para el mismo objetivo, en tanto que según Fernández (S.f) el valor que tiene una empresa no solo se representa por activos tangibles sino en las relaciones con clientes, la fidelización, la innovación que es un punto importante y los conocimientos tanto como las habilidades de los colaboradores. (pág. 2), en definitiva la identidad será aquello que los colaboradores perciben o lo ven como lo esencial y central, distintivo de una empresa.

Cultura Corporativa

El segundo intangible tomado en cuenta dentro de la presente investigación se trata de la cultura corporativa, esta al estar inmersa dentro de la identidad se puede decir que las prácticas son parte de esta, y según el autor Paul Capriotti en Apolo, Baez, Pauker , & Pasquel (2017) menciona que en la cultura está involucrado las creencias, valores, conductas y formas de las mismas, formales y no escritas que se rigen dentro de una empresa y será reflejado en el comportamiento, por lo que tiene una naturaleza humana que da sentido a las

actividad que los colaboradores realizan, la cultura es además una breve explicación de cómo es la empresa, cuál es su función y lo más importante que a través de los elementos mencionados como las creencias y comportamientos son adquiridas por la persona como miembro de una sociedad o en este caso de una organización y que se reflejan en sus comportamientos. Es decir, la cultura de una organización es el conjunto de códigos compartidos por todos.

Uno de los factores que se encuentra dentro de la cultura son los siguientes: *“puede hablarse de tres grandes factores de la cultura: la identidad corporativa el "somos", el sistema de valores corporativos el "pensamos", la unidad estratégica el "hacemos". En esas tres dimensiones es donde se manifiesta la cultura de una organización.”* (Villafañe, 1999, pág. 127), esto quiere decir que los componentes que se muestran en la cultura tendrán mucho que ver con la manera en que se gestionan, en tanto que el sistema de valores son aquellos que se muestran como pautas a seguir de comportamientos, las acciones a seguir dentro de la organización, las correctas y las que no se permiten, las normas y las costumbres que mantiene una organización, mientras que en la unidad estratégica se tratará de las estrategias o planes a seguir a largo plazo de la empresa, sus propuestas y metas planificadas.

La cultura corporativa tiene varias funciones en las cuales debe tener resultados las compañías que la gestionen de tal manera que: se construya la identidad, haciendo una diferencia de otras compañías, existirá cohesión en el ámbito interno, creando sentido de pertenencia, haciendo que colaboradores se identifiquen con la empresa, justificar las formas de poder y la jerarquía, aumenta el alcance de los colaboradores en los proyectos empresariales a que se involucren más, y algo que es sumamente importante es que la función de la cultura corporativa determinará el clima interno, que mejorará o empeorará el desempeño del personal.

Una vez mencionada las funciones de la cultura, se puede hacer alusión a las variables que la conforman como explica Villafañe (1999), en primer lugar se encuentra la ideología de la organización, que será la forma del pensamiento y aprendizaje, las relaciones de poder, las herramientas o formas de motivación y recompensa dentro de la organización, en segundo lugar la orientación estratégica será los factores estratégicos que diferenciarán culturalmente a una empresa, Villafañe pone de ejemplo algunos como la orientación al cliente, hacia las personas, hacia los resultados y lo más importante de acuerdo a la presente investigación será la orientación hacia la innovación, el cual profundizando será la predisposición al aprendizaje y al cambio, mejora de procesos, inversión en I + D, líderes creativos, atención a la formación orientada hacia la innovación. Como tercer variable está la identificación corporativa, que se tratará de la conexión emocional entre personal y organización, se rige directamente con la conducta.

Relación de identidad y cultura corporativa y su gestión

La relación que se encuentra entre estos dos intangibles de la comunicación, parten de las definiciones con las que se ha trabajado brevemente, existe una estrecha correlación partiendo desde el punto expuesto a continuación:

Cada organización tiene su propia cultura, que le otorga a su vez su propia identidad. Para este autor la cultura incluye los valores, las creencias, los comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial, es decir, es la forma como las organizaciones establecen prioridades, dan importancia a las cosas y por ellas se caracterizan. (Ramírez, Sánchez , & Quintero , 2005, pág. 49).

En este contexto se puede decir que su relación se encuentra en que la identidad se manifiesta a través de la cultura y lo que a su vez caracteriza a cada organización por medio de la interacción de los elementos como los conocimientos, valores y creencias, tomando en cuenta que la cultura es construida a partir de la identidad.

En función a la coherencia que se mantiene de estos dos conceptos, se debe añadir que según Balmer en Currás (2010), plantea que la identidad corporativa es la suma de todos los tangibles e intangibles que diferencian a una organización, la cual es importante la participación de los líderes, y el entorno; además junta a las estrategias, la estructura, comunicación y cultura de la empresa (pág. 14), dando sentido a estas palabras, es que se comprende que esos elementos se manifiestan mediante varios canales, como expone el autor, el comportamiento, y desempeño empresarial, y como se ha mencionado anteriormente es que la cultura de la organización es proyectada desde la identidad, entonces se puede decir que al momento de gestionar un atributo de manera correcta, la cultura de innovación será transmitida mediante la identidad, la cual será el punto principal para crear las relaciones entre colaboradores, fomentando los cambios de innovación y comportamiento de los mismos.

En consecuencia con la interrelación de estos dos intangibles, se puede hablar de su gestión en las empresas, ya que es una pieza clave de la estructura y formación de una empresa, y es la identidad lo que le distingue a una organización mediante su personalidad única frente a otras y es el ser de la misma, mientras que por otro lado se encuentra la cultura corporativa que se identifica según el autor Isaza que la cultura es “*ese todo complejo que incluye los conocimientos, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y todas las demás capacidades y costumbres adquiridas por el hombre*” (2013, pág. 34), entonces involucrará cierta particularidad y es que la cultura es una parte inherente de las organizaciones, es algo innato a las mismas y una empresa no puede no tener una cultura que no esté ligada al ser de la misma, es decir a la identidad, por esto se encuentra la relación de estos dos componente de la comunicación corporativa en las empresas y su forma de gestionarlos, la una no existe sin la otra.

Por otro lado, Paul Capriotti expresa a la gestión de la identidad de la siguiente forma, como la estrategia de la identidad es un proceso de planificación de la identidad, y plantea lo siguiente: “*El Plan Estratégico de Identidad Corporativa (Capriotti, 1999: 135-239). Este modelo consta de 3 grandes etapas: a) Análisis del Perfil de Identidad Corporativa, b) Definición del Perfil de Identidad Corporativa, y c) Comunicación del Perfil de Identidad Corporativa.*” (Capriotti, 2004, pág. 65). En el primer elemento mencionado, se trata de que mediante la percepción que tengan los públicos internos se desarrolle una adecuada estrategia de identidad que va a establecer los parámetros del actuar de los empleados y su comunicación, además de que se realice un adecuado análisis de los aspectos que definen las características particulares de la empresa como sus valores y patrones de conducta que se deben practicar para llegar a cumplir las metas fijadas de la empresa.

Como segunda etapa está la definición del perfil en el cual se fija en cómo quiere ser vista la empresa por sus colaboradores, e identificar las características y la diferenciación de los públicos, en otras palabras son los beneficios que la empresa ofrece a sus públicos y se maneja con 3 ejes: rasgos de personalidad, valores Institucionales y atributos.; como tercera etapa se encuentra a la comunicación del perfil, que gira en torno a comunicar la identidad de la empresa, su diferenciación y se debe recalcar que se hace indispensable la comunicación para que cualquiera de los públicos la pueda conocer.

La innovación como atributo

Un atributo en el contexto empresarial, quiere decir una característica o propiedad de algo, en este caso el atributo, o característica es la innovación, se toma como referencia la siguiente cita: “*son conceptos instrumentales, orientados a fortalecer las capacidades competitivas de la empresa, con la intención de ganar clientes/usuarios y lograr su fidelidad (calidad, variedad, servicio al cliente, tecnología, etc.)*” (Capriotti, 2004, pág. 68), por este motivo se

relaciona con la innovación ya que se plantea en esta investigación con el reconocimiento de la innovación como atributo en los colaboradores.

En el abordaje de la innovación los autores Ruiz, Varela Azkue, & González Díez (2008) mantienen una referencia de concepto de la innovación que en un entorno global empresarial la innovación es ahora una necesidad en las organizaciones para que se pueda estar presente en el mercado y tener una diferenciación ante la competencia, por otro lado, es importante que se tome en cuenta el costo económico que una empresa va a invertir en un departamento de investigación y desarrollo (I + D), ya que mediante estos procesos se puede investigar ciertas estrategias aplicadas tanto al ámbito externo como interno, por esto es que a este atributo se lo debe gestionar de manera estratégica.

En base a lo mencionado anteriormente se puede plantear en la cita a continuación: *“La innovación no es un hecho puntual, sino que debe ser continua e integrada en la gestión de la organización con carácter prioritario, siendo un factor fundamental las aportaciones de las personas de la empresa.”* (Ruiz, Varela Azkue, & González Díez, 2008, pág. 11), por tal razón la innovación debe ser continua y frecuente, mientras que se retroalimente una y otra vez para generar un impacto positivo en los colaboradores y debe ser involucrado en la gestión de la identidad.

Se puede percibir a la innovación como una práctica apreciada como algo nuevo y es el atributo que se quiere reconocer como tal dentro de la empresa; la innovación va más allá de lo tecnológico o procesos nuevos, es la conducta o comportamiento dentro de la empresa; una de las características de la innovación es que viene a ser una transformación, para ver más reflejado el concepto se puede citar que

La innovación debe verse como un proceso en sí mismo. Un proceso dinámico a través del cual la innovación va definiéndose y, al mismo tiempo, un proceso de gestión de las empresas basado en la gestión de personas, información, conocimiento y recursos financieros y tecnológicos. (Ruiz, Varela Azkue, & González Díez, 2008, pág. 8).

Finalmente se puede concluir que la innovación se deberá reflejar en la conducta o comportamiento dentro de la empresa, en este caso los colaboradores son quienes deben adoptar esta conducta a través de la innovación y el rol de las personas es una parte fundamental de la innovación porque será quienes adopten este proceso y lo practiquen implementándola a través de la cultura, pero esto debe partir desde las máximas autoridades, lo que pone como factor clave a los líderes de cada departamento, y que llegue a todos los colaboradores; además es por esto que existen tipos de innovación, y la más importante es ciertamente la organizacional, ya que implicará la aplicación de un método de organización en torno al negocio, puesto de trabajo y relaciones de la empresa, para esta investigación será en las relaciones internas.

Comunicación interna para el reconocimiento de los atributos de identidad

La comunicación interna y el público interno de la organización serán elementos principales de acuerdo a la presente investigación, cuando se menciona al público interno en el ámbito empresarial es lo que llamamos colaboradores o empleados, y son los que influyen de forma directa en la toma de decisiones de la organización, los que componen, reflejan y hacen a una empresa, en este sentido pueden ser accionistas y socios, además de las personas que se mantiene bajo contrato con el empleador o la organización. Los públicos internos se verán involucrados directamente con la comunicación como expresa la siguiente cita:

Aquellos públicos que crean y dinamizan la cultura organizativa en tanto que definen y determinan la actitud colectiva, su manera de ser, sus valores y espacio o esfera de compromiso. El límite del público interno, depende de la propia subjetividad y grado de complicidad que tenga la compañía o institución con los colectivos sociales que la rodean. (Ordeix, 2009, pág. 61).

En contexto quiere decir que al saber lo que involucra la participación de los colaboradores y lo importante que son al tomarlos en cuenta como el capital más

importante de una empresa, la gestión de la identidad y del personal se van a relacionar de manera directa ya que mediante los canales de comunicación se transmiten y se intercambian información, comportamientos y los valores corporativos involucrando los procesos de comunicación y la personalidad (identidad) en una sola, el colaborador será el engranaje o pieza clave que llevará, expresará y formará parte de la innovación, será el representante interno de la empresa que refleje la gestión de la identidad y al cultura de la innovación para que este se reconozca como una característica de la empresa a la que representa, en definitiva serán todos aquellos que se apoderan de la transformación de los inputs, en este caso de la innovación en productos o servicios de la organización.

Finalmente, el término de comunicación interna dicho propiamente, involucra de manera interna a los procesos de comunicación en una organización, y se habla de la transmisión de información entre los colaboradores y/o públicos a varios niveles, de acuerdo a la estructura organizacional de la empresa y en diferentes áreas, para organizar o coordinar actividades diarias, semanales, a corto y largo plazo de una organización, como se menciona en la cita:

Cuando hablamos de comunicación interna en una organización, la publicidad juega un papel muy importante, aquí se maneja también una elección de medios idóneos donde se colocarán productos comunicacionales con el fin de cumplir un objetivo ya sea este el de informar, recordar o persuadir. (Apolo, Murillo, & García , 2014, pág. 44).

Para el reconocimiento del atributo dentro de la comunicación Paul Capriotti (2004) menciona que es el conjunto de mensajes y acciones que se crean de manera voluntaria para que sea transmitido al colaborador, con fines de informar al colaborador sobre el atributo, las características e influir en ellos y sus opiniones, el reconocimiento se genera a partir de la experiencia de los públicos con la compañía, la identificación de los mismos y la demostración diaria, por medio de las actividades cotidianas de la organización y de los colaboradores, además de que La identidad conforma el conjunto de atributos que la empresa quiere establecer e idear para ser reconocida por los públicos de la organización.

De acuerdo a este concepto, mediante los canales y herramientas adecuadas que gestión en la identidad para lograr el reconocimiento del atributo innovación se puede plantear a través de Apolo, Murillo, & García (2014) ciertas herramientas internas en una organización, como lo son:

- Soporte Multimedia: como instrumentos que contengan contenido audiovisual (imágenes, texto escrito, voz y sonido), como por ejemplo notas informativos de noticias diarias de la empresa culturales, sociales o de cualquier tipo, Manual del empleado el cual contiene de forma detallada, información de la organización, como sus objetivos, metas, políticas, Manual de funciones donde se detalla funciones o responsabilidades de cada área, Publicación Institucional será la herramienta que informe sobre logros de algún departamento y tiene diseño de una revista generando confianza en sus públicos, el Tablón de anuncio: que es el que permitirá informar, anunciar, transmitir un documento de información masiva,
- Soporte Web: introduciendo la tecnología y que genere efectividad de las estrategias, como por ejemplo, WebEx, que permite dar conferencias a larga distancia, chat interno o red social interna, Blog departamental.
- Contacto directo: pueden ser herramientas que ya tiene la empresa, pero formando otros (mejorarlos), algunos de los ejemplos planteados son: las encuestas que permiten conocer cierta información que permita realizar toma de decisiones, Retiros que fomentan la participación y salir del ligar habitual de la empresa, círculos de calidad en los cuales se abordará y reunirá a los colaboradores para conversar y hacer un acercamiento de lo que falta, lo que han logrado y lo que no y sugerencias, Workshops que permitirán vinculación con la organización y crea equipos de trabajo, comidas de trabajo donde implica la toma de decisiones, se las hace en restaurantes o lugares fuera de la oficina, encuestas de desempeño y clima laboral, para que se mida los mismos, se encuentren los problemas y se den soluciones, esta herramienta permite tener un acercamiento constante a estos datos.

En conclusión, la comunicación interna es la que se dirige a los empleados de la organización y tiene como objetivo primordial dirigir la Cultura Organizacional hacia la dirección deseada haciendo que los objetivos deseados se cumplan, los atributos sean gestionados mediante las herramientas de comunicación existentes y mencionadas con el fin del reconocimiento de la innovación en los públicos de Telefónica.

CAPÍTULO II. DESARROLLO DEL TEMA

Introducción

Como se mencionó brevemente el enfoque es mixto, tanto como cualitativamente y cuantitativamente, la técnica que se usó, la entrevista a profundidad y la encuesta, respectivamente, el cual que permitió recolectar los datos que se expondrán y desarrollaran en este capítulo, el tamaño de la muestra del universo fue de 302 colaboradores, para las entrevistas fue realizada a 7 jefaturas de los distintos departamentos; como se sabe la empresa a la cual está dirigida el presente trabajo y se aplicó las herramientas de la metodología para la investigación es Telefónica-Movistar del Ecuador, como datos generales se puede describir a esta empresa perteneciente al sector privado que es proveedora de servicios de telefonía móvil, se encuentra en funcionamiento en Ecuador desde el 2005 a nivel societario, ya que Telefónica adquirió las acciones de lo que era anteriormente Otecel S.A en el 2004, esto indica que esta empresa tiene una gran trascendencia en el mercado, además de varios reconocimientos que ha tenido y su reputación por la promoción del talento e impulso de la innovación en todos los niveles de la organización como indica en su página web, ahora bien, enfocado a conocer un poco de su filosofía corporativa, su visión como empresa es la siguiente:

En Telefónica, creemos que todo el mundo debería tener a su alcance las posibilidades que ofrece la tecnología. De esta forma, todos podremos vivir mejor, hacer más cosas, ser más. Para hacer realidad esta visión, nuestra estrategia es acercar lo mejor de la tecnología a nuestros clientes, a través de nuestras marcas comerciales.

Esta empresa se mantiene al margen de estándares de calidad de procesos, mejora continua, tecnología y seguridad de la información, por lo que dentro de su giro de negocio de telecomunicaciones siempre ha tenido renombre y se enmarca como una de las empresas que contribuye con proyectos de educación, pro niño y demás temas que aportan al desarrollo de la sociedad y se ha dado a conocer por sus actos de Responsabilidad Social incluyendo siempre la

tecnología con el uso de las mismas y la innovación como eje primordial de sus acciones además de su forma de trabajar interna y externamente.

En primer lugar el enfoque que se ha realizado para la obtención de datos es mixta, es decir enfoque cuantitativo y cualitativo; dentro del primer enfoque aportará a recolectar los datos de manera más objetiva arrojando datos estadísticos y contables, esto se ejecutó mediante el uso de encuestas realizadas a todo el personal administrativo del edificio matriz en Quito y se lo realizó con 15 preguntas donde se escogió la Escala de Likert, calificando a las preguntas del 1 al 5, siendo 1 insatisfecho, una opción neutra, que es la intermedia, y el 5 totalmente satisfecho; de acuerdo al enfoque cualitativo permitirá analizar características que no son medibles estadísticamente y se va al ámbito subjetivo, esto se efectuó aplicando entrevistas realizadas a las jefaturas principales de cada área nombradas a continuación: área comercial, marketing, Dho (o también llamado Recursos Humanos), digital, financiero, legal y regulatorio y por último TI (Tecnologías de la Información).

Como primer enfoque cuantitativo, la encuesta fue nuestra herramienta aplicada para responder a cada uno de nuestros objetivos de investigación, los mismos son: 1) Identificar las características del atributo innovación. 2) Determinar las necesidades del público interno de Telefónica. 3) Analizar la gestión de la identidad y cultura de Telefónica. Al aplicar la herramienta en la cual se procedió a preguntar sobre la gestión de la innovación y procesos de capacitación con respecto a la tecnología y procesos internos, así como las herramientas que usan a diario, adicional a esto se realizaron preguntas enfocadas en determinar las características que los colaboradores tienen internamente, o departamentalmente, como la importancia del trabajo en equipo, la importancia de que se tome en cuenta las opiniones de cada uno, y si los líderes de cada departamento se encuentran comprometidos con las iniciativas de innovación que la empresa brinda, además de los recursos que la empresa destina para los mismos, se aplicaron en total 302 encuestas para obtener resultados acertados y reales que permitan tener un conocimiento y respuesta a los objetivos planteados.

Como segundo enfoque cualitativo, la herramienta elegida fue la entrevista como se mencionó anteriormente, las preguntas se enfocaron en identificar si los colaboradores creen que la empresa es innovadora, los comportamientos que tienen con respecto a las nuevas tecnologías y al momento de los filtros de contratación, en cuál tipo de innovación la empresa ha hecho mayor énfasis, tales como tecnología, producto/servicio, modelo de negocio, procesos internos y a nivel de organización, finalmente se preguntó acerca de cómo se impulsa internamente a las tendencias y el uso de las nuevas tecnologías y cómo garantizan el comportamiento hacia los mismos para saber la situación de la empresa a nivel de gestión de su identidad y cultura.

Características del atributo innovación

El primer objetivo de la presente investigación se basa en identificar las características del atributo innovación, como bien se sabe y se ha mencionado en ocasiones anteriores ciertas características pueden ser: adaptabilidad al cambio, la mejora continua, tendencia hacia lo tecnológico, inversión en investigación y desarrollo, etc. Estos factores influirán en la motivación entre el personal, sus comportamientos y el tipo de líderes que tiene un departamento de acuerdo a la gestión de los mismos; además mediante los instrumentos de investigación se pudo evidenciar ciertos datos y resultados tanto cualitativos como cuantitativos que se presentan a lo largo del trabajo.

En primera instancia en las entrevistas realizadas a las jefaturas como primera pregunta efectuada fue si creen que la empresa es innovadora y porqué, las respuestas de las 8 jefaturas coincidieron en que la empresa si es innovadora y mantienen la misma perspectiva, tomando en cuenta las palabras de la jefatura de DHO (Recursos Humanos), Felipe Andrade, “*desde siempre movistar ha sido reconocida por estar siempre actualizada, ser diferente y resaltar en todo tipo de aspectos, incluyendo su calidad de formar profesionales, Movistar se centra en innovar gracias al equipo de trabajo que tiene.*” (E3, 2019), dentro de otras

respuestas que proporcionaron también se aludió que la empresa cuenta con incentivos tecnológicos, y que su giro de negocio lo obliga a que día a día se renueve y mejore en el aspecto innovador que posee la empresa; además en la jefatura de publicidad y área comercial, que está a cargo de María de Lourdes Triviño, indicó que *“la empresa cuenta con un área que se dedica a innovar y a generar investigaciones para el máximo desarrollo, lo que se conoce actualmente como el departamento de Investigación y Desarrollo (ID)”* (E1, 2019), ella añade que históricamente la empresa ha sacado a relucir su capacidad de anticiparse al futuro, de investigar y entender las necesidades de sus clientes y el mercado.

En este contexto se puede decir que los puntos de vista de la innovación concuerda con otra entrevista realizada a Henry Arcos, Jefe del área de negocios, quien expresa que:

Su giro de negocio lo obliga a que se reinvente, además de que cuenta con un área que genera investigaciones para que se innove en todos los aspectos como el servicio que brindan al cliente y la tecnología que mantienen internamente y a su vez esto generará un mayor desarrollo para la empresa. (E5, 2019).

Por este lado se puede analizar que para las áreas mencionadas la innovación se considera una transformación y cambios constantes esto debido a la investigación y desarrollo que la empresa tiene como departamento para brindar una mejora en las experiencias, tanto como interna y externamente, además de que busca el bien para su equipo de trabajo, lo cual quiere decir que tienen una perspectiva de la innovación en la cual ponen como prioridad al capital humano acompañado con la tecnología; finalmente debido a su giro de negocio, la empresa necesita adaptarse siempre al cambio y la transformación, es decir, para estas jefaturas ven importante a la innovación a través del capital humano o más conocido como su equipo de trabajo.

Otra de las preguntas que ayudan a responder al objetivo, tanto en las entrevista como en las encuestas fue la siguiente: ¿Cómo valoraría la importancia del trabajo en equipo para la toma de decisiones en su departamento? En cuanto a

los datos estadísticos fueron los siguientes: el 61.5% equivalente a los 186 colaboradores respondieron que están totalmente satisfecho, el 37.4% marcaron intermedio y el 0.66% de personas respondieron insatisfecho, lo cual concuerda con las opiniones y respuestas brindadas en las entrevistas, detalladas a continuación y resalta un factor positivo para el objetivo planteado.

3. ¿Cómo valoraría la importancia del trabajo en equipo para la toma de decisiones en su departamento?

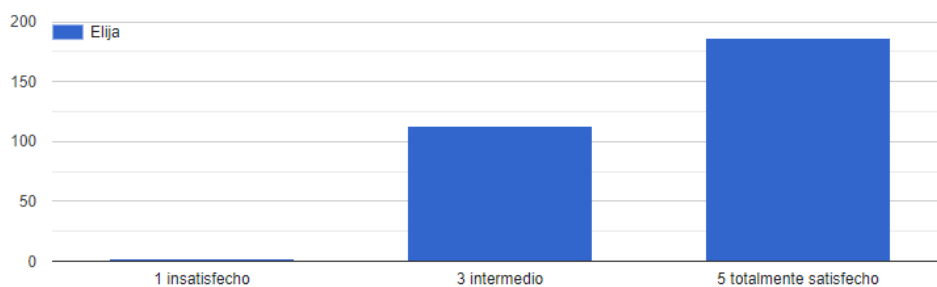


Figura 1: Importancia trabajo en equipo

Como se puede observar en los resultados es de aspecto positivo según el objetivo principal sobre la innovación que es saber trabajar en equipo y en cada área respetan el trabajo en equipo y lo comparten, a diferencia de la anterior pregunta este factor es importante para identificar la característica del atributo en la empresa por lo que se toma en cuenta como un factor favorable dentro de la cultura corporativa de la empresa.

Ahora bien, muchas de las respuestas en la entrevista destacaron que el rol del trabajo en equipo es esencial, aseguran que se lo practica y se respeta la opinión y soluciones que los colaboradores brindan, se menciona también que las personas deben ser capaces de tomar riesgos, por esto se ha tomado en cuenta la respuesta del departamento de TI, con su jefatura a cargo de Hugo Vidal, en la que resalta que el principal cambio es cultural, por lo que se puede deducir que la empresa aún está en este cambio y proceso cultural de la innovación, finalmente mencionan el apoyo que brindan como jefes hacia su equipo de trabajo; sin embargo, no se resalta que exista una forma de tomar en cuenta de

manera formal las ideas y soluciones de los colaboradores, esto lleva a la pregunta de la encuesta que muestra lo mencionado anteriormente y que consiste en determinar si los colaboradores se sienten parte de la empresa.

La pregunta que determina este objetivo y que se manifestó anteriormente es la siguiente: ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el grado de apertura y aceptación de sus opiniones, ideas y aportaciones en la empresa? ¿Se toman en cuenta? En estas respuestas se puede notar que los resultados se encuentran más apegados o con mayor inclinación de porcentaje alto en relación a las otras preguntas a la respuesta de insatisfecho con un porcentaje de 13.6%, las 134 personas aportaron con la respuesta de totalmente satisfechos, con un porcentaje de 44.37%, 127 colaboradores que representa el 42.0% con la respuesta intermedio, se puede evidenciar que existe una similitud en las dos últimas respuestas.

5. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el grado de apertura y aceptación de sus opiniones, ideas y aportaciones en la empresa? ¿se toman en cuenta?

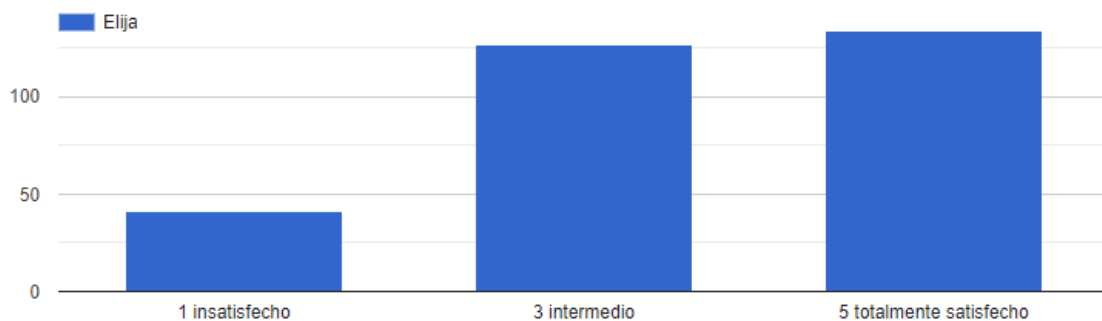


Figura 2: Apertura de opiniones

Con estos resultados se puede decir que un factor determinante al hablar de innovación es cuán importante es trabajar en equipo mediante la opinión y aportes que los colaboradores puedan expresar y cuáles pueden ser tomados en cuenta en cada departamento o de manera general y esto hará que la interacción entre departamentos establezca el impacto de las medidas innovadoras. Tomando en cuenta a las palabras del entrevistado Hugo Vidal que mencionó “*aún sigue este cambio que es antes que nada cultural, y que no existe*

en los departamentos una forma de tomar en cuenta las ideas y soluciones o aportaciones de los colaboradores.” (E4, 2019).

La última pregunta que aportó a identificar las características del atributo dentro de la empresa y que se relaciona con la pregunta anterior fue de calificar cómo se sienten con el espacio físico del puesto de trabajo y el entorno, las respuestas estadísticas arrojaron resultados del 64.9%, es decir los 196 colaboradores se encuentran totalmente satisfechos, mientras que las personas que respondieron intermedio, corresponde al 30.1%, y el 5.9% restantes respondieron insatisfecho.

8. ¿Califique cómo se siente usted con el espacio físico de su puesto de trabajo y el entorno?

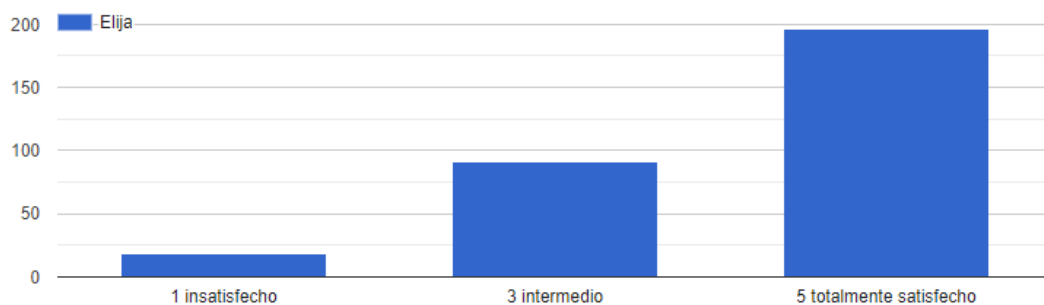


Figura 3: Entorno laboral

De acuerdo a ciertos autores dentro de la innovación es importante el clima laboral dentro de la identidad de la empresa, ya que eso conllevará a los comportamientos de cada colaborador y se podrá identificar si se encuentran motivados o no, en este caso las respuestas son positivas y se puede identificar que el entorno en el cual se encuentran es poco el porcentaje que no se siente satisfecho, por tal motivo se puede decir que a nivel de la situación cultural de la empresa se descarta un problema en cuanto al entorno, pero si existen otros aspectos que se relacionan con lo mismo y serán expuestos más adelante.

En la entrevista la pregunta realizada a las jefaturas fue: ¿Cómo se garantiza los comportamientos de las personas desde la selección del personal? Las respuestas que más resaltaron se analizaron y resumieron en que se mencionan

varias formas de garantizar el comportamiento del personal, tomando las palabras de Henry Arco,

Definiendo ciertos criterios que se pone de acuerdo con DHO, además ya incluye filtros por parte de esta área como QDRT en los que mide nivel de conocimientos de herramientas y de resolución de problemas de la persona, entonces todos estos factores reflejan en los conocimientos y los valores. (E5, 2019).

Como opinión adicional se puede mencionar la siguiente de Mishell Pérez. *“Existen varios parámetros, usualmente se usa una herramienta que DHO nos proporciona para seleccionar al personal, esto es una especie de check list donde se verifica si cumple o no con ciertas condiciones.”* (E7, 2019).

Resumiendo y tomando en cuenta las palabras de cada entrevistado se llegó a un mismo método en el cual las jefaturas garantizan los comportamientos por los siguientes procesos, en primer lugar existe un check list de requisición de personal, dentro de este check list incluyen una parte para saber cuánto saben sobre el conocimientos de herramientas sociales, nube y colaborativas como Google drive, office 365, One Drive, Dropbox, etc. Junto con la evaluación de conocimientos, como análisis psicométricos y filtros que pasan por DHO, o llamado recursos humanos que entrevistan y se encargan de evaluar el comportamiento y condiciones específicas como el uso de herramientas sociales ya que desde ahí ya se puede reflejar un comportamiento, valores y criterios que tienen como perfil para contratar y que esté alineado a la innovación, básicamente se produce una garantía de conocimiento y comportamiento mediante el proceso de reclutamiento que incluye un conjunto de procedimientos utilizados para la localización y captación de candidatos potencialmente válidos para cada puesto de trabajo, todo esto con la finalidad de que la compañía busca desarrollar y aplicar principios, conocimientos, modelos y métodos psicológicos de forma ética con el fin de promover el desarrollo, bienestar y eficacia de los individuos y departamentos.

Gestión de la identidad y cultura en Telefónica

Para determinar el tipo de gestión que se maneja en la empresa de los dos intangibles mencionados y saber cuál es la situación de la empresa, como se encuentra las prácticas con respecto a la cultura e identidad, conocer sus procesos, qué tan identificados se sienten con la empresa, etc. Se ha desarrollado las siguientes preguntas.

La principal pregunta de acuerdo a la entrevista fue ¿Cómo se impulsa internamente a las tendencias y el uso de las nuevas tecnologías? ¿Es consistente su compromiso con el cambio? Johana Espín, Jefe departamento Legal y Regulatorio, nos menciona que: *“Se impulsa a partir de la metodología de trabajo, la gestión en ciertas estrategias y herramientas como Big Data y la intranet para potenciar procesos internos y hacerlos más eficientes”* (E6, 2019), A esta respuesta añade lo siguiente: *“a través de la actitud y postura que se tiene frente a estos cambios continuos, adicional a esto movistar realiza un tipo de innovación insourcing, que es algo que permite a Telefónica anticiparse al cambio.”* (E7, 2019).

Además, la jefatura de Trademarketing, María de Lourdes Triviño, menciona lo siguiente:

Telefónica impulsa el uso de Big Data con el fin de optimizar los procesos internos y de negocio la empresa ha incorporado el Big Data a su estrategia de negocio, impulsando su uso con el objetivo de hacer más eficientes los procesos y servicios, aumentando así el ahorro y mejorando los ingresos. (E1, 2019).

En conclusión y de acuerdo a los datos evidenciados anteriormente se puede afirmar que cada jefatura crea un impulso de las tecnologías mediante la propia identidad de la empresa y comportamientos inclinados al cambio y capacitación constante, para esto es importante el uso de las tecnologías que la empresa

promueve a diario a través de sus colaboradores para hacer énfasis en los procesos del día al día como en el uso del Big Data (quiere decir los datos que la empresa tiene y mediante los mismos obtener ideas que lleve a la empresa a tomar mejores decisiones y movimientos de negocios estratégicos).

Por otro lado, la pregunta de la encuesta relacionada con este objetivo es: ¿Cómo valoraría la frecuencia de capacitaciones de nuevos procesos, herramientas digitales y otro tipo de capacitaciones que la empresa realiza? Dentro de las respuestas obtenidas con un porcentaje de 56.6% correspondiente a 165 colaboradores totalmente satisfechos, el porcentaje de 44.7%, es decir 135 personas calificaron como intermedio y un porcentaje no representativo del 0.66% de los encuestados respondieron insatisfecho.

1. ¿Cómo valoraría la frecuencia de capacitaciones de nuevos procesos, herramientas digitales y otro tipo de capacitaciones que la empresa realiza?

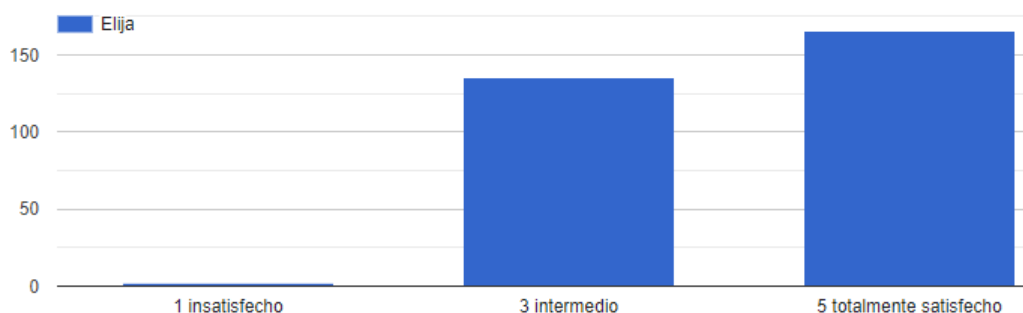


Figura 4: frecuencia de capacitaciones

De acuerdo a esto se puede decir que el porcentaje más alto nos indica que su nivel de capacitaciones de procesos se incluyen a diario en sus actividades generales y las funciones de cada uno de los que forman parte de la empresa, por lo que es un aspecto positivo a la hora de saber que tan involucrados se encuentran y de saber que se encuentra bien a nivel de prácticas y procesos internos, lo que ayudará a la percepción de la empresa internamente.

Otro factor determinante para analizar la gestión de la empresa fue con la siguiente pregunta ¿Cómo valoraría al compromiso de los gerentes/ jefes/ líderes de equipo con respecto a la generación de iniciativas de innovación? Con respuestas de un porcentaje mayor de totalmente satisfecho del 42.3% o 128 personas, que se recalca que es menos de la mitad de encuestados, con una paridad de la siguiente respuesta con el porcentaje de 40.3% o 122 colaboradores eligieron la respuesta de intermedio, lo que se puede decir que las 52 respuestas restantes de insatisfecho es un porcentaje de 17.2% es un nivel alto considerando a las otras preguntas; esto tiene un alto grado de importancia a la hora de analizar que si un líder no está comprometido refleja mucho en los comportamientos, esto a nivel cultural, y refleja en los resultados de cada área y de cada persona dentro de la empresa, lo que por ende involucra a la identidad de la empresa entre colaboradores y al entorno con respecto al clima laboral que en este momento atraviesa la empresa como parte de sus reestructuraciones de personal, para finalizar, es importante decir que en el análisis de cada área por pregunta que se realizó, al menos una respuesta corresponde a cada área y con un mayor porcentaje de respuestas de insatisfecho correspondieron al área Comercial.

4. ¿Cómo valoraría al compromiso de los gerentes/ jefes/ líderes de equipo con respecto a la generación de iniciativas de innovación?

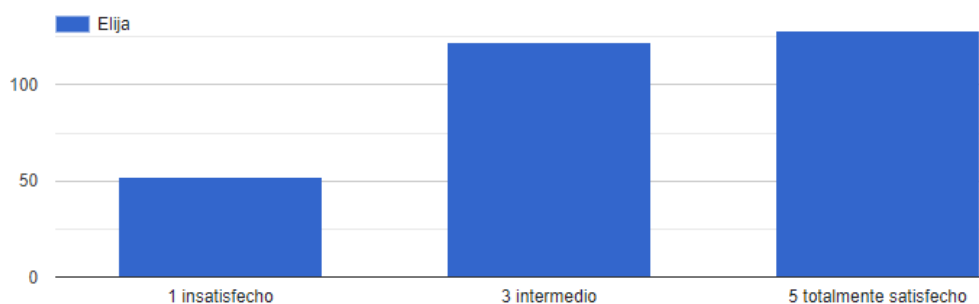


Figura 5: Compromiso de líderes departamentales

En la entrevista una de las preguntas que soporta lo anteriormente planteado es para saber que tanto ha invertido la empresa en la innovación y qué tipo de innovación los colaboradores creen que ha hecho un mayor énfasis, como se

aprecia en la siguiente pregunta: ¿Qué procesos de innovación de (tecnología, producto/servicio, modelo de negocio, procesos y organización, capacitación, capital humano) considera que la empresa ha implementado? Las respuestas fueron alentadoras, ya que los colaboradores sí reconocen este tipo de recurso, María de Lourdes Triviño jefa del área de Trademarketing y publicidad específica que:

La empresa siempre ha buscado la innovación constante, apalancando en la transformación digital y los retos que ello representa, por eso ha hecho énfasis en la creación de startups. Más de 100 de startups aceleradas en los hubs de innovación trabajan ya con Telefónica en distintos proyectos. (E1, 2019).

Por otro lado, el jefe de DHO, Felipe Andrade, recalcó en su entrevista lo expresado a continuación:

Recordando que tienen un modelo de innovación tecnológica, puedo decir que movistar ha implementado y ha tomado más fuerza es en la innovación tecnológica, porque tiene un fuerte presupuesto invertido en Investigación y desarrollo y eso implica tecnología y su capital humano involucrado. (E3, 2019).

Como último aporte de las entrevistas fue de Marketing Digital, José Álvarez quien menciona lo siguiente: *“Hay algunos procesos de innovación como capacitación constante al personal, nuevos servicios y productos, nuevas tecnologías, diferentes procesos para el crecimiento del personal y cada uno de los colaboradores”* (E2, 2019), esto es algo que interesa dentro de la gestión de la identidad ya que involucra mucho el tipo de personas que trabajan y cumplen sus funciones en la empresa, recordando que la identidad son rasgos estructurales como sus proyectos e incentivos para cumplir sus metas empresariales a partir de su capital humano, que es lo más importante que los jefes de área mencionan, ya que la empresa se centra en su capital humano y principalmente en la tecnología que es lo que se puede resaltar de cada respuesta obtenida.

Como tercer punto, se ha tomado en cuenta la pregunta de la entrevista ¿En cuál tipo de innovación cree que ha hecho más énfasis? ¿Por qué? Una de las

respuestas fue del colaborador José Álvarez, jefe de Marketing Digital y menciona que:

A mí parecer en el tipo de innovación que ha hecho más énfasis se ha hecho es una de las nuevas tecnologías porque conlleva muchas cosas como capacitar e inducir y estar en constante movimiento de aprendizaje digital, y generar trabajo y crear una tendencia en una para trabajar. (E2, 2019).

Por otra parte, también nos aportó una importante respuesta Johana Espín, *“La esencia de la empresa y de nuestro trabajo consta de mejorar y brindar la mejor experiencia al cliente en cuanto a producto y servicio, rigiéndonos bajo estrictas leyes y normas que debemos cumplir para brindar estas experiencias.”* (E6, 2019).

En base a las respuestas anteriores se puede identificar que para la primera jefatura la tecnología prevalece en el tipo de innovación que la empresa ha hecho énfasis, mientras que en la otra jefatura recalca los procesos y las capacitaciones como tal del personal en el ámbito digital, finalmente Felipe Andrade, añade a todo esto como aporte lo siguiente:

En realidad la mayoría de procesos de innovación mencionados anteriormente, son importantes y les dedicamos el cien por ciento, esto porque uno complementa con otro, como los procesos internos, ahora se manejan de mejor manera por la intranet que tenemos, y eso abarca de igual manera la tecnología, además la empresa se centra mucho en que cada uno de los equipos participen de manera frecuente en capacitaciones. (E3, 2019).

Como se puede evidenciar existe una opinión de una jefatura que responde al tipo de innovación que la empresa ha hecho mayor énfasis, por ese lado se puede afirmar que los colaboradores responden a los procesos, las capacitaciones y esto a su vez involucra la tecnología que manejan.

En definitiva, los datos escritos con anterioridad nos permite recalcar que la empresa ha hecho más énfasis con respecto a lo digital, se menciona un grupo o área que se encarga de implementar esta tecnología, mejorarla y hacer colaborativo el recurso tecnológico que Movistar tiene; por otro lado, se encargan de la mejora continua, lo cual indica que hace énfasis a la innovación dentro de la organización y a nivel de estructura, también atribuyen al aprendizaje digital que han mantenido dentro de la empresa en el tiempo que laboran ahí, tomando en cuenta lo último mencionado es que Movistar general a nivel tecnológico un hábito y una constante práctica que permite ir más allá de capacitaciones, sino que genera una tendencia entre los empleados de la empresa, y eso es lo que hace la innovación al momento de aplicarla.

En la pregunta de la encuesta que se relaciona con la gestión que realiza de la identidad y cultura es sobre la evaluación sobre qué tan satisfechos están con la frecuencia con la cual se implementan iniciativas de innovación y pruebas piloto, obteniendo un resultado con un porcentaje alto del 56.6% de la respuesta totalmente satisfecho, correspondientes a 171 colaboradores, como segundo porcentaje del 40.7%, es decir, 123 empleados respondieron intermedio y finalmente la respuesta de insatisfecho la calificaron 7 personas, que corresponde al porcentaje más bajo del 2.3%, lo cual no es una cifra que represente un problema a esta pregunta y por lo cual se identifica que con una totalidad de un porcentaje positivo los empleados se encuentran satisfechos con respecto a la implementación de procesos de innovación y de manera tecnológica de igual manera, adicional a esto nos permite analizar que tanto está capacitado el personal de Movistar, y en este caso las respuestas positivas siguen teniendo un gran alcance lo cual refleja también un aspecto positivo en cuanto a la gestión de este atributo.

7. ¿Qué tan satisfecho está con la frecuencia con la cual se implementan iniciativas de innovación, programas de incentivos y pruebas piloto?

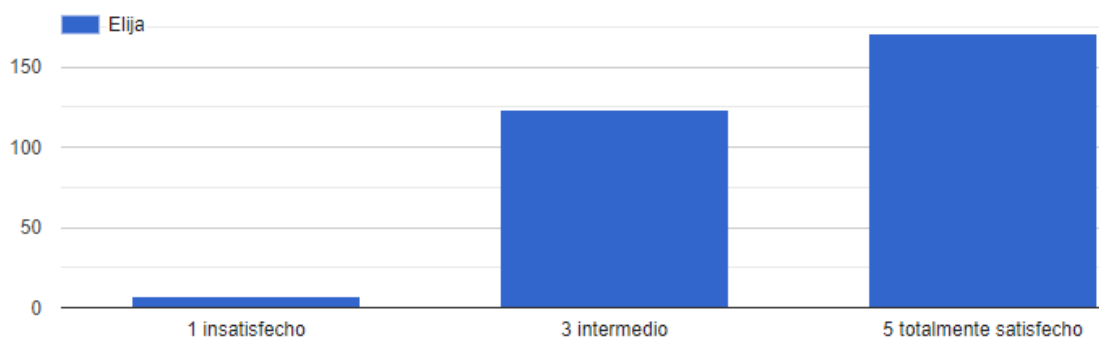


Figura 6: continuidad e implementación de iniciativas de innovación

Como otra pregunta de apoyo a la gestión de Telefónica fue a siguiente: ¿Qué tan satisfecho se encuentra con las herramientas de evaluación de resultados que aplican las jefaturas de cada área? Esto nos ayudará a determinar si los colaboradores se sienten a gusto con ciertas herramientas de evaluación que permiten mejorar continuamente en función de la innovación como atributo principal, esta pregunta es la que se ha tomado como referencia anteriormente con la intención de relacionar entre sí lo que tiene un alcance positivo y el alcance negativo dentro de este objetivo sobre la necesidad del público interno.

Tomando en cuenta lo anterior, las respuestas que se obtuvieron a dicha pregunta fueron en un total de 59.2%, que representa a 179 respuestas con de totalmente satisfecho, mientras que intermedio, es un porcentaje de 36%, es decir 109 respuestas que predominan como un efecto tangible de la gestión de cada departamento dentro de la empresa al momento de gestionar su capital humano, y a su vez el tiempo que invierten en ellos, por último con un porcentaje bajo del 4.3%, es decir, 13 personas respondieron insatisfecho, lo cual es un nivel de respuesta que se podría tomar en cuenta porque mediante las herramientas de evaluación se puede relacionar a la mejora continua de cada departamento, y de cada persona, lo que conlleva trabajar y mejorar de forma colectiva e individual para los objetivos planteados de la empresa, es decir si cierta cantidad de colaboradores no se encuentra satisfecho por las

evaluaciones aplicadas, se debe manejar de mejor manera o de otra forma como realizan o el tipo de evaluación que se maneja para la mejora continua.

9. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con las herramientas de evaluación de resultados que aplican las jefaturas de cada área?

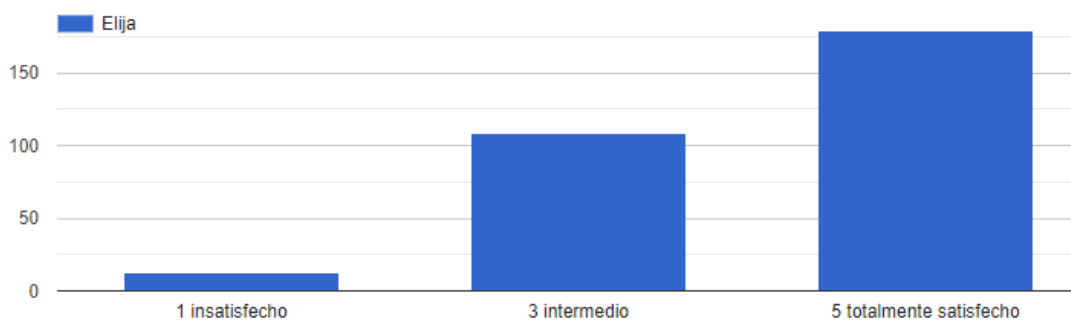


Figura 7: Procesos de evaluación hacia los colaboradores

Como último aporte en las encuestas a este objetivo se ha basado en las siguientes preguntas planteadas, la primera pregunta es: ¿Cómo calificaría las acciones que brinda la empresa para promover un entorno de autonomía, creatividad e innovación? Los resultados en general fueron los siguientes: 152 personas lo calificaron como totalmente satisfecho, es decir con un porcentaje del 50.3%, 129 personas calificaron como intermedio, representa el 42.7% lo cual permite diferenciar entre una respuesta con un alcance positivo, y 21 personas respondieron que se encuentran insatisfechas, de esta manera el porcentaje que representa esta cifra es ciertamente alta, en comparación a otras respuestas, este 6.9% representa un grado de aspecto negativo en el cual se debe hacer énfasis, ya que una de las características de este atributo es el trabajo en equipo, la colaboración entre el personal y esto a su vez debe ser reflejado en que se presente un entorno de manera interna en los colaboradores de autonomía, para tomar decisiones, para el manejo de la comunicación e información y para la innovación de forma tecnológica y de procesos internos.

2. ¿Cómo calificaría las acciones que brinda la empresa para promover un entorno de autonomía, creatividad e innovación?

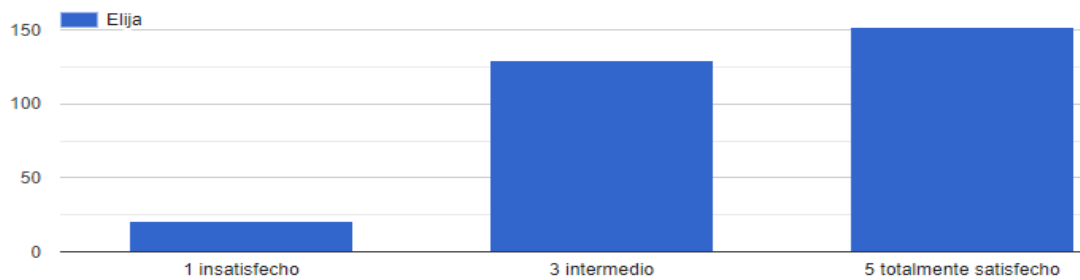


Figura 8: acciones de autonomía e innovación

El breve análisis con respecto a estas respuestas como dato adicional es que se debe tomar en cuenta que el número de personas insatisfechas se ha podido identificar los departamentos que respondieron insatisfechos, estos son de los siguientes departamentos: área administrativa, comercial y TI, además de que afecta a la característica del atributo innovación afecta al entorno cultural de la empresa.

Necesidades del público interno de Telefónica

Para poder determinar este objetivo se debe conocer mediante qué herramientas se comunican, cuáles son sus prácticas en el día a día y se debe saber cómo llegar a ellos, por lo que se ha aplicado a la investigación cuenta la última pregunta de la entrevista que refleja mucho el saber si la empresa ha logrado cierto comportamiento con respecto a la tecnología y así saber qué tipo de necesidad tienen los colaboradores en función a lo digital y la innovación con respecto a sus herramientas.

La pregunta señalada fue: ¿Cómo la empresa logra que los colaboradores se comporten en función de las nuevas tecnologías impulsada por la empresa? como lo describen en las respuestas de las entrevistas, una de ellas que fue elegida como la más relevantes fue de Johana Espín, que expresó lo siguiente “la empresa crea recursos para la Participación en foros tecnológicos, Foros de

Evolución Tecnológica y Equipos de innovación.” (E6, 2019), adicional a esto las palabras que sustentan es por parte de la jefatura de DHO a continuación:

Desde el momento de la contratación uno debe estar preparado para todo proceso tecnológico y procesos internos que maneja la empresa, en los últimos 5 años que trabajo aquí es así, desde el inicio uno debe adaptarse a los diferentes sistemas que tiene la empresa, tanto del uso de nuestra red interna, nuestra propia red social, hasta los envíos de valija las solicitudes que se debe hacer y mediante el uso de equipos específicos como tablets que nos proporciona la empresa como recurso compartido para complementar nuestro trabajo. (E3, 2019).

Esto constata que para poder determinar la necesidad del público interno de la empresa se debe evaluar qué tanto conocen sobre este atributo que es la innovación, por lo que se puede analizar que se encuentran preparados de cierta forma con las nuevas tecnologías, si existe cierto involucramiento de la empresa hacia los colaboradores haciendo que se asocien desde el momento que ingresan a formar parte de la empresa; sin embargo, como se explicó en un punto anterior en el cual se menciona una de las preguntas de la encuesta con respecto a la herramienta de evaluación es que no se encuentran los colaboradores tan conformes con las evaluaciones aplicadas en sus departamentos, por tal razón este es un indicador de que no se realiza la respectiva retroalimentación a cada uno de ellos y sobre todo tiene como consecuencia que no se sienten tomados en cuenta o no se sientan como apoyo o se sientan parte de su departamento cuando intentan aportar en ciertas toma de decisiones.

Como análisis de la misma se puede decir que la empresa logra generar este compromiso con la tecnología que impulsa, según los jefes de las áreas entrevistadas esto se logra mediante foros tecnológicos, programas de incentivos, capacitaciones y actividades mensuales y diarias, aparte de sistemas, programas y software que permita familiarizarse constantemente con la innovación que a su vez este es el comportamiento dentro de la empresa que

se lo aprecia como algo nuevo, como se pudo evidenciar en el primer capítulo de la presente investigación.

Como último punto se puede decir que para cada departamento el uso de las tecnologías y la innovación es algo espontáneo y dinámico por parte de todos los colaboradores que forman parte de la empresa, por lo que se recalca mencionar que su necesidad de trabajo se encuentra presente en la parte organizacional, de procesos y sobre todo en el ámbito tecnológico, esto quiere decir que estos elementos forman parte del atributo de innovación.

Como segunda pregunta de apoyo de acuerdo al objetivo se puede determinar si conocen las políticas de la empresa, si las practican, qué caracteriza o diferencia a su empresa internamente o cómo perciben los elementos de la identidad, si es bueno o malo; se preguntó lo siguiente ¿Cómo calificaría los recursos que se han destinado para la implementación de iniciativas innovadoras, tanto tecnológicas como de procesos organizacionales?

Obteniendo respuestas de totalmente satisfecho de 174 colaboradores que equivale al 57.6%, teniendo un porcentaje que sobre pasa la mitad de los encuestados se puede decir que mencionando una de las características de la innovación como atributo, pertenece a la cantidad de dinero o recursos financieros que una empresa destine para la innovación, por otro lado está la respuesta de intermedio, que lo calificaron 123 colaboradores, con un porcentaje del 40.7%, lo cual también es una respuesta promedio que resulta positiva a la hora de analizar este objetivo, y finalmente un total de 1.3% respondieron insatisfecho y es un valor que no representa ninguna problemática.

6. ¿Cómo calificaría los recursos que se han destinado para la implementación de iniciativas innovadoras, tanto tecnológicas como de procesos organizacionales?

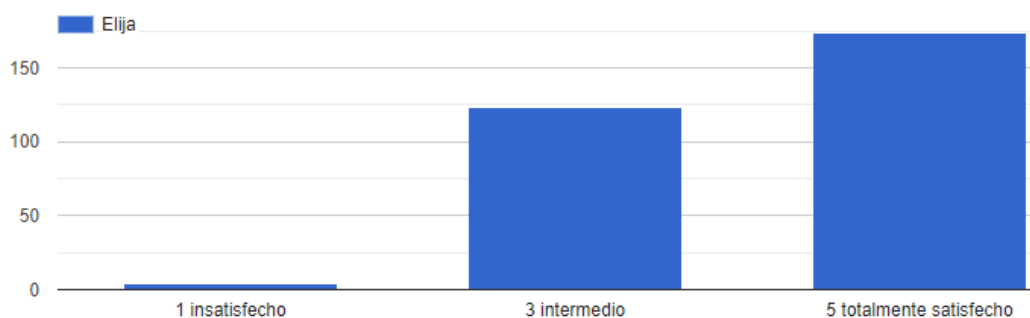


Figura 9: recursos destinados para innovar

Para finalizar, se ha podido implementar dos tipos de preguntas que facilitarán a determinar las necesidades de los colaboradores en cuanto a herramientas que usan para comunicarse en el día a día y por la cual obtienen información: la primera se dirige a la que nos permite analizar cuál herramienta usan a diario y cuál herramienta es de su preferencia, de acuerdo a las necesidades y funciones departamentales que cada uno tiene, mediante estas dos preguntas se puede determinar mediante qué herramienta se puede llegar a ellos y de qué manera hacerlo.

La primera pregunta es: ¿Mediante cuál de las siguientes herramientas de comunicación ha recibido información sobre el uso de nuevas tecnologías y cambios en los procesos internos?

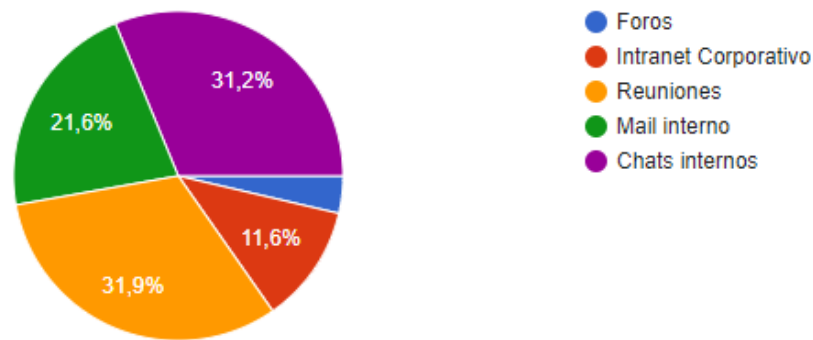


Figura 10: herramientas de comunicación interna

Como se puede percibir en los gráficos de manera estadística, con el 31,9% de respuestas pertenecen a que se informan sobre cambios y noticias de la empresa mediante reuniones, es decir 96 personas corresponden a este porcentaje, y nos da a conocer que se manejan de manera más rápida, de boca a boca entre colaboradores, mientras que la respuesta que le preside son los chats internos como grupos de Whatsapp, que es un tipo de comunicación más informal, con un porcentaje de 31.2% que corresponde a 94 colaboradores, dentro de las herramientas como el mail interno que respondieron 65 personas, este es un número que también se toma en cuenta, ya que es una herramienta digital que ha tenido lugar en las empresas desde muchos años y por la cual en este caso sirve como medio de información, mientras que los dos últimos porcentajes menores pertenecen a las herramientas de foros e intranet.

Como última pregunta que se implementó en la encuesta fue: ¿Qué tipo de herramienta digital es de su preferencia de uso diario y continuo?

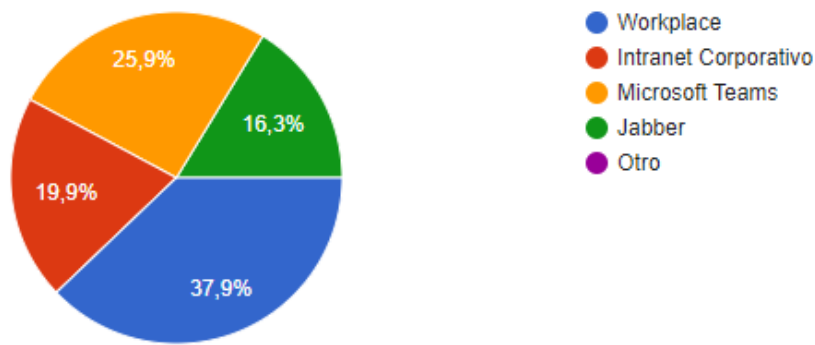


Figura 11: herramientas de comunicación de uso diario

Los datos obtenidos en la pregunta se puede dar a conocer que el porcentaje de 37,9% prefiere y usa a diario la herramienta llamada Workplace, esta es un tipo de red social empresarial, que se basa en compartir fotos, noticias y posts para que interactúen entre colaboradores y también lleguen a tener noticias e información de toda índole sobre la empresa a nivel nacional como a nivel departamental, este porcentaje corresponde a 114 personas, lo cual es un número menos de la mitad de los encuestados, pero se aprecia que es la respuesta con más elegida, el siguiente porcentaje alto del gráfico corresponde al 25,9% de la herramienta Microsoft Teams, la cual es en base a su correo institucional, se puede realizar video llamadas o videoconferencias en vez de reuniones presenciales, y por lo general lo usan para topar temas altamente importante de una ciudad a otra o un tema emergente que no puede ser reemplazado por una llamada, ya que este permite unirse con más de 10 personas a la vez y es de acceso fácil, este porcentaje corresponde a 78 personas.

Por último, los dos porcentajes menores que se reflejan en el gráfico son de las herramientas de Intranet Corporativo fueron 60 personas que eligieron esa respuesta y la herramienta Jabber con 49 respuestas de los colaboradores, esta última se asemeja a Microsoft Teams; sin embargo, Jabber es una aplicación que combina capacidades de voz y vídeo (como las videoconferencias), mensajería instantánea, mensajería de voz, pero esta es necesaria tenerla

instalada en las computadoras y la mayoría tiene más a su alcance Microsoft Teams, ya que la conexión se inicia desde el correo que los colaboradores mantienen abierto la mayor parte del día.

Una vez evaluado esto, se analizó como dato general, su preferencia de uso diario y continuo es esta red social llamada Workplace, que les permite interactuar entre sí, al ser una herramienta digital que se enfoca en la comunicación interna de la empresa, investigando un poco más acerca de esto se trata de una herramienta de colaboración online para equipos de trabajo que usa las funciones de Facebook, ya que pertenece a esta conocida red social, es por esto que se puede decir que una de las necesidades del público interno es que su manera de comunicarse forma parte de una de las características de la innovación, tal como la creatividad y lo más importante el conocimiento de la tecnología que tienen y se ha visto expuesto a lo largo del presente capítulo ya que marca mucho un beneficio y genera una competencia tanto como de los colaboradores como a nivel cultural y de identidad de la empresa; por conclusión se toma en cuenta esta herramienta junto con Microsoft Teams para establecer comunicación y hacer llegar mensajes de mejor manera a los colaboradores; mientras que con la pregunta de mediante cuál de las herramientas de comunicación ellos han recibido información de cualquier índole en general es mediante reuniones, y chats internos que manejan.

CAPÍTULO III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En base a la presente investigación realizada en la empresa Movistar, Telefónica del Ecuador se ha aplicado las encuestas y entrevistas que nos ha permitido encontrar varios aspectos importantes de cada objetivo de la investigación, tanto de las características del atributo innovación de Movistar, la gestión de la identidad y cultura de la empresa, y las necesidades del público interno en cuanto a la comunicación interna y las herramientas que usan, por un lado es importante mencionar que la pregunta de investigación planteada sobre ¿Qué características y valores de la identidad se debe gestionar para una cultura de innovación? en conjunto con los resultados y análisis encontrados, se puede concluir que se ha respondido a la pregunta, obteniendo así conclusiones por objetivos que serán presentados a continuación.

Como primera conclusión correspondiente a las características del atributo, se pudo identificar que las jefaturas si tienen una perspectiva similar sobre la innovación que maneja la empresa; sin embargo, unos recalcan más a la tecnología y otros más al personal humano como eje fundamental de la innovación, pero se menciona la existencia de un área que se dedica a la investigación y desarrollo para una mejora continua; como segundo punto se ha identificado que la característica principal en la empresa se fomenta de acuerdo al trabajo en equipo, esto se resalta como algo a favor ya que se llegó a un punto intermedio en el cual los colaboradores ven como algo de suma importancia y respetan el trabajo de cada uno generando sinergia en el clima laboral; pero como aspecto que desfavorece este objetivo, es que dentro de las encuestas se percató que la pregunta relacionada con el grado de apertura de sus ideas y aportaciones de los trabajadores tuvo un alto nivel de respuestas negativas en cuanto a estar insatisfechos, esto se presenta como un problema, ya que existe una colaboración y unión por parte de jefaturas y colaboradores, pero no se llega a tener importancia a la hora de tomar en cuenta a las personas.

Con respecto al problema anterior se recomienda mantener una interacción entre colaboradores y jefaturas, es decir, así como existen herramientas de evaluación bidireccionales, entre colaboradores y jefaturas o viceversa, se recomienda que exista una herramienta que genere la apertura de opinión, ideas y aportaciones de los colaboradores hacia sus jefaturas, las cuales generen un avance departamental y a la vez una apertura a ser escuchados para una mejora colectiva, como se pudo percatar en las entrevistas, una en específico, mencionan que este cambio es ante todo cultural, es decir esto involucra el comportamiento de sus colaboradores.

Como segundo objetivo se presentó ciertas inconsistencias en las encuestas, las cuales se pueden evidenciar que la gestión de la identidad consiste en saber si cumplen con las políticas y prácticas propias de la empresa, si existe buena relación entre el equipo y las jefaturas y adicionalmente las capacitaciones al personal que existe, es por esto que al preguntar si se sienten satisfechos con el compromiso que tienen los líderes de equipo o jefes de cada departamento se pudo comprobar que el porcentaje de respuesta de aspecto negativo fue alto, por tal razón existe un problema en el cual se recomienda que se genere afianzar relaciones entre jefes y empleados, se ponga en conocimiento las prácticas, políticas y valores de la empresa que deben efectuar los colaboradores, es decir se necesita que se genere comunicación dirigida o especializada en cada departamento. si un líder se encuentra comprometido ciertos comportamientos de cada colaborador serán diferentes, adicionalmente de que esto involucra la motivación que es fundamental en cuanto a la identidad corporativa de una empresa innovadora, como se pudo demostrar en las encuestas por el lado de los colaboradores el porcentaje de insatisfecho fue del 17.2%, por eso en este caso se recomienda la interacción y retroalimentación entre los mismos, para que no exista este tipo de jerarquización se necesita fomentar las relaciones, en otras palabras se recomienda generar sentido de pertenencia en las relaciones entre jefaturas y colaboradores, además de fomentar y poner las prácticas de la cultura corporativa y la participación en las tomas de decisiones como recomendación primordial.

Haciendo alusión a la gestión de la identidad, como otra conclusión se debe informar a los colaboradores sobre qué tipo de innovación la empresa ha invertido más, es decir, que se genere información de cuáles son los recursos financieros que se ha implementado para la innovación tecnológica en qué se ha hecho énfasis, equipos, capacitaciones, espacios interactivos, software que la empresa ha invertido y adquiere, para que sus colaboradores se mantengan al tanto de esta información y por ende tenga conocimiento de cuál es su gestión en cuanto a la innovación dentro de la empresa y la sigan reconociendo como innovadora en el aspecto digital, su giro de negocio, sus procesos y sobre todo que se comunique sobre la capacitación a su personal ya que al momento internamente no cuentan con este proceso de comunicar lo antes mencionado a través de ninguna herramienta interna.

Como tercera y última conclusión en cuanto a las necesidades de los colaboradores que se ha podido analizar es que se encuentra presente la innovación tecnológica en cada departamento, los empleados tienen un conocimiento tecnológico y tienen un uso constante de herramientas digitales que les permiten interactuar, esta es una de las características de la innovación, que al ser una necesidad de los colaboradores se puede concluir que la empresa cuenta con personal capacitado y relacionado con lo digital, además de que se puede percibir que existe una gran valoración hacia las capacitaciones y perfiles que la empresa tiene al tratarse de su personal, lo que se puede decir que sus jefaturas también lo perciben así de acuerdo a las entrevistas y sus colaboradores en general, pero se necesita más incentivos por parte de la empresa para fomentar el uso de las herramientas tecnológicas y sobre todo hacer buen uso de los mismos, es decir que exista la motivación por parte de jefaturas, para esto se recomienda que existan metas mensuales del buen uso de las herramientas, es decir que se involucre esta pequeña parte de la identidad de la empresa mediante comunicación que genere y despierte el uso dinámico de las herramientas, no de una o dos en específico, sino de todas.

Además para finalizar en el aspecto de la innovación organizacional que corresponde a la pregunta de la entrevista sobre calificar los recursos que destina la empresa para la implementación de iniciativas innovadoras, tanto tecnológicas como de procesos organizacionales, al contar con un resultado de totalmente satisfecho de más del 50% se ha podido percibir que si bien tienen noción de que la empresa destina recursos para la innovación, no tienen un conocimiento de en qué invierte la empresa en cuanto a la comunicación interna se debe plantear sobre los logros y adquisiciones de innovación, esto anclado a una de las preguntas de la investigación fue mediante cuales herramientas de comunicación ha recibido información sobre el uso de nuevas tecnologías y cambios en los procesos internos de la empresa, entonces los resultados que arrojó las encuestas fue de 31,9% para las reuniones, esto quiere decir que existe un tipo de comunicación informal, ya que se considera un boca a boca la información que se transmite y esta puede ser alterada, mal informada o entender mal y para esto se recomienda que exista un boletín por cada reunión con alta relevancia dentro del staff y las jefaturas departamentales informando los puntos más importantes de la reunión.

Como punto adicional se sugiere que se genere una campaña en la cual se mantenga el uso de las demás herramientas que no han tenido grandes resultados, tales como los foros, ya que son interactivos y un mínimo porcentaje de los colaboradores lo usan; la segunda herramienta más destacada fue el porcentaje de 37,9% prefiere y usa a diario la herramienta llamada Workplace, pues esta como se mencionó anteriormente es una red social anclada a Facebook, pero existe solo en el círculo de los colaboradores de Telefónica, en respuesta a la pregunta de investigación, se puede responder que las características que los colaboradores mantienen y se deben gestionar a profundidad son: trabajo en equipo, mejora continua, un fuerte conocimiento por procesos tecnológicos y herramientas de evaluación internas que permiten la retroalimentación del personal, además desde el lado de Recursos Humanos, el reclutamiento del personal también cuenta con estándares inmersos en la innovación.

CAPÍTULO IV. PROPUESTA COMUNICACIONAL

4.1 Matriz estratégica

Tabla 1.

Matriz de estrategias

Objetivo General	Objetivos específicos	Estrategias	Público	Mensaje
Promover el atributo de innovación con el fin de fomentar su cultura en los colaboradores de la matriz de Telefónica en un plazo de 6 meses	1.Socializar los parámetros para la comunicación interna en relación al atributo	<p>1.-Sensibilizar a los altos mandos de la empresa.</p> <p>2.-Formalizar la comunicación interna</p> <p>3.- Campaña de socialización de las políticas</p>	Público interno	<p>Estilo Instructivo e Informativo Tono: Dinámico</p>
	2.Capacitar sobre las características del atributo de innovación	<p>1.-Talleres al personal en cuanto a temas de innovación sus características y comportamientos</p> <p>2. Difundir las características y prácticas de la innovación</p>	Público interno	<p>Estilo Entretenido e Informativo Tono Amigable, Cercano</p>
	3.Generar espacios de interacción para la apertura de ideas y toma de decisiones	<p>1.- Potenciar las herramientas que tiene la empresa.</p> <p>2.- Motivar al personal a que participen e interactúen.</p>	Público interno	<p>Estilo Inspirador Tono Amigable</p>

4.2 Matriz de acciones

Tabla 2.

Matriz de acciones

Objetivo N°1	Socializar los parámetros para la comunicación interna en relación al atributo		
Estrategia	Público	Acciones	Responsable
1.1..Sensibilizar a los altos mandos de la empresa	Público interno	<p>1.1.1. Realizar reuniones dinámicas de participación entre gerencias, mandos medios y bajos para oír sugerencias, retroalimentación</p>	<p>Comunicador Corporativo</p> <p>Gerencias</p>
		<p>1.1.2. Realizar capacitaciones donde interactúen los altos mandos brindando charlas de su experiencia profesional con respecto a la innovación tecnológica y organizacional, de motivación y liderazgo, etc.</p> <p>-Se realizará en instalaciones de la empresa. -Tendrá una duración de 2 horas -Se dividirá por áreas, con un aforo de 20 personas</p> <p>-Está dirigido principalmente para que mandos altos compartan con colaboradores. -Se harán las capacitaciones una vez por mes</p> <p>Recursos: plantilla de convocatoria vía mail e intranet.</p>	<p>Comunicador Corporativo</p> <p>RRHH</p>
		<p>1.1.3. Proponer que se cree una política de puertas abiertas, para incrementar las relaciones interdepartamentales, gerencias y jefaturas, además de apertura para aportar ideas.</p>	<p>Comunicador Corporativo</p>
1.2. Formalizar la comunicación interna	Público interno	<p>1.2.1 Crear un manual con lineamientos que eviten el boca a boca en los procesos organizacionales, donde se manejen lineamientos de comunicación formal en las reuniones de staff, eventos corporativos, chats internos y capacitaciones, políticas que guíen sobre que se debe hacer en ciertas situaciones</p>	<p>Comunicador Corporativo</p>
		<p>1.2.2. Reunión en general que informen sobre las políticas y se pueda dar a conocer por departamentos las mismas.</p>	<p>Comunicador Corporativo</p> <p>Jefaturas</p>
		<p>1.1.3 Designar una persona que realice el seguimiento de la comunicación interna y cumplimiento de las políticas, ya que no existe una persona específica que se encargue de la comunicación.</p>	<p>Comunicador Corporativo</p>

1.3. Campaña de socialización de las políticas	Público interno	<p>1.3.1 Brindar charlas de capacitación al personal sobre el uso de las políticas para que las practiquen, su uso en cada situación, etc. Donde se tome en cuenta el seguimiento de las políticas.</p> <p>Oradores: Personal del área de Comunicación y RRHH Duración: 45 minutos por sesión, 2 sesiones por mes. Tiempo: 3 meses Temas: Interacción entre colaboradores sobre las políticas, opinión y retroalimentación sobre las mismas, que compartan sus mejoras, opiniones, sugerencias. En la segunda sesión se realizará preguntas a los colaboradores sobre las políticas más relevantes en el primer mes, y en el segundo se evaluará y mostrará resultados del área que ha cumplido en su mayoría con las políticas, en el tercer mes se premiará al área que haya cumplido. Recursos: Flyer.</p>	Comunicador Corporativo RRHH
		<p>1.3.2 Elaborar una encuesta mensual para poder saber si es que tienen el conocimiento de estas nuevas políticas, saber si estas se practican.</p>	Comunicador Corporativo

Objetivo N 2	Capacitar sobre las características del atributo de innovación		
Estrategia	Público	Acciones	Responsable
2.1. Realizar talleres al personal en cuanto a temas de innovación sus características y comportamientos	Público interno	2.1.1 Primera jornada de talleres para capacitar al personal sobre la implementación de innovación en la empresa. Recurso: Comunicado de convocatoria Matriz planificación.	Comunicador Corporativo
		2.1.2.- Segunda jornada de talleres que se encargue de actualizar a los colaboradores sobre la innovación como ventaja competitiva interna, realizar encuentros y dinámicas en los talleres que permitan interactuar y practicar la innovación. Recurso: Cuaderno/agenda	Comunicador Corporativo
		2.1.3.- Comunicados internos que permitan informar sobre el resumen después de cada jornada, poner los puntos más relevantes de cada jornada.	
2.2. Difundir las características y prácticas de la innovación	Público interno	2.2.1. Infografía que se posteen en Workplace indicando las características de la innovación, la innovación como atributo, sus ventajas, y la importancia como factor diferenciador internamente.	Comunicador Corporativo Community Manager
		2.2.2 Evento interno trimestral para presentar a la innovación de la empresa, su gestión, esto llevado a cabo por los sub gerentes de cada área como oradores.	Comunicador Corporativo Sub gerencias
		2.2.3 Mailings actualizado semanalmente con información de las prácticas más relevantes que ha realizado la empresa y los colaboradores en cuanto a innovación y logros de los mismos	Comunicador Corporativo
		2.2.4 Boletín interno: al final de cada mes hacer un boletín en el cual se encuentren prácticas y noticias nuevas a cerca de la innovación en la empresa, y que sea difundido por el comunicador.	Comunicador Corporativo

Objetivo N3	Generar espacios de interacción para la apertura de ideas y toma de decisiones		
Estrategia	Público	Acciones	Responsable

3.1. Hacer uso de las herramientas que tiene la empresa	Público interno	2.1.1 Buzón de sugerencias digital: implementar un canal donde se pueda recoger varias opiniones, ideas y mejoras a modo de sugerencia en cada departamento. Recursos: Grupos de chats internos por departamento, Microsoft Teams e Intranet.	Comunicador Corporativo
		2.1.2 Foros: Generar interacción con los públicos y crear un resultado semanal de manera departamental en cuanto a temas en torno a la innovación, sus prácticas y esto ayudará a vincular al personal para la apertura de ideas y que sean tomados en cuenta.	Comunicador Corporativo
		2.1.3 Envío de mail, indicando que están en todo su derecho de poder recibir cualquier aporte positivo, algún proyecto, o mejora dentro de su departamento, con su jefe inmediato.	RRHH Comunicador Corporativo
3.2. Desarrollar mensajes motivacionales	Público Interno	3.2.1. Campaña motivacional que dure 2 meses, la cual tenga como eje comunicacional despertar motivación, y sobre todo apertura de ideas por parte de los mandos altos y medios hacia los colaboradores, que involucre actividades dinámicas, "day off" o día al aire libre, donde se comparta entre sí experiencias en un entorno diferente, Organizar torneos deportivos: fútbol, baloncesto, voleibol además se deberá hacer énfasis en la importancia del equipo. *Se manejará con una línea conceptual con la frase: ¡Tus ideas nos importan!, su significado es que se generen estos mensajes motivacionales impulsando a que se genere importancia en la voz y opinión de los colaboradores. Recursos: Afiche Fondo de pantalla Pen drive Actividades dinámicas al aire libre. Mensaje: la motivación y equipo es la esencia de la innovación Dirigido: a los colaboradores de cada área. Medios por los cuales se va a comunicar: Workplace, chats internos, mail.	Comunicador Corporativo
		3.3.1 Reuniones para realizar retroalimentación y difundir los afiches de la campaña, además de temas de liderazgo y afianzar la motivación entre el personal: realizar un esquema de reuniones interactivas no formales, en las cuales se pueda realizar por departamento una vez al mes.	Comunicador Corporativo

4.3 Cronograma

Tabla 3.

Cronograma de actividades

ACCIONES	Mes 1		Mes 2		Mes 3		Mes 4		Mes 5		Mes 6	
1.1.1. Realizar reuniones dinámicas de participación entre gerencias, mandos medios y bajos												
1.1.2. Realizar capacitaciones donde interactúen los altos mandos brindando charlas de su experiencia profesional con respecto a la innovación tecnológica												
1.1.3 Proponer política de puertas abiertas												
1.2.1 Crear un manual												
1.2.2. Reunión en general que informen sobre las políticas y se pueda dar a conocer por departamentos las mismas.												
1.3.1 Brindar charlas de capacitación al personal sobre el uso de las políticas.												
1.3.2 Elaborar una encuesta mensual												
2.1.1 Primera jornada de talleres												
2.1.2.- Segunda jornada de talleres que se encargue de actualizar a los colaboradores sobre la innovación												
2.1.3.- Comunicados internos que permitan informar sobre el resumen después de cada jornada												
2.2.1. Infografía												
2.2.2 Evento interno trimestral												
2.2.3 Mailings actualizado semanalmente con información de las prácticas más relevantes												
2.2.4 Boletín interno: al final de cada mes												
2.1.2 Foros: Generar interacción con los públicos y crear un resultado semanal												
2.1.3 Envío de mail, indicando que están en todo su derecho de poder recibir cualquier aporte positivo, algún proyecto, o mejora												
3.2.1. Campaña motivacional que dure 2 meses												
3.2.3 Reuniones de retroalimentación												

4.4 Presupuesto

Tabla 4.

Presupuesto del plan

ACCIONES	ITEM	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	MÉTODO DE FINANCIAMIENTO
1.1.1. Realizar reuniones dinámicas	Alimentos, snacks y cafetería	400	\$2,00	\$800,00	Financiamiento interno
1.1.2. Realizar capacitaciones	Alimentos, snacks y cafetería	400	\$2,00	\$800,00	Financiamiento interno
Afiches	Digital	3	\$0,00	\$0,00	Sueldo Comunicador y diseñador gráfico
Infografía	Digital	1	\$0,00	\$0,00	Sueldo Comunicador y diseñador gráfico
Flyer	Digital	1	\$0,00	\$0,00	Sueldo Comunicador y diseñador gráfico
Libreta	Material	400	\$2.20	\$880,00	Financiamiento interno
Memory flash	Material	400	\$3.00	\$1.200	Financiamiento interno
1.3.1 Brindar charlas de capacitación al personal sobre el uso de las políticas.	Alimentos, snacks y cafetería	400	\$2,00	\$800,00	Financiamiento interno
2.1.1 Primera jornada de talleres	Cafetería	400	\$0,50	\$200,00	Financiamiento interno
2.1.2 Segunda Jornada de talleres	Cafetería	400	\$0,50	\$200,00	Financiamiento interno
2.2.2 Evento interno trimestral	Alimentos, snacks y cafetería	400	\$2,00	\$800,00	Sueldo Comunicador Financiamiento interno
3.2.1. Campaña motivacional	Difusión afiches	3	\$0,00	\$0,00	Sueldo Comunicador Corporativo y diseñador gráfico
		Subtotal		\$5.680,00	
		5% imprevistos		\$284,00	
		Total		\$5.964,00	

4.5 Matriz de evaluación

Tabla 5.

Matriz evaluación

OBJETIVOS	ESTRATEGIA	INDICADORES DE RESULTADOS	INSTRUMENTO
1.Socializar los parámetros para la comunicación interna en relación al atributo	1.-Sensibilizar a los altos mandos de la empresa.	#de personas sensibilizadas # de personas que no han sido sensibilizadas	Registro de asistencia
	2.-Formalizar la comunicación interna	# de políticas que han sido formalizadas # de políticas que aún no se han formalizado	Conteo
	3.- Campaña de socialización de las políticas	#de encuestas de evaluación de seguimiento de la política vs #encuestas con resultados positivos	Conteo
2.Capacitar sobre las características del atributo de innovación	1.-Talleres al personal en cuanto a temas de innovación	# de personas que han sido capacitadas y evaluadas # de personas que no han sido evaluadas	Conteo
	2. Difundir las características y prácticas de la innovación	#de mails enviados con información de las características vs #de respuestas a los mails	Conteo
3.Generar espacios de interacción para la apertura de ideas y toma de decisiones	1.- Hacer uso de las herramientas que tiene la empresa	#de veces que han usado las herramientas #de herramientas que no se usan	Conteo
	2.- Desarrollar mensajes motivacionales	#de mensajes planificados # de mensajes enviados	Entrevista

REFERENCIAS

- Álvarez, J. (Noviembre de 2019). E2. (M. Rivadeneira, Entrevistador)
- Andrade, F. (Noviembre de 2019). E3. (M. Rivadeneira, Entrevistador)
- Apolo, D., Baez, V., Pauker, L., & Pasquel, G. (2017). Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica. pp. 521-539. (U. d. Laguna, Ed.) Canarias, España: Revista Latina de Comunicación Social, núm. 72. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/819/81952828027.pdf>
- Apolo, D., Murillo, H., & García, G. (Julio de 2014). Comunicación 360: herramientas para la gestión de comunicación interna e identidad. FCSC editorial. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/268520616>
- Arcos, H. (Noviembre de 2019). E5. (M. Rivadeneira, Entrevistador)
- Capriotti, P. (2004). *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona .
- Currás, R. (2010). Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación. Valencia: Universidad de Valencia. Obtenido de <http://www.teoriaypraxis.uqroo.mx/doctos/Numero7/Curras.pdf>
- Espín, J. (Noviembre de 2019). E6. (M. Rivadeneira, Entrevistador)
- Fernández, D. C. (S.f). POTENCIAR LOS ACTIVOS INTANGIBLES EN EL CAPITAL HUMANO, INNOVANDO EL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA. Recuperado el 16 de Octubre de 2019, de http://www.aeic2012tarragona.org/comunicacions_cd/ok/109.pdf
- Isaza, C. H. (Diciembre de 2013). La cultura corporativa: un factor clave en el proceso de adquisición organizacional. *Vol. 10 No. 2. Julio*. Revista de Economía y Administración. Obtenido de <https://www.uao.edu.co/sites/default/files/Isaza.pdf>
- Losada, J. C. (2009). Los 10 frentes de la comunicación corporativa. *Doxa comunicación*, 145-164.
- Moreno, P. A. (2007). Teoría General de Sistemas. Bogotá. Obtenido de [http://libroweb.alfaomega.com.mx/book/889/free/data/cap1/Teoria_General_de_Sistemas_\(Moreno\).pdf](http://libroweb.alfaomega.com.mx/book/889/free/data/cap1/Teoria_General_de_Sistemas_(Moreno).pdf)
- Ordeix, E. (2009). *LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN Y EL PÚBLICO INTERNO, LA BASE DE LA PERSONALIDAD CORPORATIVA*. Sevilla: AIRP (Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas). Obtenido de <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/15719/1/LIBRO%20Las%20relaciones%20p%C3%BAblicas%20en%20la%20gesti%C3%B3n%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20interna.pdf>

- Peralta, E. (2016). Teoría general de los sistemas aplicada a modelos de gestión. Cartagena. doi:DOI 10.22519/22157360.901
- Pérez, M. (Noviembre de 2019). E7. (M. Rivadeneira, Entrevistador)
- Perozo, G. (2006). La gestión comunicacional basada en la cultura organizacional e identidad corporativa de la Universidad Nacional Abierta (UNA. *Revista de Ciencias Sociales*, 363 - 376. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/280/28011651013.pdf>
- Peyró, D. C. (Julio de 2008). La importancia de la Comunicación no verbal en la configuración de la Imagen Corporativa. Madrid: Icono 14. Obtenido de <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/18434/32386.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Quintero, Y. R. (1 de Junio de 2014). Comunicación Corporativa, Relaciones Públicas y Logística en la Dinámica Organizacional. 47-58. Universidad Autónoma del Caribe. Obtenido de https://www.academia.edu/8504579/Comunicaci%C3%B3n_Corporativa_Relaciones_P%C3%ABlicas_y_Log%C3%ADstica
- Ramírez, F., Sánchez, M., & Quintero, H. (2005). El papel de los valores en el desarrollo de identidad corporativa. *Revista Negotium*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/782/78211104.pdf>
- Riel, C. V. (1997). *Comunicación Corporativa*. Prentice Hall.
- Ruiz, A. G., Varela Azkue, G., & González Díez, A. (2008). *Guía práctica para abordar la innovación y su gestión en las empresas del sector de la edificación residencial*. Fundación Tekniker. Obtenido de https://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/guia_innova/es_innova/adjuntos/omo1cast.pdf
- Telefónica . (s.f.). *Telefónica Ecuador*. Obtenido de <https://www.telefonica.com.ec/at.php>
- Triviño, M. d. (Noviembre de 2019). E1. (M. Rivadeneira, Entrevistador)
- Vidal, H. (Noviembre de 2019). E4. (M. Rivadeneira, Entrevistador)
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Pirámide .

ANEXOS

Cuestionarios de la entrevista

1. ¿Usted cree que la empresa es innovadora? Si o no ¿Por qué?
2. ¿Cómo se garantiza los comportamientos de las personas desde la selección del personal?
3. ¿Qué procesos de innovación de (tecnología, producto/servicio, modelo de negocio, procesos y organización, capacitación, capital humano) considera que la empresa ha implementado?
4. ¿En cuál tipo de innovación cree que ha hecho más énfasis? ¿Por qué?
5. ¿Cómo se impulsa internamente a las tendencias y el uso de las nuevas tecnologías? ¿Es consistente su compromiso con el cambio?
6. ¿Qué rol tiene el trabajo en equipo en el proceso de innovación? ¿De qué manera se fomenta o se toma en cuenta las soluciones de los colaboradores?
7. ¿Cómo la empresa logra que los colaboradores se comporten en función de las nuevas tecnologías impulsada por la empresa?

Cuestionarios de la encuesta

1. ¿Cómo valoraría la frecuencia de capacitaciones de nuevos procesos, herramientas digitales y otro tipo de capacitaciones que la empresa realiza?

Insatisfecho	Intermedio	Totalmente satisfecho
--------------	------------	-----------------------
2. En una escala del 1 al 5, siendo 5 totalmente satisfecho y 1 insatisfecho, ¿Cómo calificaría la motivación que brinda la empresa a un entorno de autonomía, creatividad e innovación?

Insatisfecho	Intermedio	Totalmente satisfecho
--------------	------------	-----------------------
3. ¿Cómo calificaría la importancia del trabajo en equipo para la toma de decisiones en su departamento?

Insatisfecho	Intermedio	Totalmente satisfecho
--------------	------------	-----------------------
4. ¿Cómo valoraría al compromiso de los líderes de equipo en cuanto a las iniciativas de innovación?

- | | | | |
|--|--------------|------------|-----------------------|
| | Insatisfecho | Intermedio | Totalmente satisfecho |
|--|--------------|------------|-----------------------|
5. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el grado de apertura y aceptación de sus opiniones, ideas y aportaciones en la empresa? ¿se toman en cuenta?
- | | | | |
|--|--------------|------------|-----------------------|
| | Insatisfecho | Intermedio | Totalmente satisfecho |
|--|--------------|------------|-----------------------|
6. ¿Cómo calificaría los recursos que se han destinado para la implementación de iniciativas innovadoras, tanto tecnológicas como de procesos organizacionales?
- | | | | |
|--|--------------|------------|-----------------------|
| | Insatisfecho | Intermedio | Totalmente satisfecho |
|--|--------------|------------|-----------------------|
7. ¿Qué tan satisfecho está con la frecuencia en que se realizan las pruebas piloto y programas de incentivos cuando existe participación en cursos y capacitaciones?
- | | | | |
|--|--------------|------------|-----------------------|
| | Insatisfecho | Intermedio | Totalmente satisfecho |
|--|--------------|------------|-----------------------|
8. ¿Califique cómo se siente usted con el espacio físico de su puesto de trabajo y el entorno?
- | | | | |
|--|--------------|------------|-----------------------|
| | Insatisfecho | Intermedio | Totalmente satisfecho |
|--|--------------|------------|-----------------------|
9. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con las herramientas de evaluación de resultados que aplican las jefaturas de cada área?
- | | | | |
|--|--------------|------------|-----------------------|
| | Insatisfecho | Intermedio | Totalmente satisfecho |
|--|--------------|------------|-----------------------|
10. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con los programas y software que les ha permitido familiarizarse con la innovación?
- | | | | |
|--|--------------|------------|-----------------------|
| | Insatisfecho | Intermedio | Totalmente satisfecho |
|--|--------------|------------|-----------------------|
11. ¿Mediante cuál de las siguientes herramientas de comunicación ha recibido información de uso de nuevas tecnologías, aplicación de métodos de mejora continua y cambios en los procesos internos?

Foros Intranet Corporativa Reuniones Mail interno Chats internos

12. ¿Qué tipo de herramienta digital es de su preferencia de uso diario y continuo?

Workplace Intranet Corporativa Microsoft Teams Mail interno

13. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el uso que hace la empresa de las herramientas para proporcionarle información sobre la innovación?

Insatisfecho Intermedio Totalmente satisfecho

Anexos de las acciones

- 1.1.1. Realizar reuniones dinámicas de participación entre gerencias, mandos medios y bajos para oír sugerencias, retroalimentación, capacitar sobre liderazgo y motivar al equipo de trabajo

Convocatoria reuniones

Distinguidos colaboradores, hoy 30 de septiembre extendemos nuestra invitación al inicio de las reuniones que serán de manera dinámica con el fin de que se genere participación entre gerencias, mandos medios y bajos para oír sugerencias, y se pueda dar una pequeña retroalimentación por parte de las dos partes, contamos con su presencia y puntualidad. cabe recalcar que cada jefatura deberá enviar como se dividirán las personas con un máximo de asistentes de 10 por sesión.

Tendrá una duración de 30 minutos con 3 sesiones a la semana.

Gerencia de RRHH



- 1.1.2. Realizar capacitaciones donde interactúen los altos mandos brindando charlas de su experiencia profesional con respecto a la innovación tecnológica y organizacional.

Matriz de planificación

Actividades/temas	Responsable	Objetivo	Horas	Material
Introducción de los participantes y oradores	Área de Comunicación Gerentes	Conocer e interactuar entre los participantes y oradores	1 horas	Presentación dinámica Material digital de la empresa, como su carta de presentación
Introducción a los temas: ¿Cómo han logrado innovar y ser parte de la empresa? La motivación	Área de Comunicación Área de RRHH	Informar sobre la motivación e innovación	1 hora	Material gráfico digital

Participación de los asistentes, preguntas y respuestas	Área de Comunicación	Direccionar sugerencias y responder inquietudes	2 horas	Material gráfico digital
Presentarles un brief que la empresa tiene y habla sobre los logros en la RSE, para recordarles el tipo de innovación y su gestión	Área de Comunicación	Dar a conocer la gestión de innovación	1 hora	Material digital de la empresa, su manual de RSE que ya tiene
Realizar grupos interactivos entre los gerentes y los colaboradores	RRHH	Interacción entre participantes	2 horas	
Hacer dinámicas de intercambio de rol para que los gerentes puedan ser evaluados como los colaboradores	Área de Comunicación Gerentes	Motivar a la escucha entre altos mandos	3 horas	
Cierre de las capacitaciones	Área de Comunicación Área de RRHH	Concluir con las capacitaciones y la sensibilización	1 hora	Diapositivas

Convocatoria capacitación

Estimados colaboradores:

Por medio de la presente se les invita a contar con su presencia para las capacitaciones del próximo Lunes 18 de Agosto a las 11:00 am, en el salón de Planta baja "small box", contamos con su presencia para tomar en cuenta los siguientes temas a tratar:

Oradores: Gerentes de cada área

Temas:

Liderazgo, posicionamiento de la empresa en cuanto a innovación tecnológica en los últimos 5 años

El tipo de liderazgo que se maneja dinámica por parte de RRHH

Nota: asistir de manera puntual, con vestimenta cómoda, será una sola sesión de capacitación, se prohíbe el uso de celular durante el evento.



1.2.1 Crear un manual



2020
Manual de políticas internas
de Telefónica Movistar
Ecuador

Telefónica





Objetivo del manual

Informar los parámetros y políticas de comunicación interna a seguir por parte de los colaboradores de la empresa, que permitan orientar, gestionar y moldear conductas internas para el accionar comunicativo e informativo.



Sobre la empresa

Esta empresa perteneciente al sector privado que es proveedora de servicios de telefonía móvil, se encuentra en funcionamiento en Ecuador desde el 2005 a nivel societario, ya que Telefónica adquirió las acciones de lo que era anteriormente Otecel S.A en el 2004, esto indica que esta empresa tiene una gran trascendencia en el mercado.



Su Filosofía Corporativa

VISIÓN

Situamos como altos líderes en el mercado de telecomunicaciones, a través de nuestro producto, servicio, calidad e innovación. Teniendo como meta la satisfacción de nuestros clientes. Siempre guiados por una actitud ética y honesta. Nuestro personal es calificado y ha sido inculcado con la directriz de prestar servicios de alta calidad.

En Telefónica, pensamos que son las personas las que dan sentido a la tecnología y no al revés. En un momento en el que la tecnología está más presente que nunca en nuestras vidas, no podemos olvidar que las conexiones más importantes son las conexiones humanas. Porque en la sociedad de hoy en día, la calidad de vida de las personas depende en gran medida de esa conexión. Y es aquí donde entramos nosotros. Ofreciendo conexiones que unan a las personas, en lugar de aislarlas; conexiones que inviten a las personas a ser ellas mismas, a expresarse, a compartir. Conexiones que podamos controlar y que garanticen la seguridad, la integridad y dignidad de cada ser; y del colectivo al que pertenecen, sin dejar a nadie atrás. Haciendo que personas, empresas y sociedad estén unidas para prosperar y disfrutar. Puede que suene exagerado, pero estamos aquí para servir a la humanidad. Para poner en sus manos una tecnología útil y sencilla que haga posible reconectar con las cosas que necesita, que le interesan, que ama...

En resumen, nuestra misión es hacer nuestro mundo más humano, conectando la vida de las personas.

Misión



VALORES

Somos abiertos.

Creemos que trabajando de una manera colaborativa, amable y transparente se consiguen las mejores soluciones. Somos un sistema abierto donde todo el mundo cuenta.

Somos retadores.

Ofrecemos soluciones innovadoras, transformamos y simplificamos la vida de las personas. Y no nos conformamos, estamos siempre dispuestos a cambiar para hacerlo mejor.

Somos confiables.

Trabajamos de manera honesta, sencilla y comprometida, ofreciendo una conexión segura y de calidad. Seguimos aquí después de casi 100 años adaptándonos a lo que nuestros clientes necesitan.

Porque al final, la historia cambia cuando las personas crean experiencias relevantes para otras personas a través de la tecnología.

¿Por qué un manual?

La empresa Telefónica, Movistar del Ecuador crea este documento proyectado como directrices de Política de Comunicación interna el cual permita regular los aspectos esenciales de la comunicación, información, difusión de mensajes, comunicación formal para garantizar así el cumplimiento de criterios fundamentales para la gestión interna y que exista transparencia, la participación, la visibilidad entre los colaboradores.

Este Manual de Comunicación Interna se presenta como un documento base y un material importante para llevar a buen término el proyecto de dicha Política que responde directamente a los requerimientos de las necesidades comunicacionales internas de la empresa.

Telefónica



PRINCIPIOS DEL MANUAL



-Las políticas, acciones y procesos de comunicación internas de la empresa están orientados a defender y promover los intereses de los colaboradores tanto como de la empresa.

-La información proporcionada hacia sus públicos internos es veraz, oportuna y objetivo, con el fin de fortalecer la gestión de la comunicación formal entre los colaboradores.

-Las acciones, medios y procesos de comunicación promueven la relación transparente y constante con los públicos

-Las herramientas y canales de comunicación propician y fomentan espacios de retroalimentación que contribuyan al mejoramiento continuo.

¿Quiénes componen Movistar?





POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

1. Manejar mensajes de manera bidireccional, de tal manera que se asegure la efectividad del mismo, la retroalimentación desde y hacia los colaboradores, para esto se usará las siguientes herramientas digitales: WorkPlace, chats internos, mail a través de Office 365 y Microsoft Teams, siempre debe existir respuesta o confirmación.

2. Para ejecutar lo antes mencionado los colaboradores de Movistar deberán utilizar canales de comunicación eficientes y dinámicos que permitan intercambiar regularmente información de si interés a través de los siguientes herramientas como apoyo:

3. Boletín interno, estos deben ser creados como uso prioritario después de cada reunión de departamento, que se comuniquen puntos relevantes y estos sean compartidos hacia el personal competente, para formalizar la información que se difunda, además de que todos tengan el conocimiento por escrito de los temas tratados.

Políticas de comunicación

4. Buzón digital, se manejará de tal forma que se recibe el requerimiento, como queja, sugerencia, información, comentario, etc. La persona en cargada del área pertinente el cual se realiza el requerimiento genere un documento manifestando el requerimiento y se reunirán con el colaborador. su uso será únicamente cuando exista una sugerencia, queja o información que ayude a impulsar la mejora departamental y no puede ser anónima.

5. Mediante el intranet: se realizará una vez al mes como cada jefatura lo vea pertinente y necesario realizar dinámicas para promover la participación. ¿Cómo? se harán preguntas y los colaboradores deben responderla, una forma de evaluación como alternativa de participación.

¿Cuándo? es necesario hacerlo al menos 1 vez cada dos meses.

6. Comunicados: Las diferentes gerencias deberán enviar un mail comunicando la gestión de innovación, su difusión será clave para adquirir el conocimiento de la innovación. su uso será solo por parte de los gerentes y subgerentes.

Políticas de comunicación

7. Se realizará noticias semanales de acuerdo a los trabajos, proyectos y objetivos realizados con éxito para promover la participación, autonomía y pertenencia, ¿Cómo? la empresa al tener programas, responsabilidad social, proyectos, siempre tiene casos de éxito involucrando diferentes áreas, por esto cada vez que exista un caso de éxito que involucre innovación, se deberá comunicar vía mail y eventos internos, o reuniones estos procedimientos de éxito, para que el personal logre relacionarse y estar informado.

8. La participación e interacción entre el personal es primordial en la empresa por tal razón se la debe realizar mediante la siguiente herramienta:

Foro, esta herramienta cumple con el nivel de participación y uso mas bajo por los colaboradores por tal motivo es que se deberá generar interacción cuando existan charlas participativas dentro del mismo, en cuanto a acontecimientos relevantes sobre temas de innovación, el momento en que una subgerencia decida crear un programa en el cual sea por departamentos por obtención de resultados y asistencia puntual, generando así un incentivo y uso correcto de las herramientas.

Herramientas de comunicación formal

9. Se comunicarán noticias semanales y mensuales de acuerdo a los trabajos, proyectos y objetivos realizados con éxito para promover la participación, autonomía y pertenencia, mediante la herramienta Workplace, solo será usado en caso de que sea una noticia a nivel nacional, tenga contenido relevante y que esté relacionado con la innovación tecnológica, organizacional y de procesos internos.

10. Los recursos internos para comunicar de manera formal sin que exista un boca a boca y con el fin de evitar rumores, chismes y mala información se deberá comunicar por los siguientes medios:

Intranet Corporativo, Foro, Mail, Microsoft Teams, Boletín interno, Comunicados oficiales, cartelera digital.

Mediante las herramientas expuestas anteriormente se podrá: compartir: valores, principios y creencias y desarrollar el sentimiento de identidad pertenencia a la empresa.

11. Cada jefatura deberá informar de manera colectiva e individual las evaluaciones de desempeño, mejoras y retroalimentación hecha a los colaboradores, mediante las herramientas detalladas anteriormente., esto de acuerdo a los siguientes lineamientos expuestos a continuación.

Políticas de comunicación

la comunicación interna departamental deberá ser dirigida desde varias partes hacia los colaboradores por diferentes herramientas y con diferentes motivos como se muestra a continuación:

11. Los Directivos y las gerencias se encargarán de emitir y comunicar cualquier tipo de información a través de las siguientes canales: Comités y reuniones funcionales, informes estratégicos, mails y comunicados de alta relevancia.

12. Las jefaturas y subgerencias se encargarán de emitir y comunicar cualquier tipo de información a través de lo siguiente: Reuniones periódicas

Comunicados en general

Boletín

Comunicación directa

Difusión de resultados de evaluación

Informe de cumplimiento de metas



1.3.1 Brindar charlas de capacitación al personal sobre el uso de las políticas, su uso en cada situación, etc.

Actividades/temas	Responsable	Objetivo	Horas	Material
Introducción a las políticas que se implementarán Presentación del manual y motivo de la charla	Área de Comunicación	Dar a conocer la propuesta del manual	2 horas	Diapositivas Manual en digital y físico
Charla interactiva entre gerencias y colaboradores Preguntas e inquietudes	Área de Comunicación Área de RRHH	Generar interacción	1 hora	Flyer
Invitado especial sorpresa Tema a tratar: buenas prácticas corporativas, motivación profesional	Invitado Área de Comunicación	Incentivar a la participación y conocimiento de prácticas	2 hora	Material gráfico digital
Dividir entre áreas, realizar actividad manual y presentar afiche de la capacitación	Comunicador RRHH	Fomentar la relación entre colaboradores	1 hora	Diapositivas Manual en digital y físico
Seguimiento de las políticas, pequeño test de preguntas sobre las políticas del manual	RRHH	Evaluar conocimientos	2 horas	Diapositivas Manual en digital y físico
Sugerencias y recomendaciones de las políticas y de las capacitaciones	Área de Comunicación Área de RRHH	Permitir un espacio de interactuar	1 hora	Material gráfico digital
Cierre de las capacitaciones	Área de Comunicación Área de RRHH	Finalización de las capacitaciones	1 hora	Flyer



Política de puertas abiertas

¿En qué consiste?

Esta política consiste en que las puertas de las oficinas de los Subgerentes y jefaturas estarán siempre abiertas, esto permitirá flexibilizar, escuchar y tomar en cuenta ideas entre altos mandos y colaboradores. Aplica únicamente entre Subgerencias, jefaturas y personal administrativo.



1.3.2 Elaborar una encuesta mensual para poder saber si es que tienen el conocimiento de estas nuevas políticas, saber si estas se practican.

Encuesta de evaluación de políticas de comunicación

1. Indique el área al que pertenece
2. ¿Por cuál medio se enteró del manual de políticas de comunicación? a) Mail corporativo b) Intranet c) Workplace d) Chats internos
3. ¿Cuántas políticas del manual conoce usted? Escriba una a) 1 b) 5 c) 12 d) Ninguna -----
4. ¿Considera que su jefatura ha puesto en práctica la política de puertas abiertas? Sí No
5. Califique del 1 al 5, siendo 1 totalmente satisfecho y 5 insatisfecho, si ha visto mejoras en su departamento en cuanto a la comunicación eficiente en los canales más usados al momento de recibir información
6. ¿Cuál de las siguientes opciones no pertenece a Los recursos internos para comunicar de manera forma? a) Foro b) Jabber c) Reunión espontánea d) Microsoft Teams
7. Califique del 1 al 5, siendo 1 totalmente satisfecho y 5 insatisfecho, ¿Qué tan satisfecho se encuentra con las políticas y sus prácticas?
Sugerencias o Comentarios -----

2.1.1 Primera jornada de talleres para capacitar al personal sobre la implementación de innovación en la empresa.

Matriz planificación jornadas

Actividades/temas	Responsables	Objetivos	Horas	Material
Presentación de los oradores, introducción tema de innovación en la empresa.	Oradores Comunicador		2 horas	Diapositivas
Innovación tecnológica y organizacional	Oradores		1 hora	Material gráfico digital
Innovación de procesos internos	Oradores		1 hora	Material gráfico digital

Dinámicas en grupos entre departamentos	Comunicador RRHH		1:30 hora	Material gráfico digital
Segunda jornada Tema a tratar: Explicación de la gestión de innovación en la empresa	Comunicador RRHH		2 horas	Material gráfico digital
Temas de análisis de herramientas digitales	Oradores		1 hora	Material gráfico digital
Evolución de la cultura de innovación en la empresa	Oradores		1 hora	Material gráfico digital
Dinámica de despedida y cierre de las jornadas	Comunicador RRHH		2 horas	Cuaderno

Convocatoria

Convocatoria Jornada de talleres

Invitamos a todos los colaboradores a participar en la próxima jornada de talleres que será el próximo lunes 26 de septiembre de 2020, con la finalidad de capacitar al personal sobre la implementación de innovación en la empresa, la gestión implementada desde el 2010, interacción departamental, se presentarán charlas de la experiencia que ha vivido algunos de los gerentes, y contaremos con la presencia de un invitado especial, por lo necesario y requerido del tema se necesitará la participación obligatoria de todos.

Atentamente

Gerencia de comunicación y publicidad



2.1.2.- Segunda jornada de talleres que se encargue de actualizar a los colaboradores sobre la innovación como ventaja competitiva interna, realizar encuentros y dinámicas en los talleres que permitan interactuar y practicar la innovación.

Libreta



2.1.3.- Comunicados internos que permitan informar sobre el resumen después de cada jornada, poner los puntos más relevantes de cada jornada.



3.2.1. Campaña motivacional que dure 2 meses, la cual tenga como eje comunicacional despertar motivación,

Afiche otros 2 afiches 2 de contenido y otro para cerrar





Fondo de pantalla



Pen drive



2.2.1. Infografía que se postean en Workplace indicando las características de la innovación, la innovación como atributo, sus ventajas, y la importancia como factor diferenciador internamente.

Características de la innovación 

Como parte de ser un colaborador de la empresa es importante seguir las siguientes prácticas de innovación:


Learnability	Comunicación
Aprendizaje constante	Escuchar y compartir ideas
Equipo	Perseverancia
Para lograr resultados	Actitud emprendedora

Esto nos permitirá diferenciarnos y mejorar cada día
¡Gracias!



2.2.4 Boletín interno: al final de cada mes hacer un boletín en el cual se encuentren prácticas y noticias nuevas a cerca de la innovación en la empresa, y que sea difundido por el comunicador.



Boletín interno N°001 

Quito 20 de Agosto de 2020

Respetados colaboradores de Movistar, estamos gratos en comunicarles que la empresa ha logrado varios objetivos con respecto a la innovación tecnológica y la mejora continua en estos últimos dos meses, estamos conscientes de que todo comienza y al haber alcanzado el objetivo de una cultura innovadora con las siguientes prácticas bajo estándares altos:

- Obtuvimos certificaciones internas y externas como empresa con buen clima laboral debido a la mejora constante y adaptación al cambio.
- Todos los colaboradores se han digitalizado y transformado para una mejora de objetivos.
- Nos posicionamos como mejor empresa en tener herramientas tecnológicas del 2020.

Esperamos que estas prácticas continúen y fortalezcan nuestra identidad corporativa como trabajo en equipo.

Gerencia de Recursos Humanos

