



FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y ARTES AUDIOVISUALES

RECONOCIMIENTO DE LOS ELEMENTOS DE LA CULTURA DE
SERVICIO POR PARTE DEL PÚBLICO INTERNO MEDIANTE LA
GESTIÓN DE LA IDENTIDAD DE LA EMPRESA LLANTA SPORT

AUTOR

LUIS MIGUEL LOZA CALDERÓN

AÑO

2020



FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y ARTES AUDIOVISUALES

RECONOCIMIENTO DE LOS ELEMENTOS DE LA CULTURA DE SERVICIO
POR PARTE DEL PÚBLICO INTERNO MEDIANTE LA GESTIÓN DE LA
IDENTIDAD DE LA EMPRESA LLANTA SPORT

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

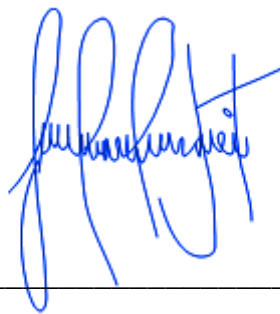
Profesor Guía
Xavier Santiago Jiménez López

Autor
Luis Miguel Loza Calderón

Año
2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Reconocimiento de los elementos de la cultura de servicio por parte del público interno mediante la gestión de la identidad de la empresa Llanta Sport, a través de reuniones periódicas con el estudiante Luis Miguel Loza, en el semestre 2020-10, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.



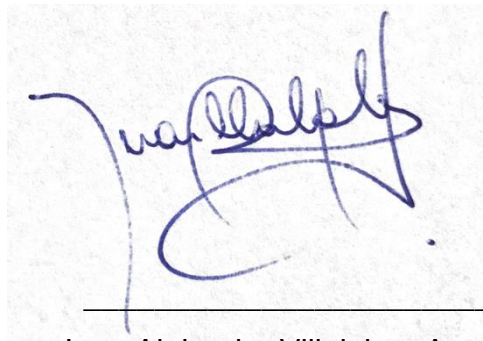
Xavier Santiago Jiménez López

Msc. Dircom

CI. 0503072928

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Reconocimiento de los elementos de la cultura de servicio por parte del público interno mediante la gestión de la identidad de la empresa Llanta Sport, del estudiante Luis Miguel Loza, en el semestre 2020-10, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".



Juan Alejandro Villalobos Arqueros

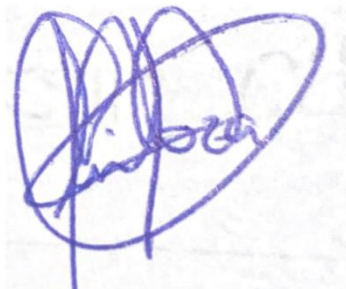
Magíster en Relaciones Internacionales con mención en Seguridad y

Derechos Humanos

CI. 1753596228

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Luis Miguel Loza Calderón', enclosed within a large, stylized blue scribble or flourish.

Luis Miguel Loza Calderón

CI. 1723905897

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la vida y a Dios por haberme dado una familia tan hermosa que siempre han estado conmigo en las buenas y en las malas desde el primer momento que decidí estudiar en esta prestigiosa universidad, gracias por siempre confiar en mí y en mis proyectos que me he plantado siempre, tanto personales como profesionales.

Agradezco también el esfuerzo de mis padres Miguel y Teresita, por siempre sacarnos adelante junto a mi hermano, por su dedicación y amor para forjarnos cada día hasta llegar a cumplir nuestras metas.

No está por demás agradecer a todas las personas que me han acompañado durante este largo proceso de estudios, a mis profesores, compañeros y en especial a mi tutor de tesis Xavier Jiménez por su dedicación y apoyo brindado a este trabajo, por el respeto a mis sugerencias e ideas y por la dirección y el rigor que ha facilitado a las mismas. Gracias por la confianza ofrecida desde el primer momento.

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis padres que son los principales pilares en mi vida, también a mi hermano a mi cuñada y a mis sobrinos que han estado siempre pendientes de cada paso que doy y han sido una guía esencial para mi vida, a mi abuelita que siempre estuvo conmigo desde que di mis primeros pasos brindándome todo su amor y ternura, a mi abuelito que aunque no está conmigo siempre quiso lo mejor para mí y sé que donde sea que este, él va a estar muy orgulloso de este logro, y en general a mi familia a mis primos Quicho y Juanito que son como mis hermanos y de igual manera siempre me han apoyado y han estado conmigo en las buenas y en las malas.

RESUMEN

La comunicación corporativa toma cada día más relevancia en el sector empresarial. En este ámbito, se destacan los intangibles de comunicación como los activos más preciados para las organizaciones; a nivel interno, la identidad y la cultura corporativa consolidan los factores más relevantes para el desarrollo de las empresas.

El presente estudio se enfoca en profundizar en estos intangibles de identidad y cultura corporativa en el caso de estudio de la empresa Llanta Sport. De manera específica, la investigación aborda el ámbito de la cultura de servicio como factor estratégico a afianzarse en el público interno con la finalidad de generar un impacto positivo en el desarrollo organizacional.

En la parte inicial de este documento, se desarrolla un marco teórico con los principales aportes académicos de los expertos y la literatura. Sobre estos postulados se fundamenta el desarrollo de la investigación, tanto la aplicación de instrumentos como la propuesta comunicacional.

Esta investigación se ejecutó bajo un enfoque mixto o multimodal que abarca tanto la perspectiva cualitativa como la cuantitativa en la construcción de las herramientas que permitieron obtener información de las diversas poblaciones de estudio.

Luego de interpretar y analizar los datos obtenidos, se obtuvieron conclusiones y recomendaciones previas a una propuesta de comunicación con objetivos definidos específicamente para solventar las problemáticas comunicacionales encontradas en la empresa que protagoniza la investigación. El plan de comunicación incluye acciones, cronograma, presupuesto y evaluación con la finalidad de proponer una gestión integral que beneficie a Llanta Sport y sus públicos.

ABSTRACT

Corporate communication is becoming increasingly relevant in the business sector. In this area, communication intangibles stand out as the most precious assets for organizations; Internally, corporate identity and culture consolidate the most relevant factors for the development of companies.

This study focuses on delving into these intangibles of corporate identity and culture in the case study of the company Llanta Sport. Specifically, the research addresses the field of service culture as a strategic factor to establish itself in the internal public in order to generate a positive impact on organizational development.

In the initial part of this document, a theoretical framework is developed with the main academic contributions of the experts and the literature. The research development is based on these postulates, both the application of instruments and the communicational proposal.

This research was carried out under a mixed or multimodal approach that encompasses both qualitative and quantitative perspectives in the construction of tools that allowed obtaining information from the different study populations.

After interpreting and analyzing the data obtained, conclusions and recommendations were obtained prior to a communication proposal with specifically defined objectives to solve the communication problems found in the company that stars in the research. The communication plan includes actions, schedule, budget and evaluation in order to propose comprehensive management that benefits Llanta Sport and its audiences.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. CAPÍTULO I. DESARROLLO CONCEPTUAL.....	3
1.1 Comunicación.....	3
1.1.1 Teoría General de los Sistemas.....	4
1.1.2 Modelo de Comunicación por Objetivos.....	6
1.2 Comunicación corporativa	8
1.2.1 Comunicación interna.....	9
1.2.1.1 Canales de comunicación interna	10
1.2.1.2 Herramientas de comunicación interna.....	12
1.2.1.3 Estrategias de comunicación interna.....	14
1.2.1.4 Actividades para la comunicación interna	15
1.3 Intangibles de comunicación corporativa.....	17
1.3.1 Identidad.....	18
1.3.2 Cultura.....	19
1.4 Plan de comunicación interna.....	21
2. CAPÍTULO II. DESARROLLO DEL TEMA	23
2.1 Situación comunicacional.....	23
2.2 Antecedentes de la organización.....	23
2.3 Metodología de la investigación	28
2.4 Resultados de la investigación	31
3. CAPÍTULO III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	47

3.1 Conclusiones	47
3.2 Recomendaciones	48
4. CAPÍTULO IV. PROPUESTA COMUNICACIONAL	50
FODA	51
4.1 Matriz estratégica	52
4.2 Matriz de acciones.....	54
4.3 Cronograma	65
4.4 Presupuesto	69
4.5 Matriz de evaluación	74
REFERENCIAS.....	77
ANEXOS	80

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de Comunicación.....	7
Figura 2. Componentes de la identidad corporativa.....	19
Figura 3. Fases del plan de comunicación interna..	22
Figura 4. Logotipo Llanta Sport	26
Figura 5. Organigrama Llanta Sport	27
Figura 6. Conocimiento de la misión corporativa.....	34
Figura 7. Conocimiento de la visión corporativa.....	35
Figura 8. Conocimiento de los valores corporativos.....	36
Figura 9. Evaluación de la información que emite Llanta Sport.....	38
Figura 10. Uso de las herramientas de comunicación.....	39
Figura 11. Herramientas de comunicación que prefiere el público interno.....	39
Figura 12. Nivel de identificación del público interno.....	41
Figura 13. Atributos de la cultura corporativa	42
Figura 14. Beneficios que tienen los colaboradores.....	43
Figura 15. Aplicación de la cultura de servicio en el día a día.....	45
Figura 16 FODA Comunicacional.....	51

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Actividades para la comunicación interna.	16
Tabla 2 Poblaciones de estudio	29
Tabla 3 Instrumentos de investigación	30
Tabla 4 Matriz estratégica	52
Tabla 5 Matriz de acciones.....	54
Tabla 6 Cronograma	65
Tabla 7 Presupuesto	69
Tabla 8 Matriz de evaluación.....	74

INTRODUCCIÓN

El contexto en el que las organizaciones se desenvuelven hoy en día ha enfrentado varios cambios, especialmente a finales del siglo XX cuando las empresas empezaron a poner especial atención a la forma en la que se comunican tanto interna como externamente. En este escenario, surgieron los denominados activos intangibles y se han consolidado desde entonces como los elementos estratégicos más importantes para las empresas.

Según lo dicho, el interés por estudiar y profundizar estos activos intangibles, ha sido creciente en los últimos años, especialmente cuando se aborda a la identidad y cultura corporativa que son considerados el primer paso estratégico de las organizaciones para lograr su desarrollo, ya que lo que se gestione a nivel interno se verá reflejado más tarde a nivel externo con los clientes y demás grupos de interés externos.

De esta manera, al hablar de cultura corporativa, y entenderla como la forma en la que la organización trabaja y se desenvuelve en el día a día, uno de los atributos más importantes que ha adquirido este intangible, es la orientación al servicio, es decir, el establecimiento de una cultura de servicio.

La cultura de servicio en la organización implica lograr que todos los colaboradores estén fuertemente comprometidos con el propósito de la organización de brindar un excelente servicio a sus clientes, con lo cual podrán consolidar el desarrollo organizacional y alcanzar las metas institucionales. Dicho de otro modo, la cultura de servicio ayuda a que la organización se muestre de manera positiva hacia sus clientes logrando ganar su preferencia en un mercado saturado de ofertas y mensajes corporativos.

Entonces, al entender la relevancia de la cultura de servicio y los beneficios que la misma puede generar para las organizaciones, es necesario añadir que la identidad corporativa juega un rol fundamental en este escenario como el

intangibles que permiten direccionar las actuaciones reflejadas en la cultura de la empresa. En otras palabras, la orientación al servicio, debe ser especificado de manera formal en la identidad de la empresa también, para lograr que realmente sea parte de la organización y los colaboradores puedan interiorizar este distintivo, logrando reflejarlo en su desempeño posteriormente.

En definitiva, se reconoce que la cultura de servicio es un elemento estratégico en las organizaciones y en la gestión comunicacional de las mismas. Para consolidar efectivamente estos atributos en la empresa, es necesario valerse de una identidad corporativa orientada al servicio y de estrategias de comunicación que logren satisfacer todas las necesidades comunicacionales de los colaboradores, además de motivarlos a ser excelentes en el servicio. Únicamente de esta manera, se logrará afianzar una cultura de servicio y obtener las ventajas competitivas que esta ofrece a las corporaciones.

1. CAPÍTULO I. DESARROLLO CONCEPTUAL

En este capítulo se abordará los principales lineamientos que serán el sustento teórico de esta investigación. Para esto, se realizó una revisión bibliográfica de autores y expertos los aspectos de la Comunicación Corporativa que competen a este estudio. De igual manera, es importante recalcar que los aportes citados en esta sección serán la guía sobre la cual se estructure posteriormente la propuesta de comunicación que solventa el problema de investigación.

1.1 Comunicación

En base al criterio de Berlo (2000), la comunicación es un proceso innato e indispensable para el ser humano, lo presenta en la analogía de ser un elemento vital tal como lo es la respiración. De este modo, al comprender a la comunicación como esencial en el desarrollo de la sociedad, Kaplún (1985) establece que la comunicación es un proceso en el que intervienen dos o más seres o comunidades intercambiando y compartiendo, experiencias y mensajes basados en sus ideas, emociones, sentimientos, realidades y más. Dicho de otro modo, la comunicación se establece como el medio por el cual la sociedad puede relacionarse.

Fernández (2011) concuerda con lo anterior y menciona que la comunicación tiene una influencia significativa en todos los ámbitos y contextos, tal es así que se constituye como un proceso social que construye la realidad del mundo. A través de la comunicación, los seres humanos constituyen relaciones e intercambian información.

Por otro lado, de acuerdo a los aportes de Rizo (2011, p. 2) la comunicación es un “sistema abierto de interacciones”. De este modo, se determina que en el proceso comunicacional existe una circulación de información y mensajes entre las partes que componen el sistema, y que cada uno de estos elementos cumple una función específica. A continuación, se profundiza en lo mencionado.

1.1.1 Teoría General de los Sistemas

La teoría de sistemas o teoría general de sistemas (TGS) comprende el estudio de los sistemas desde un enfoque interdisciplinario, es decir, que puede aplicarse en distintos ámbitos, entre ellos, la comunicación. De acuerdo a Von Bertalanffy (1993), autor de esta teoría, explica que la teoría se basa en reconocer los principios de los sistemas y determinar la aplicabilidad de los mismos en todos los campos de estudio. En este sentido, un sistema se define como un todo que se compone de partes que, a la vez de estar relacionadas entre sí, son interdependientes. En este contexto, se establece que un cambio o alteración en alguna de las partes que componen el sistema, afectará a las partes restantes y a su vez a todo el sistema en general. De esta manera, es posible prever patrones de comportamiento en un sistema desde el enfoque de causa-efecto. Además, otro de los aspectos importantes en un sistema es el criterio de la “función” que debe cumplir cada una de las partes y/o el sistema como una entidad.

Desde los postulados descritos por Von Bertalanffy (1993), se esclarecen las principales características de todos los sistemas y en base a estas, se desprenden tipologías que permiten entender de manera integral la naturaleza de todos los sistemas. Las principales clasificaciones son las siguientes:

- Sistemas abiertos y cerrados

En esta categoría, el medio ambiente o el contexto en el que se encuentra el sistema, toma un rol fundamental porque afecta de cierto modo el funcionamiento de dicho sistema. De este modo, dependiendo de la cantidad de información que se intercambia entre el sistema y el medio ambiente, los sistemas se pueden considerar abiertos o cerrados. Un sistema cerrado es aquel en el que el intercambio de mensajes e información con el exterior, no es alto. Por otra parte, un sistema abierto es aquel en el que existe mucha interacción con el medio ambiente (Von Bertalanffy, 1993).

- Sistemas adaptativos y no adaptativos

Esta categoría se desprende de los sistemas abiertos, es decir, de aquellos en los que existe intercambio constante del sistema con el medio ambiente. En este sentido, aquellos sistemas que se ven influenciados de manera pasiva por esta actividad con el exterior, se denominan sistemas no adaptativos. Al contrario, los sistemas que reaccionan y se adaptan al contexto con el que están intercambiando información, se designan como sistemas adaptativos (Von Bertalanffy, 1993).

- Sistemas complejos

La principal característica de los sistemas complejos radica en que es improbable predecir su comportamiento, es decir, es imprevisible. Además, un sistema complejo está conformado por varios elementos que resultan casi idénticos, o que tienen las mismas características y la misma función. Otro aspecto, es el criterio de la interacción entre los elementos que componen el sistema complejo, ya que esta no puede explicarse de manera simple, sino que es algo de difícil comprensión. Por último, en un sistema complejo no se puede establecer cuál será su dinámica futura, debido a todas las características mencionadas anteriormente (Von Bertalanffy, 1993).

Para finalizar, es importante citar otros aspectos importantes de esta teoría que se tomarán en cuenta en esta investigación. Estos aportes son propuestos por Aguado (2004) y son los siguientes:

- Interacción: Todo sistema se relaciona con su contexto y con otros sistemas que son parte del mismo. Es decir, existe intercambio de información permanente.
- Determinismo estructural: Hace referencia a las limitaciones que la estructura representa en el sistema. En términos comunicacionales se

entiende que la comunicación en la organización, estará limitada por la estructura de la misma.

- Organización: Si un cambio afecta a la organización del sistema, este dejará de existir. Un sistema es lo que es su organización.
- Historia: Los cambios que se producen en un sistema constituyen la historia del mismo. Esta historia tiene un impacto en la estructura del sistema.
- Acoplamiento estructural: Los sistemas pueden acoplar sus estructuras de acuerdo a diferentes contextos y desafíos, este concepto está ligado con la evolución.

A continuación, se explica el modelo de comunicación que se ha tomado como referencia para la presente investigación.

1.1.2 Modelo de Comunicación por Objetivos

En base a la teoría expuesta anteriormente, es pertinente recalcar que los principios que guiarán el desarrollo de esta investigación son el enfoque sistémico y la interacción en la comunicación. De esta manera, uno de los modelos que cumple con los dos criterios mencionados, es el Modelo de Comunicación por Objetivos de Joan Costa.

El modelo propuesto por Costa (2008) toma como referencia los aportes de Harold Lasswell quien a mediados del siglo XX definió el proceso comunicativo a través de cinco preguntas fundamentales: ¿Quién, dice qué, por qué canal (medio), a quién, con qué efecto? Este investigador, además propuso que la comunicación desempeña funciones esenciales en la sociedad que están relacionadas con la transmisión de información y el relacionamiento de los componentes de la sociedad (Beltrán, 2016), Costa además amplía un poco el

modelo lineal de la comunicación, pues establece que siempre debe existir la retroalimentación como parte esencial del proceso (Ver Figura 1).

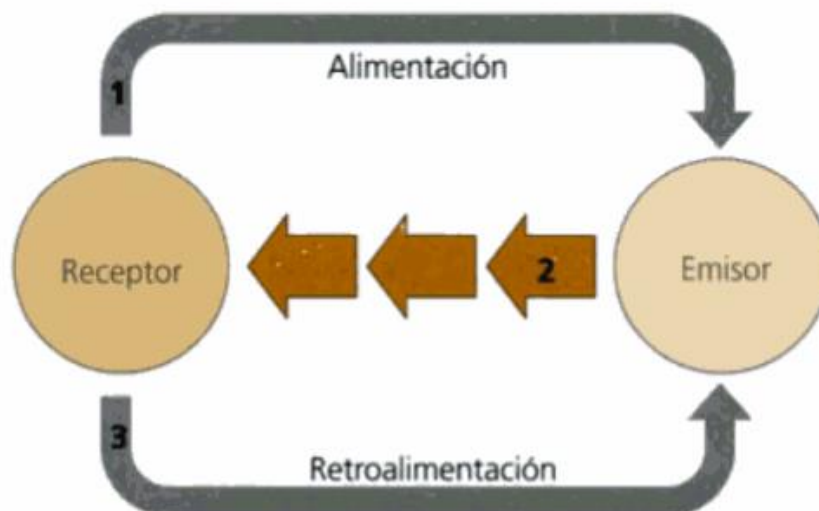


Figura 1. Modelo de Comunicación. Tomado de Costa (2008, p. 26)

De este modo, con el objetivo de contextualizar la propuesta de Lasswell al mundo corporativo contemporáneo, nace el Modelo de Comunicación por Objetivos de Costa (2008) en el que se agregan dos preguntas que cambian el sentido del proceso comunicacional: ¿Con qué inversión? y ¿Con qué objetivos?

Por último, en este modelo, es importante analizar que la interacción toma un papel fundamental desde el punto de vista de la intención del emisor y el criterio de objetivos como pauta generar una reacción en el receptor, lo cual se apega a los aportes del interaccionismo simbólico. Asimismo, a través del modelo se comprende que en el proceso de comunicación intervienen todos los elementos descritos como factores interdependientes que cumplen una función y forman parte de un todo. Dicho de otro modo, se puede identificar un enfoque sistémico de la comunicación.

1.2 Comunicación corporativa

La comunicación corporativa hace referencia a los procesos comunicacionales en la empresa, pero con un trasfondo más allá del intercambio de información en este contexto. De este modo, en este escenario, entran en juego los objetivos organizacionales, los diferentes grupos de interés y los denominados intangibles de comunicación, en los cuales se profundizará más adelante.

Según lo dicho, la definición de comunicación corporativa que será la base para comprenderla en el presente estudio es la propuesta por Ulloa, Apolo y Villalobos (2015) quienes realizan una revisión de los conceptos generados por diversos autores a lo largo de los años, y concluyen que la comunicación corporativa es un término polisémico que abarca distintas aristas y enfoques y que ha sido abordada desde varias perspectivas (procesal, instrumental y estratégica), por lo que no se ha llegado a un consenso sobre la definición de esta disciplina o los límites y elementos que intervienen en el desarrollo de la misma.

De esta manera, los autores construyen y componen una definición de comunicación corporativa que permite tener una visión holística de la misma en la organización. Por este motivo, para la presente investigación, se tomará como referencia los aportes de Ulloa et al. (2015, p. 293), quienes determinan que:

“La comunicación corporativa es aquella que se desarrolla en las instituciones públicas, corporaciones, empresas y entidades no gubernamentales sobre la base del intercambio de experiencias, conocimientos, emociones y pensamientos entre los sujetos que las integran con la finalidad de producir sentidos, crear universos simbólicos y sistemas de significación internos y externos que contribuyan al logro de objetivos estratégicos. La producción, la circulación y el intercambio de sentidos están supeditados a lograr rentabilidad, fortalecer la imagen que proyectan, definir una identidad hacia la consolidación de una reputación positiva en el entorno” (Ulloa et al., 2015, p. 293).

En base a este aporte, es factible identificar algunos de los componentes más relevantes para el desarrollo de este trabajo de titulación, entre ellos los intangibles de identidad y cultura corporativa, los cuales se desarrollan a nivel interno en la organización. Por este motivo, en la siguiente sección, se explica en detalle la dimensión de la comunicación interna.

1.2.1 Comunicación interna

De acuerdo con Andrade (2005) la comunicación interna hace referencia a todas las actividades que una organización lleva a cabo para crear y mantener relaciones óptimas con sus miembros y entre ellos. Para lograr ese objetivo, la empresa utiliza diversos medios y herramientas de comunicación que se enfocan en mantener informados, integrados y motivados a quienes forman parte del equipo de trabajo; la idea final es que el personal de la organización se convierta en el motor para el desarrollo de la misma y contribuyan al logro de los objetivos organizacionales.

En este escenario, el público interno de la organización toma un rol protagónico para todas las empresas. Por este motivo, resulta trascendental que la comunicación que la empresa emita hacia sus colaboradores cumpla con las necesidades comunicacionales de los mismos, ya que solo así se logrará tener una influencia significativa en su accionar, generando una percepción positiva de la empresa y logrando que además de aportar eficientemente a la organización, sean embajadores de la marca hacia el exterior, y, en definitiva, se conviertan en un aliado estratégico de la entidad (Caballero, García, & Quintás, 2007).

Capriotti (1998) determina que la comunicación interna cumple algunas funciones trascendentales para la organización en miras de mejorar la eficacia de sus actividades a nivel interno y por ende, aumentar su competitividad en el mercado. Entre esas funciones destaca las siguientes:

- Mejora de la interactividad de los miembros de la organización (a nivel profesional/laboral y personal).
- Circulación de la información de forma rápida y fluida.
- Coordinación de tareas y esfuerzos entre las diferentes áreas de la organización.
- Estimular la cohesión entre las personas en el grupo, al lograr una mayor compenetración y conocimiento mutuo.

Por otra parte, el autor establece que la comunicación interna tiene cuatro objetivos fundamentales:

- A nivel relacional: Lograr una relación fluida entre los miembros de la organización, en sus distintos niveles jerárquicos.
- A nivel operativo: Facilitar la circulación e intercambio de información para garantizar un funcionamiento ágil y dinámico, y una coordinación más óptima entre las diferentes áreas y niveles.
- A nivel motivacional: Motivar y dinamizar la labor del equipo de trabajo para lograr un clima de trabajo favorable que potencie la productividad y competitividad de la empresa.
- A nivel actitudinal: Obtener la aceptación e integración de los colaboradores, alineándolos a la filosofía de la empresa.

1.2.1.1 Canales de comunicación interna

En todas las organizaciones se reconocen dos tipos de canales de comunicación, estos son: formales e informales. De acuerdo a los aportes de Cuenca (2018), se determina lo siguiente.

- Canales formales

Son las vías oficiales por las que se emite información de acuerdo a criterios de jerarquía y en relación con lo que la organización ha predeterminado para este fin.

- Canales informales

Son una red adyacente a los miembros de la organización y les permite vincularse a través de criterios como la afinidad o la empatía. Por este medio, se puede fortalecer la cultura corporativa, por lo que son de gran relevancia.

De este modo, es pertinente esclarecer que aunque en primera instancia se pretende restar importancia a los canales informales, o se los pretende vincular con aspectos como la propagación de rumores o información no oficial, lo cierto es que estas vías de comunicación juegan un papel trascendental en la comunicación de la empresa y son el complemento de los canales oficiales. Una de las principales características que resalta de los canales informales es que en ellos se encuentra proximidad o confianza, y por lo tanto, el mensaje tiene alta credibilidad y además la información circula rápidamente.

Por este motivo, Cuenca (2018, p. 94) establece que “para el comunicador interno puede ser importante detectar los líderes de opinión, los « influencers internos», y tenerlos cerca; incluso podrían funcionar como portavoces internos de las iniciativas y ser fuentes valiosas de información para alimentar los canales que se gestionan”.

Concluyentemente, los canales de comunicación interna (formales e informales) consolidan una red integral de flujos de información, la cual debe ser gestionada estratégicamente por el responsable de la comunicación en la empresa para lograr el mayor beneficio de la misma en miras del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

1.2.1.2 Herramientas de comunicación interna

Las herramientas de comunicación son los medios de los cuales dispone la empresa para comunicarse y emitir mensajes a sus públicos. En este caso, debido al tema de estudio, las herramientas de comunicación interna son las de especial interés.

De acuerdo al criterio de Álvarez (2007), las herramientas de comunicación a nivel interno son imprescindibles para emitir mensajes que permitan erradicar rumores e incertidumbre en el personal, lo cual puede desencadenar posteriormente en serios problemas para la organización. Otro de los aspectos, en los que los medios de comunicación de la empresa tienen incidencia es en los niveles de productividad del equipo de trabajo, la integración de todos los miembros de la organización y la credibilidad que los mismos tienen respecto a los directivos. Por último, es relevante reconocer que un público interno informado de manera óptima con las herramientas de comunicación apropiadas, tiene potencial a convertirse en emisor y portavoz cualificado para la imagen de la empresa.

En definitiva, se recalca que las herramientas de comunicación interna juegan un papel protagónico en la organización, porque son un factor estratégico para cumplir los objetivos organizacionales considerando a los colaboradores y miembros de la organización, como actores clave en el desarrollo de la empresa. Las herramientas podrían establecerse en algún momento como estrategias.

En cuanto a las herramientas más idóneas para cada organización, Apolo, Murillo y García (2014) establecen que antes de aplicar cualquier herramienta en la organización, se debe realizar una investigación previa que pueda determinar el beneficio que cada potencial herramienta aportará a la organización, favoreciendo la ejecución de las estrategias planteadas y por ende la consecución de objetivos empresariales.

En este contexto, los mismos autores proponen una clasificación y enumeración de las herramientas de comunicación interna, de acuerdo las características de cada. De este modo, las herramientas se dividen en tres soportes que engloban los tipos de instrumentos que se podrían utilizar en toda empresa:

- Soporte Multimedia

Estas herramientas hacen referencia a todos los medios de carácter escrito, visual y sonoro. En este grupo los instrumentos de comunicación están enfocados en aumentar la operatividad de las estrategias organizacionales, su principal característica es que los colaboradores pueden obtener información de primera fuente por estos medios, logrando así fortalecer la confianza del personal con la institución.

- Soporte Web

Este grupo de herramientas focaliza el aprovechamiento de las tecnologías y los medios digitales. Estos instrumentos permiten que la organización esté en armonía con el contexto global del mercado que tiene una tendencia digital predominante. El soporte web incluye varias herramientas disponibles en la red que aportan de manera positiva al trabajo en la organización, uno de los aspectos más relevantes es que permiten al usuario ser protagonista y a la vez público de la información que circula por este medio.

- Contacto Directo

Las herramientas de contacto directo son las que mayoritariamente se utilizan en las organizaciones. Este grupo de herramientas se caracteriza porque para su aplicación se requiere la presencia de una o más personas en el espacio de trabajo, se relacionan directamente con la difusión de las metas y objetivos organizacionales a través de un contacto personal que permite interiorizar la información de mejor manera en los colaboradores.

1.2.1.3 Estrategias de comunicación interna

Las estrategias de comunicación interna hacen referencia al cómo gestionar este factor de alta incidencia en la empresa. Es importante, tener en cuenta que la comunicación interna tiene una función estratégica que se enfoca en acompañar las estrategias de la empresa en el sentido comunicacional (García, 1998). En este sentido, la comunicación interna debe plantear su propia metodología para acompañar no solo en la difusión de las estrategias empresariales, sino en el desarrollo, aplicación y evaluación de las mismas.

Algunos de las estrategias más importantes que se debe tener presente en la comunicación interna, de acuerdo al criterio de García (1998), son las que se describen a continuación:

- La definición y la adopción de la estrategia

Se debe determinar un lineamiento general de actuación, que determine el camino para llegar a los objetivos de la comunicación interna.

- Las competencias estratégicas de la comunicación interna

Es relevante tener presente cuáles son los objetivos de la comunicación interna y cómo van a aportar al desarrollo organizacional.

- La aplicación de los recursos necesarios

Recursos humanos, materiales, tecnológicos y económicos que se deben tener en cuenta para lograr cumplir las metas de la comunicación interna.

- Las combinaciones estratégicas

Vincular los ámbitos de acción de la comunicación interna para conformar la estrategia global de manera integral.

- La definición de un modelo

Un modelo de comunicación debe contemplar todos los elementos del proceso de comunicación interna para aportar al cumplimiento de objetivos.

- La segmentación de los públicos internos

Determinar los grupos o segmentos existentes en el público interno para especializar los mensajes.

- La elaboración de mensajes específicos

Elaborar mensajes direccionados y personalizados para satisfacer las necesidades y expectativas de comunicación de cada público.

- La elección de los medios y soportes de comunicación

Especificar cuáles son los medios idóneos para que el mensaje llegue y se interprete correctamente, según las características de cada público.

- La determinación de los escenarios de intervención

Es importante conocer el contexto en el que desarrolla la comunicación y cómo influye en el proceso comunicacional.

1.2.1.4 Actividades para la comunicación interna

Existen diversos ámbitos en los que se pone de manifiesto la comunicación interna en la organización. A continuación, a partir de los aportes de Apolo et al., (2014), se enumera algunas de las actividades que se puede realizar:

Tabla 1 *Actividades para la comunicación interna. Adaptado de Apolo et al.*

(2014)

Notas informativas	Encuestas a los	Moxtra (www.moxtra.com),
Cartelera	colaboradores	microblogging
Briefing	Retiros	Go to Meeting
Buzón de sugerencias	Reuniones, reuniones	(www.gotomeeting.com)
Carta al personal	de ciclo	Wunderlist
Carta directa	Comunicaciones	(www.wunderlist.com/es)
Manual de empleado	informales	Yammer
Manual de funciones	Reuniones	(www.yammer.com)
Memorándum	individuales	Basecamp
Carpeta de bienvenida	Círculos de calidad	(www.basecamp.com)
Dossier	Seminario	Wordpress
Publicación institucional	Capacitaciones	(www.es.wordpress.com),
Rotación de revistas	Workshops	Edublog
Flashes informativos	Cambio de roles	(www.edublogs.org),
Folletos	Debates	Webex (www.webex.com),
Revista o periódico interno	Jornadas de trabajo	Chat interno
Radio interna	Sesión solemne	Blog departamental
Tablones de anuncios	Paneles	E-book
Matriz de seguimiento	Jornadas de puertas	Google Analytics
Reportes semanales de	abiertas	Newsletter Mailchimp
trabajo	Comidas de trabajo	Sala de prensa virtual
Informes rápidos de gestión	Focus Group	Foro
Hojas de registro de logros y	Convenciones	Jotform
actividades	Encuestas de	(www.spanish.jotform.com)
Informativos en LCD	desempeño y clima	
Protectores de pantalla	laboral	
informativos	Jornadas de	
Notas de respuesta inmediata	despacho abierto	
Infotrans	Red de facilitadores	

Mesas corporativas Políticas de comunicación.	Grupos multidisciplinarios de trabajo Reuniones de seguimiento Realidad virtual	
--	--	--

1.3 Intangibles de comunicación corporativa

En el actual mundo corporativo, las empresas cada día deben potenciar sus ventajas competitivas para lograr su supervivencia debido a la alta oferta de productos y servicios. De ello que, desde las últimas décadas, las organizaciones han empezado a focalizar sus esfuerzos en los denominados activos intangibles que de acuerdo a Villafañe (2012, p. 103) son “los activos de una empresa que carecen de materialidad, pero los que más valor le otorgan a la misma”.

De este modo, retomando los aportes citados por Ulloa, Apolo y Villalobos (2015) en cuanto a la comunicación corporativa, es factible hacer una aproximación a los intangibles de la comunicación que se definen como identidad, cultura, imagen y reputación.

Estas cuatro dimensiones organizacionales son de vital importancia para todas las empresas y son las que le permiten diferenciarse de manera positiva a la organización en el mercado, demostrando su unicidad y autenticidad con la finalidad de obtener la preferencia de sus públicos.

A nivel interno, los intangibles que son considerados factores estratégicos son la identidad y la cultura corporativa. De este modo, de acuerdo al tema de estudio establecido para la presente investigación, a continuación, se profundiza en cada uno de estos dos intangibles.

1.3.1 Identidad

La identidad corporativa es una de las dimensiones organizacionales más importantes para la empresa. A pesar de ser un término polisémico al igual que otros aspectos de la comunicación corporativa, la gran mayoría de autores coinciden en que la identidad de una empresa es un factor estratégico que tiene alta incidencia en el desarrollo organizacional.

En base al criterio de Melewar y Karaosmanoglu (2006) la identidad corporativa representa los rasgos centrales, distintivos y duraderos de la empresa, los cuales se manifiestan a través de símbolos, comportamientos y comunicaciones tanto a nivel interno y externo, entre la empresa y quienes conforman la misma. De esta manera, se destaca el concepto de identidad como aquello que le otorga unicidad a la empresa y por tanto le permite diferenciarse de la competencia.

Por otra parte, Balmer y Soenen (1999, citado en Currás, 2010, p. 14) determinan que “la identidad corporativa comprende tres dimensiones esenciales: la mente, el alma y la voz. La mente es el producto de las decisiones conscientes. El alma corresponde a los elementos subjetivos centrales en la organización, como los valores corporativos y las subculturas existentes en ella. La voz representa todos los modos en que la organización comunica”. En este sentido, es factible comprender a la identidad como un elemento integral en la organización, un eje transversal que articula diferentes áreas y que se ve reflejada en cada una de ellas.

Capriotti (2009) plantea comprender a la identidad corporativa a través de dos elementos esenciales, el primero de ellos es la filosofía corporativa que se perfila como la “mente” de la identidad corporativa y de la organización en sí; implica lo que se quiere llegar a ser, ligando el tiempo presente con el futuro de la empresa. Los componentes de la filosofía corporativa son la misión, visión valores.

Por otra parte, el segundo elemento, es la cultura corporativa y la misma se determina como el “alma” de identidad y la organización. En el siguiente apartado se profundiza en este componente.

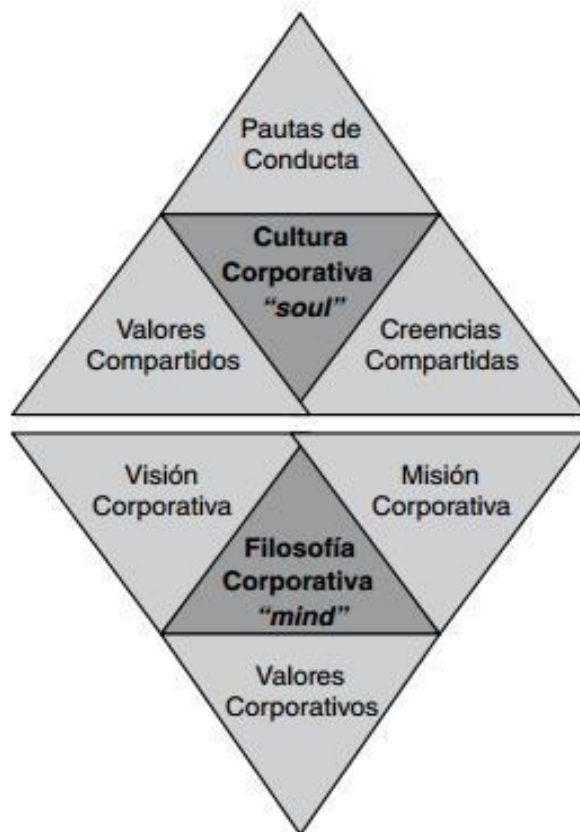


Figura 2. Componentes de la identidad corporativa. Tomado de Capriotti (2009, p. 23)

1.3.2 Cultura

En base a lo anunciado, Capriotti (2009, p. 24) define a la cultura corporativa como “el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por los que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos”.

De esta definición el autor destaca los tres elementos que componen la cultura de la empresa:

- Creencias compartidas

Son estructuras invisibles, inconscientes y entendidas como preestablecidas que en conjunto, quienes forman parte de la organización, asumen como criterios básicos en torno a diversos aspectos y situaciones.

- Valores compartidos

Son todos los principios evidenciados en la cotidianidad de la relación entre miembros y organización. En cuanto a su visibilidad, es mayor que las creencias compartidas, sin embargo, no implican una manifestación explícita.

- Pautas de conducta

Son modelos de comportamientos observables en un conjunto numeroso de miembros de la empresa. Son la expresión visible y evidente de las creencias y valores de la organización.

Así, la cultura corporativa está conformada por estos tres elementos que constituyen un conjunto de códigos que es compartido por todos o la gran mayoría de los miembros de la organización (Capriotti, 2009).

Por otra parte, hay que reconocer que uno de los aspectos más importantes de la cultura corporativa radica en que a través de esta, se realiza la transmisión de los valores de la empresa a sus públicos (Ramírez, Sánchez, & Quintero, 2008), este fenómeno es de especial importancia, porque de él depende la estructuración de creencias en el público interno y por ende de conductas que determinarán la unicidad de la organización y le permitirán diferenciarse de otras. Por otra parte, los autores Tataki y Martínez (2015) recalcan que la cultura corporativa recrea una estabilidad en la organización en cuanto a los factores de creencias, actitudes y valores, tal como lo menciona Capriotti (2009). Además, esclarecen que estos criterios constituyen la esencia de la organización y que

influyen arduamente en el bienestar de la misma, a través de las acciones del público interno.

Entonces, según los aportes citados, se interpreta que la cultura corporativa crea una atmósfera en la organización, siendo este ambiente en el que se desarrollan todas las actividades laborales en el día a día. Es así que, al reconocer que el público interno y las actividades que realizan son el motor que mueve a la organización en su giro de negocio y la consecución de sus objetivos, la cultura corporativa toma un rol protónico para el desarrollo empresarial ya que se puede inferir que en base a las características de la cultura, los colaboradores formarán una percepción que configurará a su vez su actuación en sus actividades.

Es así que, la cultura corporativa debe ser gestionada estratégicamente por la organización para definir en los colaboradores un estilo de actuación que beneficie a la misma.

1.4 Plan de comunicación interna

Un plan de comunicación es un documento con los principales lineamientos de actuación en la gestión de la comunicación, en este caso, interna. La planificación debe estar detallada en cuando a políticas, estrategias, recursos, objetivos y acciones de comunicación. La principal función de un plan de comunicación interna es aportar a la empresa para conseguir sus objetivos estratégicos, además de organizar los procesos comunicacionales y flujos de información en la organización y colaboradores. Por otro lado, el plan de comunicación interna tiene cuatro fases: investigación, planificación, ejecución y evaluación (Ver Figura 3); el seguimiento de las actividades realizadas en el ámbito comunicacional y determinar si están funcionando o deben ser corregidas, logrando así promover la calidad y mejora continua en esta dimensión de la organización. A pesar, de que el plan de comunicación interna constituye una guía de actuación, no debe considerarse como un limitante sino

como una pauta flexible y adaptable de acuerdo a las necesidades de la organización (Plataforma del Voluntariado de España, 2014).



Figura 3. Fases del plan de comunicación interna. Adaptado de Plataforma del Voluntariado de España (2014).

En este sentido, cabe destacar que el plan de comunicación interna debe estar enfocado en “perseguir el éxito empresarial, incentivando el talento y promoviendo el conociendo dentro de una organización” (Álvarez, 2007, p. 7). Por otra parte, a la hora de realizar el análisis previo a la elaboración del plan, es trascendental tomar en cuenta la complejidad y variabilidad de los asuntos a comunicar, más las características de los públicos, con la finalidad de determinar las herramientas idóneas, que varían según la tipología de cada empresa y el número de empleados. Por esta razón, se deduce que los planes de comunicación interna no pueden ser miméticos ya que cada empresa tiene sus propias características, es decir, su público interno tiene diferentes necesidades y expectativas de comunicación que deben ser resueltos mediante una visión estratégica que parte desde los directivos y la dirección de comunicación (Álvarez, 2007).

2. CAPÍTULO II. DESARROLLO DEL TEMA

En este capítulo se presenta en primer lugar la situación comunicacional encontrada en la empresa Llanta Sport, así como los antecedentes y detalles de la organización en términos generales y comunicacionales, los cuales son relevantes para contextualizar la investigación. Más adelante, se detalla la metodología de investigación utilizada para obtener los datos y los resultados que se muestran en la última parte del capítulo.

2.1 Situación comunicacional

La organización Llanta Sport es el objeto de estudio de la presente investigación, después de un análisis inicial en julio de 2019 se determinó que la situación comunicacional que atraviesa esta organización debe enfocarse en un trabajo para la gestión de su identidad de acuerdo con los primeros hallazgos. De esta manera, se advierte que los objetivos de investigación, así como la aplicación de las herramientas, tomaron en cuenta los intereses de la organización manifestados por la aprobación y consentimiento del CEO, a pesar de ser un trabajo académico en un futuro inmediato la propuesta pasará a una etapa de ejecución.

2.2 Antecedentes de la organización

LLANTA SPORT S.A Es una empresa privada constituida como Sociedad Anónima que comercializa llantas y aros de todo tipo de auto. Su Gerente y accionista mayoritario es Miguel Loza.

En cuanto a su identidad corporativa han definido los siguientes elementos:

Misión

“Comercializar y distribuir llantas y aros para todo tipo de auto que superen las expectativas de clientes y consumidores, generando valor para nuestros

accionistas, beneficios a nuestros trabajadores y tratando justa y profesionalmente a nuestros socios comerciales” (Llanta Sport, 2020).

Del enunciado de la misión corporativa, se puede inferir que la organización otorga relevancia sus públicos de interés tanto interno como externos, pues menciona que busca generar beneficios para ambos grupos, en este caso, de acuerdo al tema de estudio, se destaca la orientación hacia los públicos internos.

Visión

“Ser una empresa líder en la distribución y comercialización en el mercado de aros y llantas teniendo como base la comunicación total con los clientes además de la buena reputación y distinción adquirida por nuestros productos de gran calidad esto nos da un diferencial único que nos identifica y a la vez nos hace más competitivos, para así enfrentar los distintos mercados” (Llanta Sport, 2020).

En la visión de la empresa, se esclarece una meta de manera clara lo cual es positivo para la organización y sus colaboradores ya que tienen marcado un objetivo. Sin embargo, no hay una delimitación temporal o plazo para el cumplimiento de la misma. Asimismo, en la visión no se menciona a los públicos internos, como se lo hace en la misión de la empresa, la visión está orientada para los clientes y toma en cuenta los intangibles de imagen y reputación.

Valores y principios

- RESULTADOS ECONÓMICOS

Buscamos permanentemente la creación del valor sostenible.

- CONDUCTA EMPRESARIAL

Mantenemos un compromiso empresarial ético y transparente con todos los públicos de nuestra empresa.

- CONDUCTA INDIVIDUAL

Exigimos una conducta personal honesta, íntegra y transparente.

- RELACIONES CON NUESTROS CLIENTES

Promovemos relaciones de confianza en el largo plazo con nuestros clientes, ofreciendo productos de calidad, sustentables y servicios de excelencia.

- RELACIONES CON NUESTROS COLABORADORES

Desarrollamos equipos de alto desempeño, en un ambiente laboral sano, seguro y basado en el respeto de los Derechos Humanos.

- RELACIONES CON NUESTRAS COMUNIDADES, PROVEEDORES, SOCIEDAD Y MEDIOAMBIENTE.

Nos comprometemos a interactuar con nuestros vecinos, comunidades, proveedores, sociedad y medio ambiente, fundamentados en el respeto mutuo y la cooperación.

Los valores de la organización se enfocan en todos los aspectos de la organización, toman en cuenta a todos los públicos y a la vez al entorno y pautas de conducta tanto de la organización como de los colaboradores. De igual manera, los valores mencionan la relevancia de mantener relaciones satisfactorias con los grupos de interés, aspecto en el cual el servicio juega un papel fundamental.

Slogan

“No vendemos llantas, salvamos vidas”

Logotipo

Figura 4. Logotipo Llantana Sport

Organigrama de la empresa

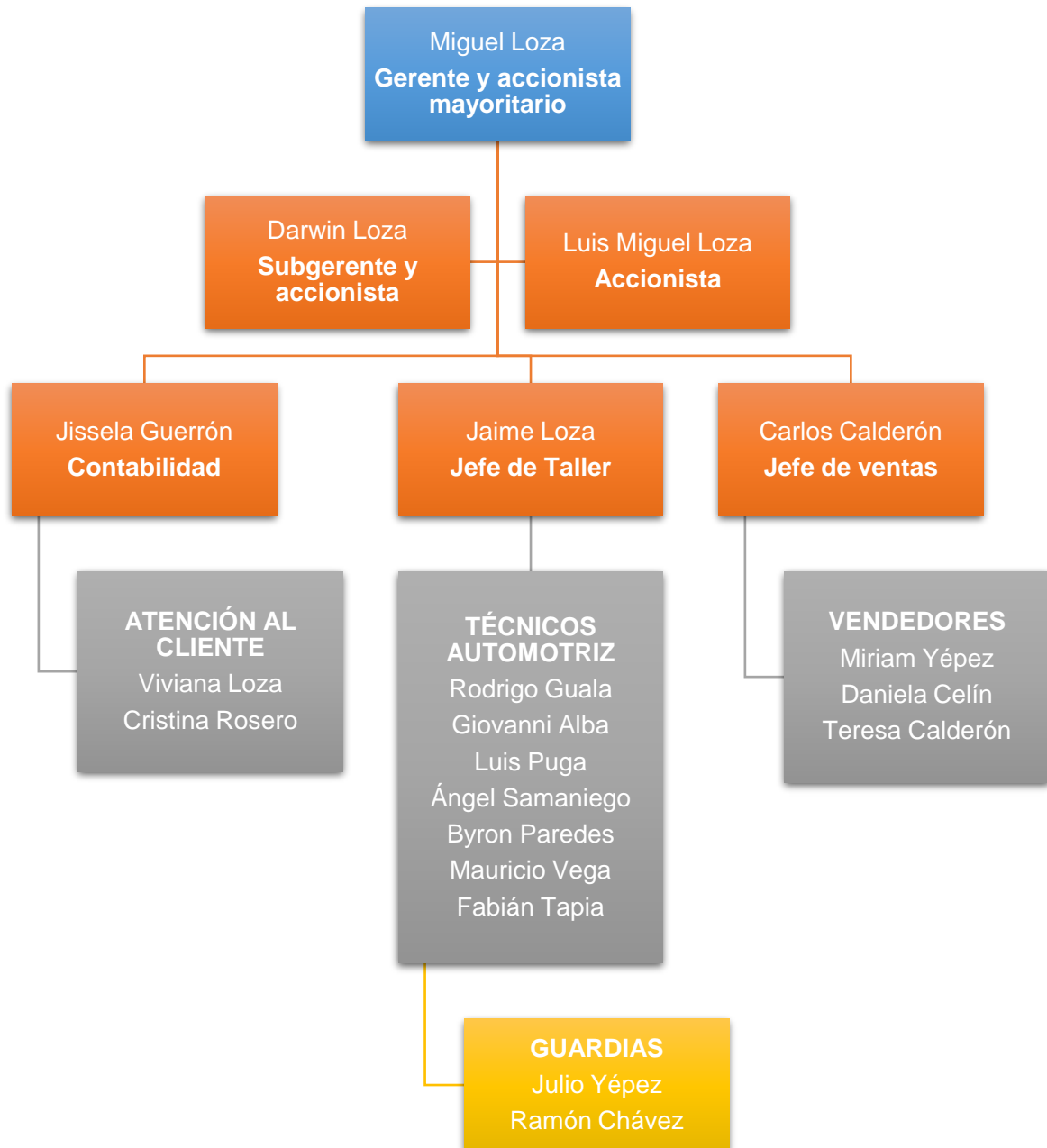


Figura 5. Organigrama Llanta Sport

2.3 Metodología de la investigación

El enfoque que se utilizará para esta investigación será de tipo mixto o multimodal. Esta metodología, se define como aquella que, por medio de procesos sistemáticos, empíricos y críticos, recoge y analiza información tanto de tipo cuantitativo como cualitativo. De igual manera, implica la integración y discusión conjunta para obtener deducciones de todos los datos recabados y de este modo, alcanzar un entendimiento integral del fenómeno en observación (Hernández Sampieri y Mendoza, 2008; en Hernández Sampieri et al., 2010).

Así mismo, el alcance del presente estudio es exploratorio y diagnóstico. Sobre lo primero es pertinente esclarecer que esta condición se refiere a aquellos estudios que se ejecutan cuando “el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado” (Hernández Sampieri et al., 2010, pág. 79). Esto debido a que la revisión bibliográfica sobre el tema estableció esta característica. En complemento, por estudio de tipo diagnóstico se entiende a aquel que analiza fenómenos, situaciones o demás implicaciones en torno al objetivo establecido para la investigación. De este modo, se puede especificar las características de un fenómeno o circunstancia con el fin de realizar un análisis y predisponer la búsqueda de una solución a un determinado problema. (Hernández Sampieri et al., 2010).

Finalmente, se determina que este estudio es de tipo proyectivo, lo que se define como la elaboración de una propuesta o de un modelo, a partir de un análisis diagnóstico propicio sobre las necesidades y el contexto de un grupo social o una organización, en un momento específico, con el fin de solventar una problemática de tipo práctica (Hurtado, 2008). Es así que se entiende la relevancia de esta clase de investigación para el diseño del anteproyecto en cuestión.

El objetivo general que persigue esta investigación es:

Identificar las estrategias, acciones y elementos que permitan la difusión de la identidad para la cultura de servicio en Llanta Sport.

Los objetivos específicos son:

- Determinar el significado de la cultura de servicio en los directivos y público interno.
- Identificar las acciones y estrategias comunicacionales óptimas para la comunicación interna.
- Conocer la gestión actual de la comunicación para la difusión de la identidad de la empresa

Las poblaciones de estudio a las que se aplicará la investigación son las que se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 2 *Poblaciones de estudio*

Público - Población	Características – Justificación	Universo
Gerente y accionista mayoritario	Es quien dirige la institución y administra la misma, en este sentido es importante conocer la percepción del líder de la organización	1
Subgerente y accionista	Controla el desarrollo de la organización y vigila el cumplimiento de procesos, aporta al líder de la organización y es su mano derecha.	1
Jefes de área	Personas que coordinan cada una de las áreas de la organización. Su visión es muy importante para el correcto desarrollo de la organización.	3

Departamento de contabilidad	Personas que conforman el departamento de contabilidad, colaboradores parte importante del público interno.	4
Departamento de ventas	Personas que atienden a los clientes, parte esencial del público interno.	6
Departamento técnico	Personas que realizan los servicios que ofrece Llanta Sport, son parte importante para desarrollar los servicios de la empresa.	10
Personal de apoyo	Limpieza y seguridad, tienen un vínculo con la organización y son parte del público interno.	5

Los instrumentos que se aplicarán a cada una de las poblaciones detalladas son los siguientes:

Tabla 3 *Instrumentos de investigación*

Población	Técnica	Instrumento	Justificación
- Gerente y accionista mayoritario	Entrevista semi-estructurada	Cuestionario abierto	Una entrevista en profundidad permitirá en conocer en detalle la visión de los líderes de la organización. Este paso es importante para contrastar los deseos de la gestión con la realidad organizacional. Además ellos serán los destinatarios de la propuesta, por lo que es importante conocer su

			opinión y preferencias al respecto.
<ul style="list-style-type: none"> - Jefes de área - Departamento de contabilidad, técnico y ventas - Personal de apoyo 	Encuestas	Cuestionario cerrado	La encuesta a los miembros de la organización permitirá conocer de primera fuente los resultados de la gestión de la organización en términos de la comunicación interna, identidad y cultura. Además ellos serán los destinatarios de la propuesta, por lo que es importante conocer su opinión y preferencias al respecto.

En la sección de anexos se encuentran los formatos de entrevistas (Ver Anexo 2) y encuestas (Ver Anexo 3) que se aplicaron en la investigación.

2.4 Resultados de la investigación

En esta sección se presentan los resultados de la aplicación de los instrumentos de investigación que se realizó a las poblaciones de estudio definidas para la investigación en Llanta Sport.

Con la finalidad de efectuar el análisis de manera satisfactoria, se determinaron categorías conceptuales definidas en base al apartado teórico, que permiten sistematizar la información y tener una comprensión global del tema de estudio. Enseguida, se profundiza en lo anunciado.

2.4.1 Identidad Corporativa y su comunicación

A nivel de gestión, sobre este intangible que compone uno de los principales elementos a nivel interno, se encontró que la organización tiene formalizados los diferentes factores de la identidad de Llanta Sport como su misión, visión y valores, así como su identificador gráfico principal (logotipo). Por otra parte, de acuerdo con el análisis preliminar de la situación comunicacional y la entrevista con el Gerente General, se pudo determinar que sí existe interés de los directivos para gestionar, comunicar y difundir este intangible. En este sentido, se aclara que la organización tiene un responsable de Comunicación quien gestiona alguna de las actividades enfocadas en el ámbito comunicacional, concluida la elaboración de la propuesta del plan estratégico de comunicación, será quien lidera la ejecución del mismo.

A continuación, se explica cada una de las subsecciones que componen esta categoría.

- **Misión, visión y valores**

Como se mencionó anteriormente, los elementos de misión, visión y valores están especificados de manera formal en la identidad de la empresa. En referencia a esto, el entrevistado Miguel Loza – Gerente General de Llanta Sport, mencionó que la misión, visión y valores se establecieron hace algunos años por iniciativa de uno de los accionistas de la empresa y que cuenta con la aprobación y consenso de todos los directivos de la misma.

Desde que se definieron estos elementos que caracterizan a la organización frente a su competencia, el Gerente General mencionó que sí se han realizado cambios con el objetivo de ir mejorando tanto la misión, visión y/o valores; estas modificaciones se realizaron en función de la evolución que tienen la empresa sobre su equipo de trabajo y el contexto en el que se desenvuelve. Además, desde un punto de vista externo, Miguel Loza afirma: “no podemos quedarnos

en el mismo mercado, sino que debemos ir avanzando de acuerdo a las características del mismo y la exigencia que plantea la competencia”.

De esta manera y de acuerdo con lo mencionado por el entrevistado, se determina que en Llanta Sport hay apertura para realizar cambios en la misión, visión y valores, si es que así se requiere para promover el desarrollo empresarial. Cuando se consultó específicamente al Gerente sobre este aspecto, él aseveró que en la organización están abiertos a realizar modificaciones, en el caso de que así lo disponga la persona capacitada en este ámbito, siempre y cuando estas acciones se fundamenten en un estudio o una investigación aplicada. El Gerente, enfatizó en que la modificación de la filosofía corporativa no está en sus manos, sino en la evaluación del comunicador corporativo.

Más adelante, se indagó en la entrevista sobre los principales factores que componen la misión, visión y valores corporativos de Llanta Sport, a lo cual Miguel Loza respondió que los elementos más importantes que se tomaron en cuenta para la construcción de la filosofía corporativa se relacionan con los valores personales tanto del equipo directivo como de las personas con las que trabajan. Adicionalmente, comentó que se toma en cuenta la calidad de sus productos y el conocimiento del personal respecto a los mismos, para ofertarlos a los clientes, y logrando en definitiva consolidar su imagen como empresa, ganando la preferencia de sus clientes a través de la prestación de un excelente servicio.

Así, de acuerdo con lo dicho por el Gerente General, se percibe un primer acercamiento al interés de la organización por el servicio, entiendo al mismo como un pilar fundamental para la consecución de los objetivos organizacionales.

Por último, para finalizar la sección de misión, visión y valores, se consultó en la entrevista sobre la comunicación de estos elementos al público interno. El

Gerente General, mencionó que no tienen herramientas específicamente utilizadas para esta finalidad, sino que la transmisión de estos mensajes se realiza de forma directa al personal.

Lo dicho, se ve reflejado en los resultados de las encuestas respecto al conocimiento de cada uno de estos elementos. En primer lugar, sobre la misión corporativa, se encontró que la mayoría de colaboradores, representada por el 33% de ellos conoce de manera regular la misión, es decir, no tienen conocimiento limitado, pero tampoco excelente sobre este elemento de la identidad. La siguiente cifra corresponde al 25% y representa a quienes afirman conocer un poco la misión. En el siguiente gráfico se puede visualizar en detalle los resultados encontrados en este aspecto.

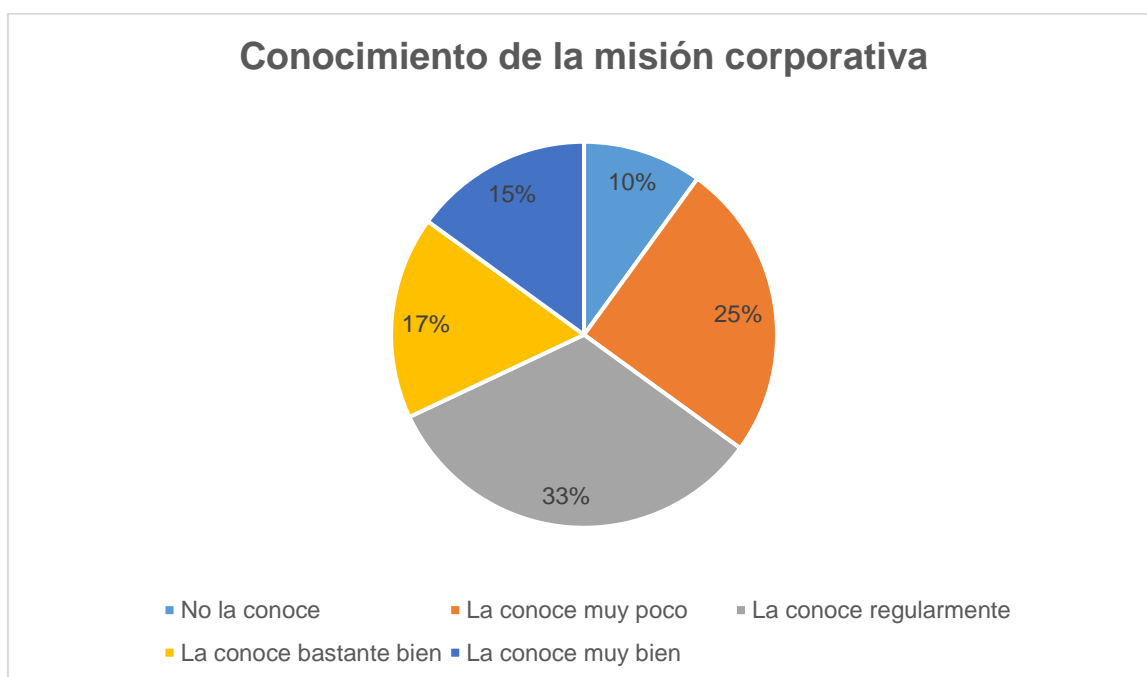


Figura 6. Conocimiento de la misión corporativa

Por otra parte, en cuanto a la visión corporativa, los resultados fueron similares a lo evidenciado en la misión.



Figura 7. Conocimiento de la visión corporativa

La mayoría de colaboradores, se mantienen en el rango medio de conocimiento de la visión corporativa (42%), luego el 22% afirma que la conoce muy poco, y finalmente los demás porcentajes se dividen entre las personas que no conocen este elemento y las que la conocen de mejor manera.

Respecto a los valores corporativos, el patrón de los resultados anteriores se repite de la misma manera. El 40% de los colaboradores, recalca que conoce de manera regular los valores de la empresa, el 20% afirma que los conoce bastante bien, el 15% un poco, el 13% no los conoce, y el 12% los conoce muy bien.



Figura 8. Conocimiento de los valores corporativos

En definitiva, sobre la misión, visión y valores en la empresa, se determina que: si bien de acuerdo a la entrevista con el Gerente la organización tiene interés en estos elementos, y ha puesto especial atención en su construcción y gestión, existen falencias en la comunicación tanto de la misión y visión, como de los valores corporativos. El Gerente General mencionó que la filosofía corporativa se comunica únicamente de manera verbal, personal y directa, sin ningún sustento formal ya sea en documentos, herramientas de comunicación o mensajes especializados.

En la siguiente sección, se ahonda en las estrategias y acciones que la empresa tiene y aplica para la difusión de la identidad corporativa.

- **Estrategias y acciones comunicacionales**

Las estrategias y acciones comunicacionales de la empresa se fundamentan sobre la responsabilidad de uno de los accionistas de Llanta Sport, con la coordinación y aprobación del Gerente General.

De acuerdo con la entrevista, se conoce que los mensajes que la organización emite a nivel interno están sobre la base de la filosofía de la empresa y en la motivación de los colaboradores a través de charlas mensuales. Sin embargo, de acuerdo con la perspectiva del Gerente General, estas acciones no han tenido los resultados esperados, por este motivo se requiere reforzar esta área en la organización. Por otro lado, estas acciones de comunicación si han logrado mejorar los vínculos con y entre el equipo de trabajo, fortaleciendo la relación y la comunicación con la empresa.

De este modo, para conocer la visión del público interno sobre las estrategias de comunicación, y a la vez el resultado de las mismas, se indagó diferentes aspectos en las encuestas realizadas al personal de la empresa.

Sobre las herramientas de comunicación que se usan en la empresa se encontró que el principal medio son las reuniones de acuerdo al 30% de los colaboradores. Luego, se determinó al boca a boca con el 20%, correo electrónico con el 16%, WhatsApp con el 15%, documentos o material impreso y teléfono con el 8%, y finalmente Facebook con el 3%.

De toda la información que los colaboradores recibieron por los medios explicados anteriormente, la evaluación que se realizó fue bastante buena ya que el 34% del público interno mencionó que los mensajes que recibieron por parte de la empresa fueron claros y oportunos. En la escala del 1 al 5, siendo 5 el puntaje más alto y correspondiente a la categoría de que la información recibida fue “muy clara y oportuna”, el 25% de colaboradores escogió esta opción. El resto de porcentajes se dividen en las otras opciones de la escala, tal como se muestra en el siguiente gráfico.

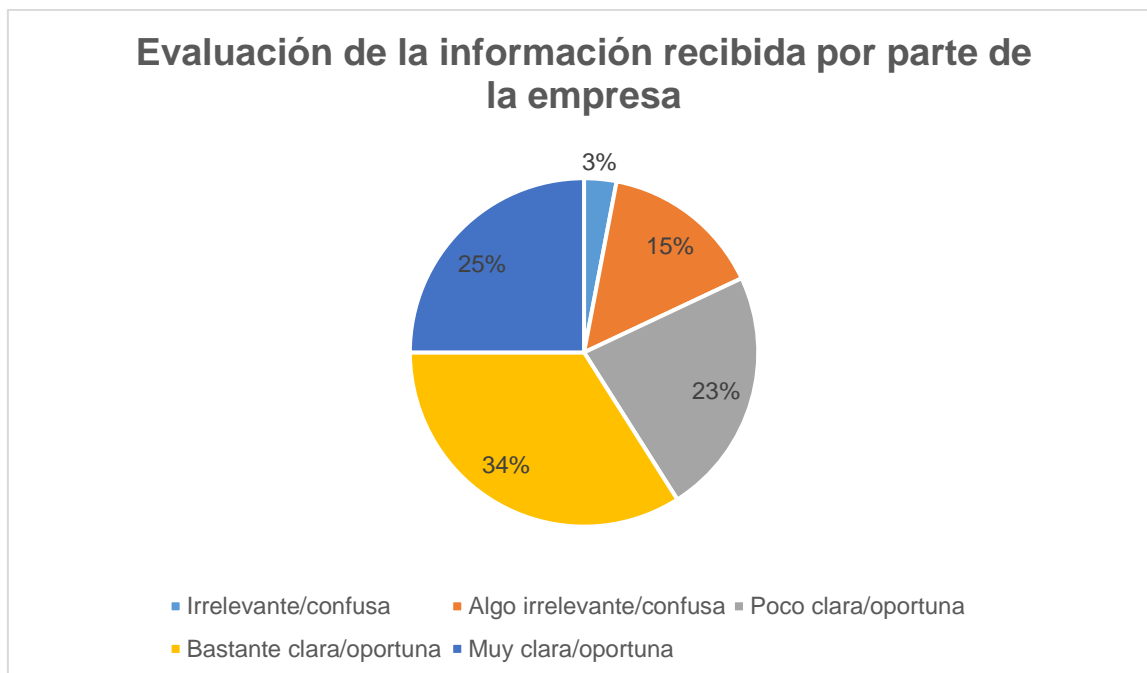


Figura 9. Evaluación de la información que emite Llanta Sport

Según los datos recabados, se determina que las principales herramientas de comunicación, tal como lo mencionó el Gerente, son las de contacto directo con los colaboradores como reuniones y charlas. Además, la mayoría de colaboradores considera que la información que recibieron por medio de estas herramientas fue acertada. No obstante, los indicadores aún pueden mejorar notablemente para garantizar que esta gestión comunicacional sea efectiva.

Sobre las herramientas de comunicación que se utilizan en el trabajo diario, y las que los colaboradores quisieran utilizar se encontraron algunas diferencias. Como se mencionó anteriormente, si bien los medios de comunicación de más uso son las reuniones de trabajo y el correo electrónico, cuando se consultó sobre qué herramientas preferirían los colaboradores, destacaron en porcentajes similares otra variedad de herramientas como WhatsApp, carteleras digitales, páginas web, entre otras. Por este motivo, se evidencia que es relevante incluir en la organización y específicamente en la comunicación interna de la empresa, otras herramientas de comunicación además de las que ya están siendo utilizadas. En los siguientes gráficos se justifica lo dicho.

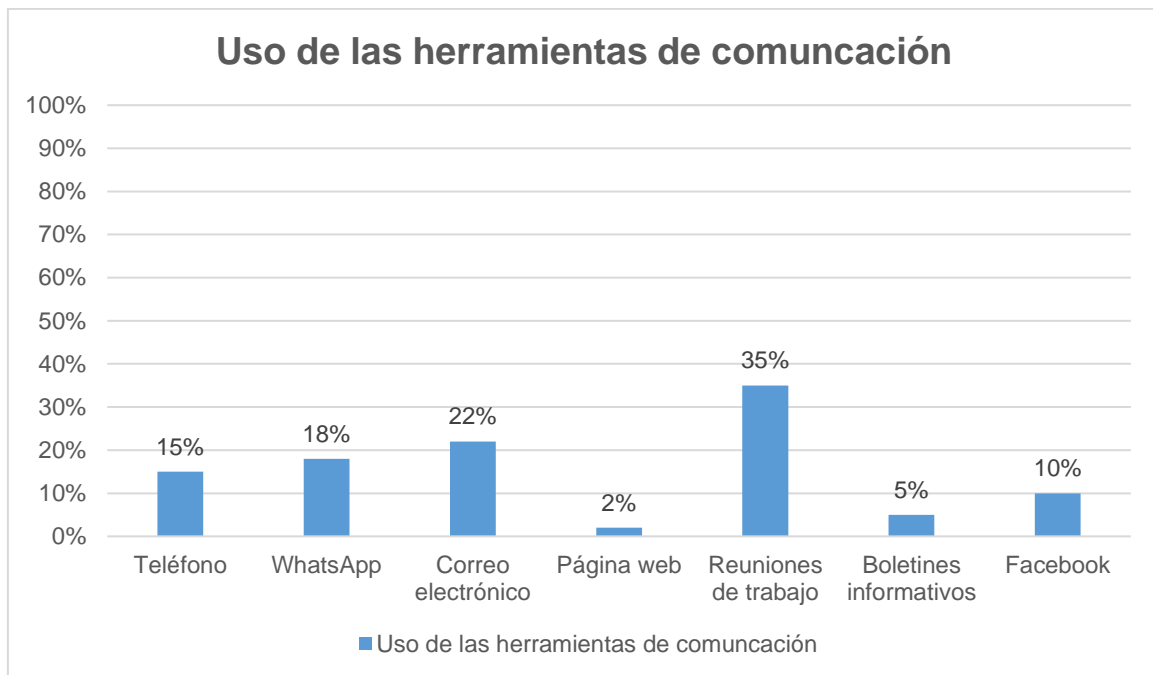


Figura 10. Uso de las herramientas de comunicación

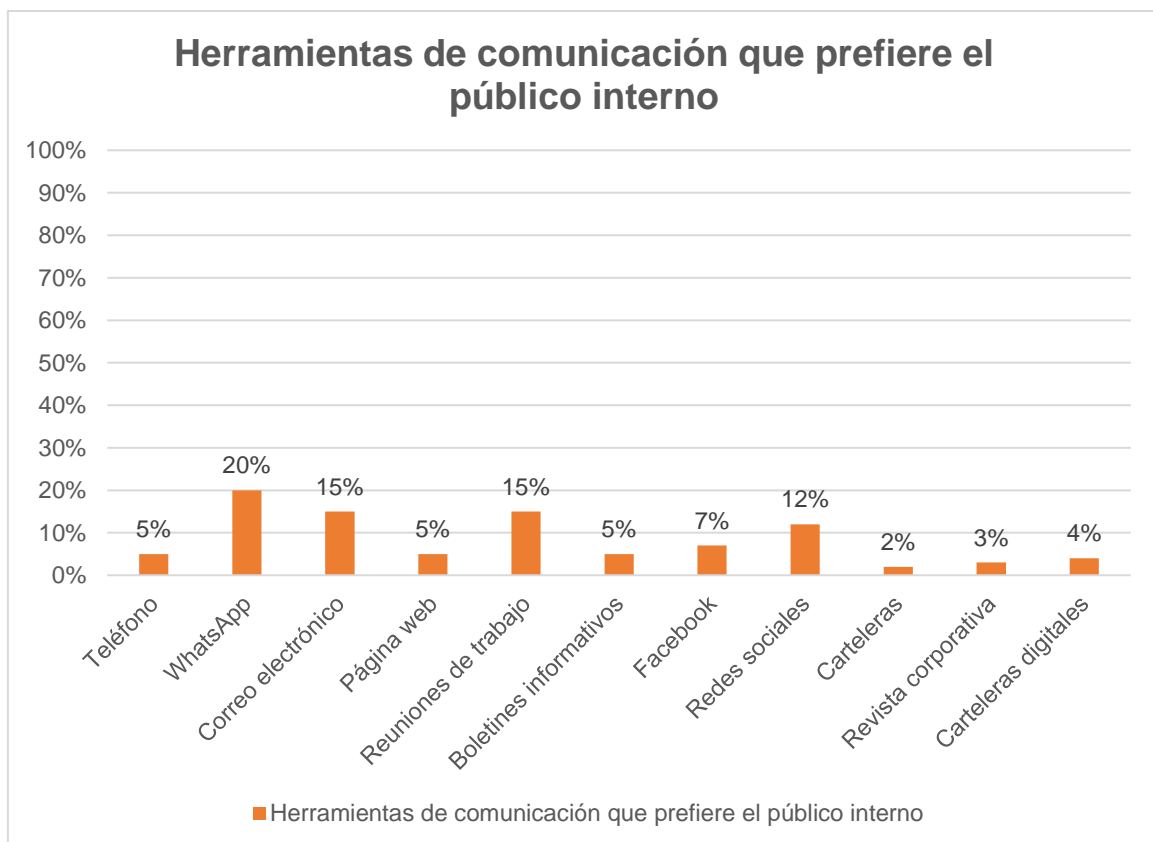


Figura 11. Herramientas de comunicación que prefiere el público interno

Por último, sobre las estrategias que el Gerente quisiera implementar en la empresa, destaca que el ideal sería mejorar la motivación en el personal y la difusión de los valores corporativos, considerando que estos aspectos son primordiales para establecer un servicio de calidad en la empresa.

En este sentido, para consolidar ese propósito relacionado con la incorporación de un servicio de calidad en la empresa, se investigó sobre la cultura corporativa de Llanta Sport, tal como se presenta en el siguiente apartado.

2.4.2 Cultura Corporativa

En cuanto a la cultura corporativa de la organización, se investigó sobre las características de la misma y la gestión que se le da a este intangible, así como la cultura de servicio específicamente.

- **Gestión de la cultura**

Para el presente estudio se consideró que la retribución y reconocimiento que existe de parte de la empresa para el público interno, es un factor muy importante que caracteriza la cultura de la empresa. Así, se consultó al Gerente General si es que ha premiado alguna vez el excelente desempeño de sus colaboradores y de qué manera lo ha hecho, a esto el entrevistado reconoció que manejan un sistema de recompensas mensuales al personal en base a su puntualidad y metas cumplidas.

Sobre esto, se reconoce que, si bien los reconocimientos económicos son importantes, la cultura de la organización, debería reconocer también la gestión de los colaboradores desde otros ámbitos intangibles como el ambiente de trabajo, herramientas, etc.

En contraste a lo mencionado en las entrevistas, los colaboradores establecieron en su mayoría (65%) que “Casi nunca” se reconoce su trabajo. Tal como se anticipó, sería importante que la empresa enfatice en el reconocimiento a los colaboradores desde otras perspectivas, ya que al consultar sobre las formas en las que el personal quisiera ser reconocido, se encontró que, en su mayoría les gustaría a través de reuniones de trabajo, otros mencionaron que a través de un presente, y finalmente, un porcentaje menor, quisieran que la felicitación sea de manera personal.

En complemento a lo anterior, se obtuvo que el nivel de identificación de los colaboradores con la empresa no es representativo, únicamente el 15% del público interno especifica que se altamente identificado con la organización. En el siguiente gráfico se puede ver en detalle lo mencionado.

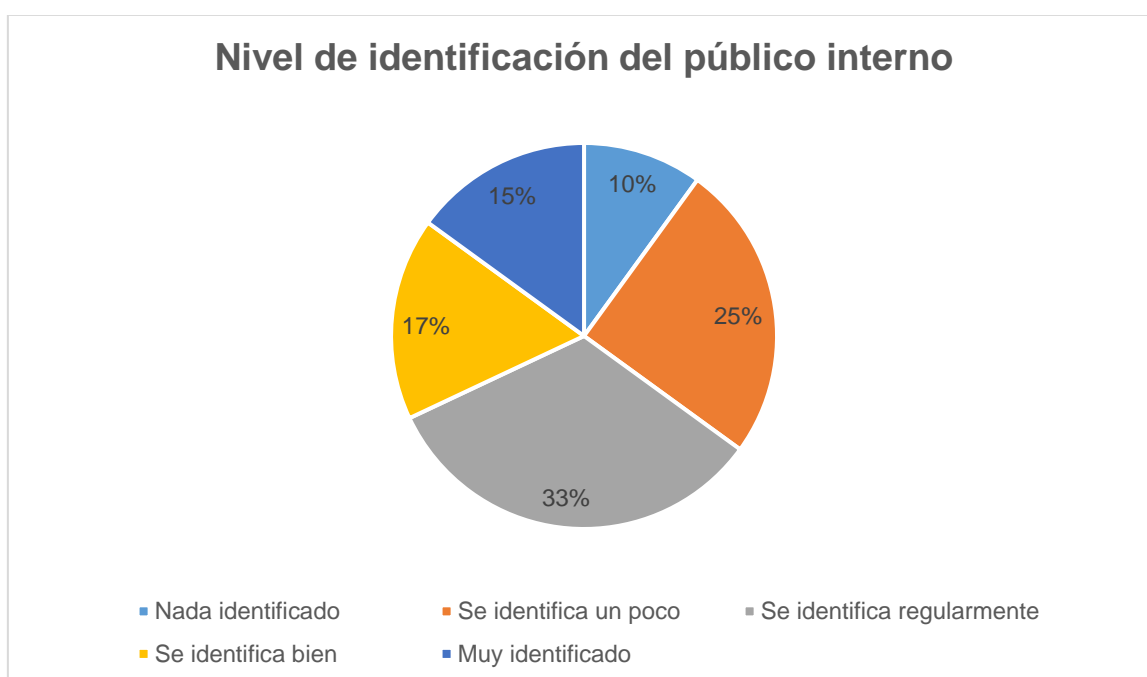


Figura 12. Nivel de identificación del público interno

Los principales motivos que los colaboradores mencionaron para sentirse identificados con la organización fueron el ambiente laboral; recompensas y comisiones; motivación, retos y crecimiento profesional; y porque le gusta la empresa. Sin embargo, en estos campos, no todos los colaboradores

respondieron, lo cual puede indicar que para algunos los motivos o razones de sentirse identificados con la empresa no son suficientes o claros.

Por otra parte, se investigó a los colaboradores sobre los atributos de la cultura corporativa, es decir, sobre las principales características que identifican en la organización. Los resultados mostraron que el principal atributo fue la orientación al servicio con el 34%, seguido de calidad y responsabilidad como otros aspectos relevantes.

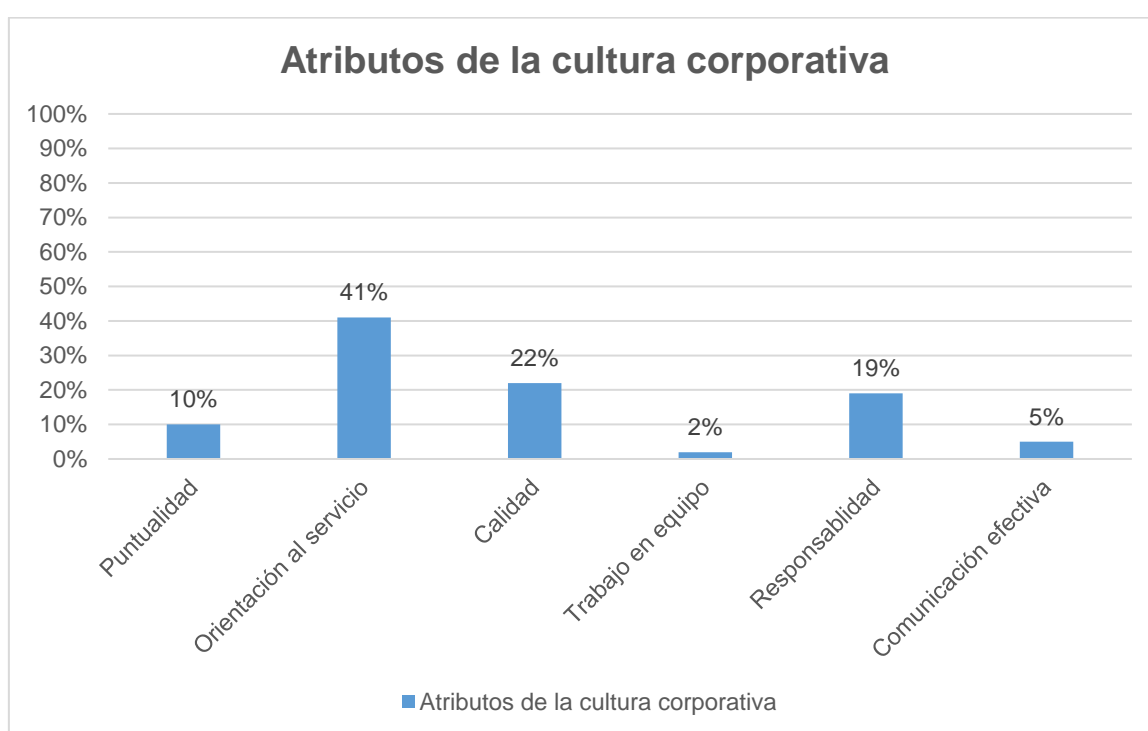


Figura 13. Atributos de la cultura corporativa

La mayoría de colaboradores mencionó a la orientación al servicio (41%) como uno de los principales atributos de la cultura. Sin embargo, un porcentaje representativo (22%) determina que la calidad es uno de los atributos que más reconocen. En este sentido, reconociendo que el Gerente mencionó que efectúa capacitaciones en el personal enfocadas en el servicio al cliente, es importante determinar la razón por la que los colaboradores, especialmente el 21% mencionado, no reconocen a este atributo como representativo de la cultura corporativa.

Otra de las características importantes de la cultura corporativa en Llanta Sport se refiere a los beneficios que los colaboradores reciben al ser parte de la empresa, tal como mencionó el Gerente, las capacitaciones destacan en este sentido. La mayoría de colaboradores reconoció a este aspecto como fundamental, lo cual es importante y da pie para la generación de la cultura de servicio, que es el objetivo principal de la investigación.

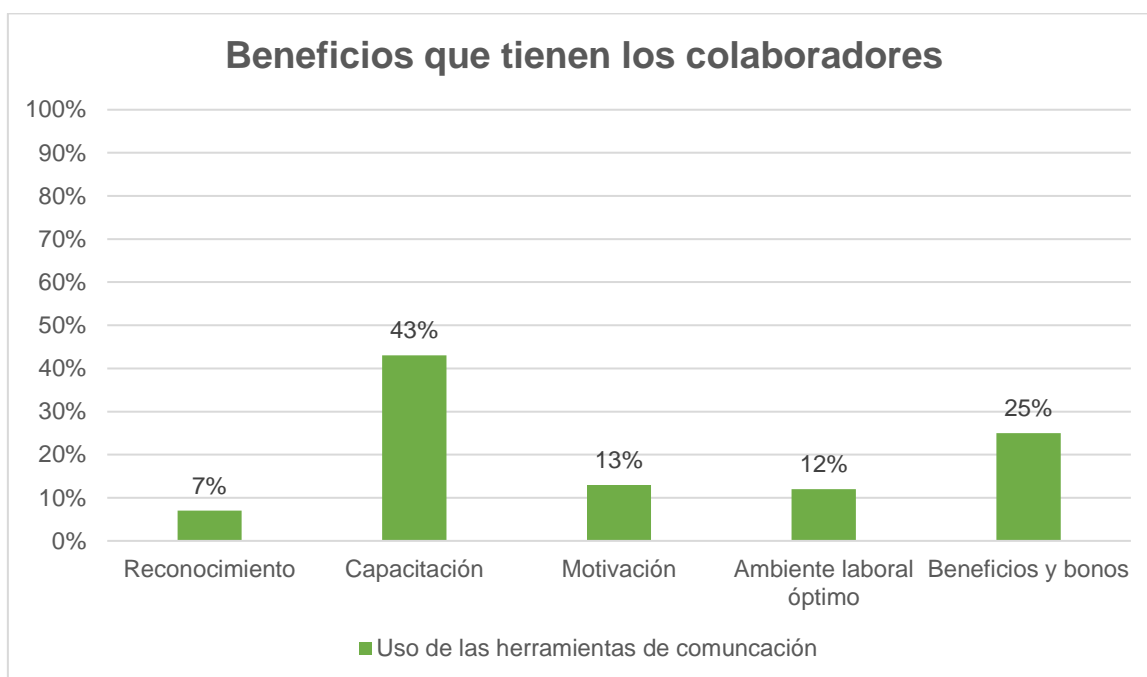


Figura 14. Beneficios que tienen los colaboradores

Finalmente, la categoría que queda por analizar en esta sección corresponde a la cultura de servicio y su estado en la organización.

- **Cultura de servicio**

De acuerdo a la entrevista realizada al Gerente General, la cultura de servicio es uno de los pilares fundamentales sobre los cuales se desarrolla la organización. El entrevistado afirmó que desde su punto de vista el servicio es lo que se vende, incluso en los productos. Además, recalcó la importancia de una gestión post-

venta para garantizar la fidelización de los clientes, remarcando que el servicio implica una línea de tiempo antes, durante y después de la venta.

En definitiva, el Gerente destaca que el servicio es muy importante para la empresa porque un cliente satisfecho genera más clientes gracias a las recomendaciones boca a boca. Por esta razón, menciona que la organización se esfuerza en hacer hincapié en este aspecto, capacitando a los colaboradores en formas de dirigirse a los clientes y consolidar una gestión de trabajo en equipo.

Por otra parte, desde la perspectiva de los colaboradores, el escenario cambia ligeramente ya que al calificar la importancia de la orientación al servicio, las opiniones fueron diversas.

En una escala del 1 al 5, en la que 1 era nada importante y 5 muy importante; el porcentaje mayoritario fue de 31% representando a la opción 3 (medianamente importante) respecto a la relevancia de la orientación al servicio en la empresa. El 27% de colaboradores escogió la opción 4, el 14% la opción 5; y el 28% restante se dividió entre las opciones 2 (24%) y 1 (4%).

De este modo, se evidencia que es necesario impartir con mayor notoriedad en el público interno la importancia del servicio para la empresa.

Adicionalmente, en la entrevista realizada se mencionó que una de las principales pautas para mejorar el servicio en la empresa sería a través de un estudio especializado que permita conocer las oportunidades de mejora. Sin embargo, el Gerente considera que la organización está desempeñándose de manera óptima y brindando un servicio de calidad a sus públicos, y que esto se ve reflejado en los resultados y la trayectoria que ha tenido la empresa a lo largo de los años, la cual se espera que siga mejorando en busca de la excelencia.

Del mismo a los colaboradores, se les consultó sobre su aporte a la calidad de servicio en la empresa, a lo cual respondieron en su mayoría que es a través de

brindar un excelente trato al cliente. Otras respuestas incluyeron a variables como la comunicación con los compañeros y el desempeño laboral en cada una de las funciones que realizan.

En cuanto a la aplicación de la cultura de servicio en el día a día, los resultados coinciden con la percepción del Gerente al indicar que el servicio está afianzado en la organización. El 62% del público interno considera que se aplica constantemente la cultura de servicio en el trabajo cotidiano, en una escala del 1 al 5 en la que 1 es nunca y 5 siempre, el 37% escogió la opción 4 y el 25% la opción 5. El porcentaje restante de 38% se dividió entre 3 (25%), 2 (15%) y el menor porcentaje para la opción 1 con el 10%.

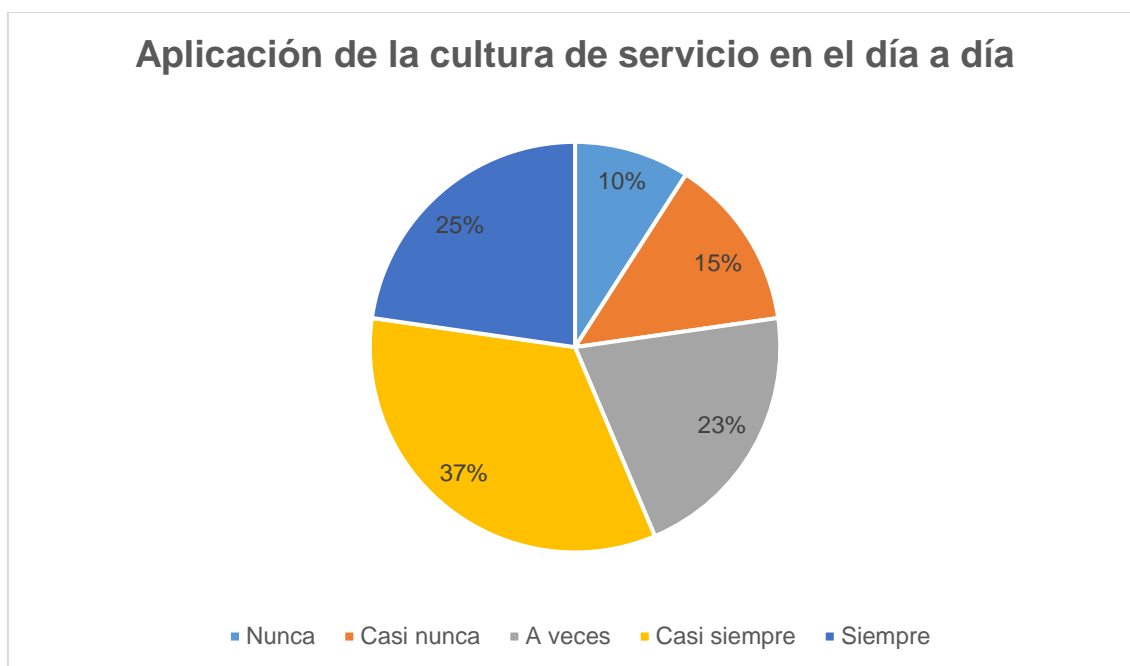


Figura 15. Aplicación de la cultura de servicio en el día a día

Los resultados de la encuesta, son complementarios con los mencionado por el Gerente quien considera que el servicio sí es parte fundamental y representativo del trabajo cotidiano, tal como lo reconocen el 62% de los colaboradores quienes afirman que siempre (25%) y casi siempre (37%) aplican la cultura de servicio en sus labores.

Por último, se preguntó a los colaboradores sobre cómo quisieran aplicar la cultura de servicio y las principales respuestas fueron en el trabajo interno y tareas cotidianas, capacitaciones y nuevos proyectos, lo cual representa una oportunidad importante que da pautas para la estructuración de la propuesta de comunicación para Llanta Sport.

3. CAPÍTULO III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo a los datos presentados en la sección anterior, en el presente capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones obtenidas en la investigación con la finalidad de que marquen la pauta para la propuesta de comunicación que se debe ejecutar en Llanta Sport para que la situación comunicacional pueda ser optimizada logrando que la organización mejore su desempeño en el mercado.

3.1 Conclusiones

De acuerdo a la interpretación de resultados y los objetivos de investigación planteados, se concluye que:

- La identidad corporativa de Llanta Sport está formalizada de acuerdo al criterio de los directivos de la organización, pero los elementos de identidad no se comunican de manera estratégica a los públicos.
- Los elementos de la identidad corporativa como misión, visión y valores, no se enfocan en el servicio como tal.
- Los elementos de la identidad corporativa como misión, visión y valores, no son reconocidos en totalidad por el público interno.
- La comunicación interna en la empresa no es efectiva porque las herramientas de comunicación no son las que los públicos prefieren. Los mensajes son apropiados de acuerdo al público interno, pero las herramientas de comunicación no lo son.
- El servicio es una parte fundamental de la empresa y se aplica especialmente en el trato que se brinda a los clientes.

- Los colaboradores reconocen al servicio como el atributo principal de la cultura, pero no como el único.
- El nivel de identificación de los colaboradores con la empresa no es alto debido a los factores de falta de gestión estratégica de la comunicación, identidad y cultura en la empresa.
- La cultura organizacional debe enfocarse en el reconocimiento al trabajo de los colaboradores ya que estos en su mayoría consideran que la empresa no reconoce o premia su desempeño.
- El aumentar el compromiso y motivación de los colaboradores, permitirá consolidar el servicio desde la perspectiva interna y que esto sea vea reflejado en los resultados externos.

3.2 Recomendaciones

Con base en las conclusiones del presente estudio, se recomienda que Llanta Sport tome en cuenta lo siguiente:

- Las herramientas de comunicación deben responder a las necesidades del público interno.
- La orientación al servicio debe ser un atributo explícito en la misión, visión o valores de la organización, también puede incluirse en un slogan corporativa que remarque la importancia del servicio para la empresa.
- Las herramientas de comunicación interna deben enfocarse en el ámbito digital, no únicamente en el contacto directo como ahora se maneja.
- Los colaboradores deben conocer cuán importante es el servicio y la cultura orientada al servicio para la empresa a través de campañas de comunicación con este propósito.

- Se debe mejorar la gestión de la identidad, cultura y comunicación para lograr que los colaboradores se sientan más identificados con la empresa y motivados en sus funciones.
- Es fundamental reconocer el trabajo y desempeño de los colaboradores, a través de un programa de méritos y reconocimientos que esté plasmado en la cultura de la empresa.

4. CAPÍTULO IV. PROPUESTA COMUNICACIONAL

En este capítulo se presenta la propuesta de comunicación a ejecutarse en Llanta Sport para mejorar sus intangibles de identidad y cultura corporativa, enfocados especialmente en el servicio. Como un análisis previo a la propuesta se realizó un FODA comunicacional que es de suma utilidad para que el plan de comunicación responda de manera óptima a las necesidades de la organización.

FODA

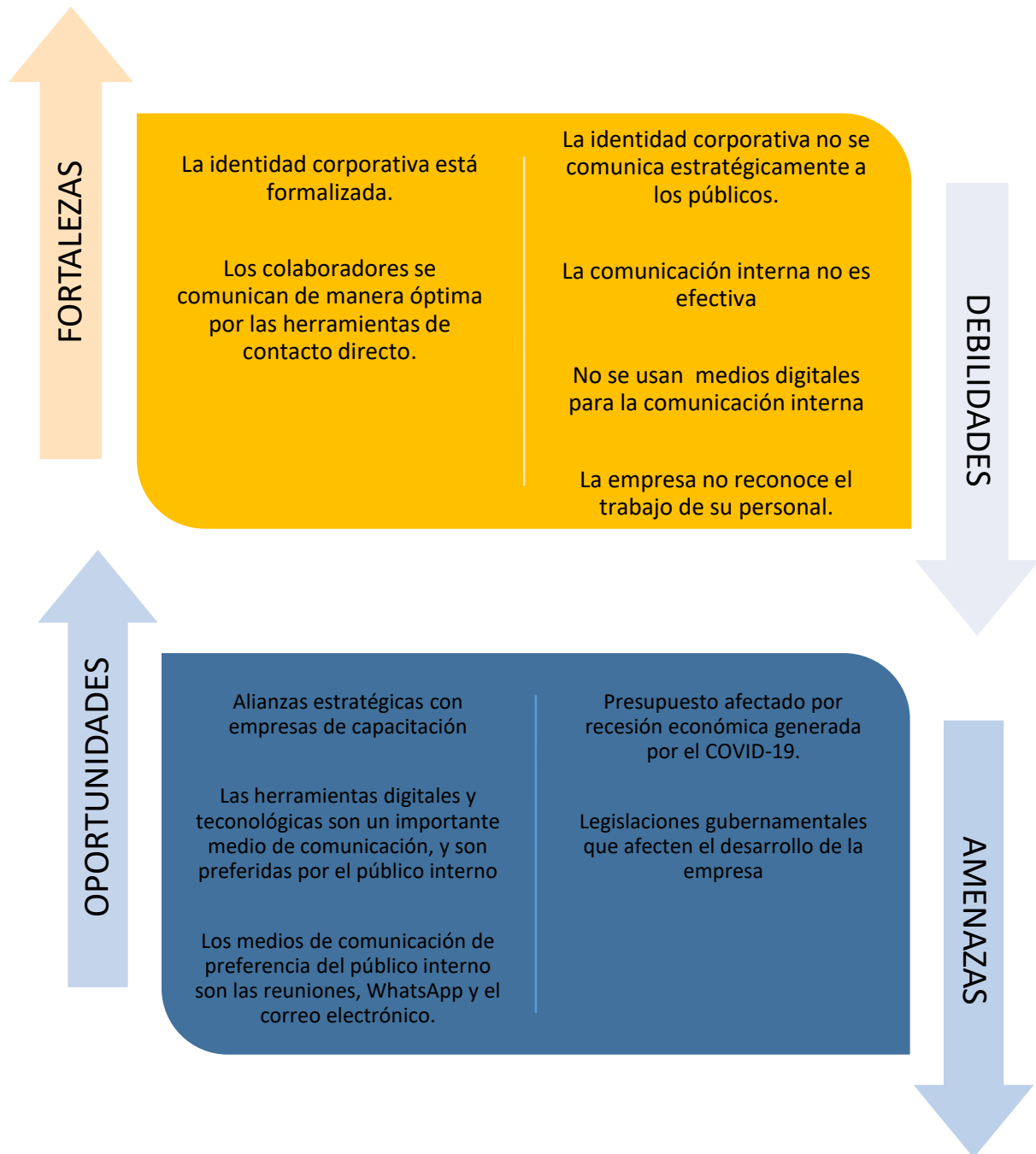


Figura 16 FODA Comunicacional

4.1 Matriz estratégica

Tabla 4 *Matriz estratégica*

Objetivo general: Alcanzar la cultura de servicio en Llanta Sport a través de la implementación de estrategias comunicacionales en el periodo de un año.			
Objetivos específicos	Estrategia	Público	Mensaje
1. Reestructurar las herramientas y mensajes de la comunicación interna de Llanta Sport.	1.1 Determinación de los lineamientos para la gestión de comunicación interna. 1.2 Fortalecimiento de los medios de comunicación de preferencia de los colaboradores. 1.3 Creación de nuevos medios de comunicación interna.	Directivos Colaboradores	Mensaje: Llanta Sport está un proceso de mejora continua y es responsable por mantener una comunicación efectiva con su personal con la finalidad de entablar una relación de calidad con ellos. Estilo: Informativo Tono: Demostrativo Concepto: Compromiso y confianza

<p>2. Dar a conocer la filosofía corporativa enfocada en el servicio</p>	<p>2.1 Reestructuración de la filosofía corporativa. 2.2 Difusión de la nueva identidad corporativa. 2.3 Comunicación audiovisual</p>	<p>Directivos Colaboradores</p>	<p>Mensaje: El servicio es un factor fundamental para Llanta Sport y es parte de su identidad y cultura Estilo: Informativo Tono: Emocional Concepto: Orientación al servicio y Trabajo en equipo</p>
<p>3. Involucrar activamente a los colaboradores dentro del nuevo enfoque de la cultura empresarial</p>	<p>3.1 Crear vínculos con el público interno. 3.2 Capacitaciones innovadoras 3.3 Reconocimiento de las mejores prácticas de los colaboradores</p>	<p>Directivos Colaboradores</p>	<p>Mensaje: Llanta Sport se compromete con su equipo de trabajo que es parte fundamental del desarrollo empresarial Estilo: Informativo Tono: Emocional/Persuasivo Concepto: Orientación al servicio y Trabajo en equipo</p>

4.2 Matriz de acciones

Tabla 5 *Matriz de acciones*

Objetivo N° 1: Reestructurar las herramientas y mensajes de la comunicación interna de Llanta Sport.			
Estrategias	Público	Acciones	Responsable
1.1 Determinación de los lineamientos para la gestión de comunicación interna.	Directivos Colaboradores	<p>Creación del Departamento de Comunicación Es necesaria la creación formal de un Departamento de Comunicación para definir responsables y funciones para toda la gestión comunicacional.</p> <p>Recursos: Sala de reuniones, adecuación del espacio, insumos de oficina</p>	Directivos
		<p>Inclusión del profesional en Comunicación Corporativa en el organigrama El organigrama debe incluir al Departamento de Comunicación y al Comunicador Corporativo en los altos mandos de la organización.</p> <p>Recursos: Sala de reuniones, insumos de oficina, modificación del organigrama.</p>	Directivos

	<p>Manual de comunicación interna</p> <p>Se elaborará un manual de comunicación interna para especificar todas las herramientas, medios, mensajes, públicos y demás por menores de la gestión de la comunicación a nivel interno en la empresa.</p> <p>Recursos: Diseñador gráfico, impresión del manual.</p>	Comunicador corporativo
	<p>Adecuación de espacios e infraestructura para potenciar la comunicación interna</p> <p>Se adecuará el espacio de sala de reuniones con la identidad corporativa de la empresa y mensajes que estimulen a consolidar la cultura de servicio en la empresa, ya que las reuniones son uno de los principales medios de comunicación en el público interno.</p> <p>Recursos: Honorarios Diseñador de Interiores, Adecuación del espacio.</p>	Comunicador corporativo y Diseñador de Interiores
1.2 Fortalecimiento de los medios de	<p>Firmas digitales para correo electrónico</p>	Comunicador corporativo

comunicación de preferencia de los colaboradores.	Colaboradores	<p>Se diseñará firmas digitales personalizadas para cada una de los miembros del equipo, se incluirá links a las redes sociales y el slogan de la empresa.</p> <p>Recursos: Diseño de las firmas</p>	
		<p>Boletín interno digital</p> <p>El boletín interno tendrá una periodicidad bimensual para comunicar las noticias, proyectos, capacitaciones, campañas y demás mensajes que la organización necesite comentar a sus colaboradores. Con esta herramienta se refuerza el uso del correo electrónico.</p> <p>Recursos: Redacción y envío</p>	Comunicador corporativo
		<p>Grupo de WhatsApp</p> <p>Se creará un grupo de WhatsApp institucional con todos los miembros de la organización para emitir mensajes por este medio y comunicar mensajes importantes. Además, será un medio de comunicación informal para fortalecer las relaciones</p>	Comunicador corporativo

		<p>entre los miembros de la empresa y del equipo de trabajo con la empresa misma.</p> <p>Recursos: Teléfono, conexión a internet.</p>	
<p>1.3 Creación de nuevos medios de comunicación interna.</p>	<p>Colaboradores</p>	<p>Cartelera digital</p> <p>Se incluirá una cartelera digital en el área principal de trabajo de la empresa. Los mensajes que se emitirán en esta estarán vinculados con noticias, proyectos, capacitaciones y enfatizando en la identidad y cultura corporativa.</p> <p>Recursos: TV, instalación.</p>	<p>Comunicador corporativo</p>
		<p>Buzón de sugerencias interno</p> <p>Se implementará un buzón de sugerencias interno en las instalaciones de Llanta Sport, se revisará cada mes las sugerencias emitidas por los colaboradores y se las gestionará desde el Departamento de Comunicación.</p> <p>Recursos: Fabricación del buzón, instalación.</p>	<p>Comunicador corporativo</p>

		<p>Protectores de pantalla</p> <p>Los protectores de pantalla de la organización se institucionalizarán y tendrán la identidad gráfica de la empresa y mensajes determinados por el Departamento de Comunicación. Se cambiarán cada tres meses.</p> <p>Recursos: Diseño de los protectores de pantalla</p>	Comunicador corporativo
Objetivo N° 2: Dar a conocer la filosofía corporativa enfocada en el servicio.			
Estrategias	Público	Acciones	Responsable
2.1 Reestructuración de la filosofía corporativa.	Directivos Colaboradores	<p>Reunión de análisis para la construcción de la nueva filosofía</p> <p>El Gerente General, accionistas y Comunicador Corporativo se reunirán para analizar qué elementos de la filosofía corporativa deben ser cambiados para favorecer la cultura de servicios en la empresa.</p> <p>Recursos: Sala de reuniones, insumos de oficina.</p>	Directivos y comunicador corporativo
		<p>Creación de un slogan enfocado en resaltar la orientación al servicio</p>	Comunicador corporativo

		<p>El slogan de la empresa será renovado para recalcar la importancia del servicio para la empresa. El mensaje que se utilizará es: “Excelencia en servicio es nuestra especialidad”</p> <p>Recursos: Redacción y presentación.</p>	
		<p>Inclusión de los nuevos atributos en el logotipo El slogan será incluido en el logotipo de la empresa, reemplazando al actual, además será utilizado de esta manera en todos los productos comunicacionales de Llanta Sport.</p> <p>Recursos: Rediseño y modificación de los elementos gráficos de la marca.</p>	Comunicador corporativo y diseñador gráfico
2.2 Difusión de la nueva identidad corporativa	Colaboradores	<p>Charla informativa para todo el personal Se convocará a todo el personal a una reunión para informar sobre los cambios realizados en la filosofía corporativa y dar a conocer los nuevos elementos definidos.</p>	Directivos y comunicador corporativo

		<p>Recursos: Sala de reuniones, bebidas para los asistentes.</p>	
		<p>Mailing interno</p> <p>Se enviará una campaña de email interna a todos los colaboradores con los nuevos elementos de la identidad de Llanta Sport. Además en este correo tendrán la opción de descargar el documento oficial en el que se detalla toda la identidad y filosofía de la empresa.</p> <p>Recursos: Redacción y envío</p>	Comunicador corporativo
		<p>Colocación de la misión, visión y valores en las instalaciones</p> <p>Se destinará un espacio específico en las instalaciones de la empresa para colocar en material acrílico las declaraciones de misión, visión y valores de la nueva identidad de Llanta Sport.</p> <p>Recursos: Fabricación e instalación de las placas.</p>	Comunicador corporativo

2.3 Comunicación audiovisual	Colaboradores	<p>Realizar un video institucional</p> <p>Se realizará un video institucional que remarque la historia de la empresa, su trayectoria, su nueva filosofía corporativa y la orientación al servicio al cliente. El video estará en la cartelera digital, página web y se enviará por correo electrónico.</p> <p>Recursos: Guion del video, producción.</p>	Comunicador corporativo
		<p>Afiches</p> <p>Se realizarán afiches con la nueva filosofía de la empresa, el nuevo slogan y serán colocados en puntos estratégicos de las instalaciones.</p> <p>Recursos: Diseño e impresión.</p>	Comunicador corporativo
		<p>Material POP</p> <p>Se entregará a los colaboradores material promocional, institucionalizado con la filosofía, logotipo y slogan de la empresa. Se elaborarán tazas, agendas y esferos.</p> <p>Recursos: Diseño y elaboración.</p>	Comunicador corporativo

Objetivo N°3: Involucrar activamente a los colaboradores dentro del nuevo enfoque de la cultura empresarial.			
Estrategias	Público	Acciones	Responsable
3.1 Crear vínculos con el público interno	Colaboradores	<p>Talleres de socialización</p> <p>Cada tres meses se realizarán talleres de socialización con todo el público interno para conversar sobre las metas alcanzadas y el estado del servicio brindado a los clientes, dar a conocer resultados y determinar cómo se puede mejorar ciertos aspectos.</p>	Comunicador corporativo
		<p>Recursos: Sala de reuniones, bebidas para los asistentes.</p>	
		<p>Evento de integración</p> <p>Una vez al año se realizará un evento para fortalecer los vínculos de la empresa con sus colaboradores y destacar la cultura empresarial orientada al servicio. Será una mañana deportiva y contará con un moderador, dinámicas y la participación de directivos y todo el personal.</p> <p>Recursos: Lugar para el evento, logística del evento.</p>	Comunicador corporativo

3.2 Capacitaciones innovadoras	Colaboradores	<p>Charlas y capacitaciones sobre cómo brindar un servicio de calidad</p> <p>Cada semestre se contratará a un expositor experto en comunicación efectiva y servicio al cliente para compartir sus conocimientos con los colaboradores y potenciar sus aptitudes en atención al cliente.</p> <p>Recursos: Experto capacitador, coffee break.</p>	Comunicador corporativo
3.3 Reconocimiento de las mejores prácticas de los colaboradores	Directivos Colaboradores	<p>Colaborador del mes</p> <p>Se elegirá cada mes al colaborador que más óptimamente se haya desempeñado en sus funciones, el Gerente General en conjunto con el Departamento de Comunicación, tomarán la decisión y será colocada la fotografía del colaborador en un tablero en las instalaciones de la empresa.</p> <p>Recursos: Fotografía del colaborador cada mes, instalación y colocación.</p>	Comunicador corporativo
		<p>Testimonios de colaboradores</p> <p>Se solicitará el testimonio de los colaboradores que han tenido un desempeño excelente en sus</p>	Comunicador corporativo

		<p>funciones para compartir la historia y su opinión respecto a la cultura de la organización con los demás colaboradores, con la finalidad de motivar al equipo de trabajo.</p> <p>Recursos: Solicitud de testimonios.</p>	
		<p>Evento de aniversario con el público interno y reconocimiento de su trabajo</p> <p>Se organizará un evento de aniversario de la empresa y en este acontecimiento se nombrará a los colaboradores que mejor desempeño haya tenido, además se les concederán bonos y recompensas.</p> <p>Recursos: Lugar para el evento, bonos y recompensas.</p>	<p>Comunicador corporativo</p>

	Afiliación IESS	12	\$89.20	\$1070.20	Presupuesto de Llanta Sport	
Manual de comunicación interna	Impresión del Manual	2	\$30	\$60	Presupuesto de Llanta Sport	
Adecuación de espacios e infraestructura	Honorarios Diseñador de interiores	1	\$300	\$300	Presupuesto de Llanta Sport	
Cartelera digital	TV	1	\$500	\$500	Presupuesto de Llanta Sport	
	Instalación	1	\$50	\$50	Presupuesto de Llanta Sport	
Buzón de sugerencias interno	Fabricación en acrílico/madera	1	\$50	\$50	Presupuesto de Llanta Sport	
	Instalación	1	\$20	\$20	Presupuesto de Llanta Sport	
Protectores de pantalla	No aplica	/	/	/	/	Esta acción será realizada por el Comunicador

Boletín interno digital	No aplica	/	/	/	/	Esta acción será realizada por el Comunicador
Firmas digitales	No aplica	/	/	/	/	Esta acción será realizada por el Comunicador
Grupo de WhatsApp	No aplica	/	/	/	/	Esta acción será realizada por el Comunicador
Reunión de análisis para la construcción de la nueva filosofía	Bebidas para los asistentes	1	\$25	\$25	Presupuesto de Llanta Sport	
	Insumos administrativos	1	\$25	\$25	Presupuesto de Llanta Sport	
Creación de un slogan enfocado en resaltar la orientación al servicio	No aplica	/	/	/	/	Esta acción será realizada por el Comunicador en conjunto con los Directivos
Inclusión de los nuevos atributos en el logotipo	No aplica	/	/	/	/	Esta acción será realizada por el Comunicador

Charla informativa para todo el personal	Coffee break	1	\$100	\$100	Presupuesto de Llanta Sport	
Mailing interno	No aplica	/	/	/	/	Esta acción será realizada por el Comunicador
Colocación de la misión, visión y valores en las instalaciones	Fabricación e instalación de las placas con la filosofía	3	\$50	\$150	Presupuesto de Llanta Sport	
Realizar un video institucional	Producción del video	1	\$300	\$300	Presupuesto de Llanta Sport	Valor de acuerdo a cotización de agencia
Afiches	Impresión en A3	10	\$5	\$50	Presupuesto de Llanta Sport	Valor de acuerdo a cotización de imprenta
Material POP	Esferos	50	\$1	\$50	Presupuesto de Llanta Sport	Valor de acuerdo a cotización de imprenta
	Agendas	50	\$2	\$100		
	Tazas	50	\$2.50	\$125		

Talleres de socialización	Bebidas para los asistentes	4	\$25	\$100	Presupuesto de Llanta Sport	
Charlas y capacitaciones sobre cómo brindar un servicio de calidad	Coffee break	2	\$100	\$200	Presupuesto de Llanta Sport	
	Experto capacitador	2	\$1500	\$3000		
Evento de integración	Alquiler del lugar para el evento	1	\$500	\$500	Presupuesto de Llanta Sport	
Colaborador del mes	No aplica	/	/	/	/	Esta acción será realizada por el Comunicador
Testimonios de colaboradores	No aplica	/	/	/	/	Esta acción será realizada por el Comunicador
Evento de aniversario con el público interno y reconocimiento de su trabajo	Alquiler del lugar para el evento	1	\$500	\$500	Presupuesto de Llanta Sport	
	Presupuesto para bonos y	1	\$1000	\$1000	Presupuesto de Llanta Sport	

	recompensas para los colaboradores					
--	------------------------------------	--	--	--	--	--

Subtotal	\$ 19 075.20
5% Imprevistos	\$ 953.76
Total	\$ 20 028.96

4.5 Matriz de evaluación

Tabla 8 *Matriz de evaluación*

Objetivo	Estrategia	Indicador de resultados	Instrumento
1. Reestructurar las herramientas y mensajes de la comunicación interna de Llanta Sport.	1.1 Determinación de los lineamientos para la gestión de comunicación interna.	# acciones de comunicación interna basadas en los nuevos lineamientos/ # total de acciones de comunicación interna	Registro y observación
	1.2 Fortalecimiento de los medios de	# de colaboradores satisfechos por la	Encuesta

	comunicación de preferencia de los colaboradores.	comunicación a través de los medios de su preferencia / # total de colaboradores	
	1.3 Creación de nuevos medios de comunicación interna.	# de colaboradores que se informaron por estos medios / # total de colaboradores	Encuesta
2. Dar a conocer la filosofía corporativa enfocada en el servicio	2.1 Reestructuración de la filosofía corporativa.	# de colaboradores que se identifican con la nueva filosofía / # total de colaboradores	Encuesta
	2.2 Difusión de la nueva identidad corporativa.	# de colaboradores que conocen la nueva filosofía / # total de colaboradores	Encuesta
	2.3 Comunicación audiovisual	# de colaboradores que se informaron por este medio / # total de colaboradores	Encuesta
3. Involucrar activamente a los colaboradores	3.1 Creación de vínculos con el público interno.	# de colaboradores que se identifican con la empresa / # total de colaboradores	Encuesta

dentro del nuevo enfoque de la cultura empresarial			
	3.2 Capacitaciones innovadoras	# de colaboradores satisfechos con las capacitaciones / # total de colaboradores	Encuesta
	3.3 Reconocimiento de las mejores prácticas de los colaboradores	# de colaboradores reconocidos por sus méritos	Conteo

REFERENCIAS

- Aguado Terrón, J. (2004). *Introducción a las teorías de la comunicación y la información*. Murcia: Universidad de Murcia.
- Álvarez, J. (2007). Comunicación interna, la estrategia del éxito. *Razón y Palabra*, 1-8.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. . Netbiblo.
- Apolo, D., Murillo, H., & García, G. (2014). *Comunicación 360: herramientas para la gestión de comunicación interna e identidad*. . Quito: Facultad de Comunicación-Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Balmer, J., & Gray, E. (1999). *Corporate Identity and Corporate Communications: Creating a Competitive Advantage*. Corporate Communications.
- Beltrán, L. (2016). Adiós a Aristotóteles: La Comunicación Horizontal. *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación*, 136-158.
- Berlo, D. (2000). *El proceso de la comunicación: introducción a la teoría y la práctica*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Caballero, G., García, J., & Quintás, M. (2007). La importancia de los stakeholders de la organización: un análisis empírico aplicado a la empleabilidad del alumnado de la universidad española. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 13-32.
- Capriotti, P. (. (1999). Comunicación corporativa: una estrategia de éxito a corto plazo. . *Reporte C&D–Capacitación y desarrollo*, 30-33.
- Capriotti, P. (1998). La comunicación interna. *Reporte C&D–Capacitación y Desarrollo*, 5-7.
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo*. Santiago de Chile: Colección libros de la empresa.
- Costa, J. (2008). *Máster DirCom: Los profesores tienen la palabra*. Madrid: Universidad de Medellín y Aldea Global.

- Cuenca, J. (2018). Guía fundamental de la comunicación interna. (P. E. Central, Recopilador) Editorial UOC. Recuperado el 3 de diciembre de 2019, de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/udlasp/detail.action?docID=5758366>
- Currás, R. (2010). Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación. *Teoría y praxis*, 9-34.
- España, P. d. (2014). *Plataforma del Voluntariado de España*. Obtenido de https://www.solucionesong.org/img/foros/4c8ddf9bb43a2/Elaboracion_plan_de_comunicacion_PPVE.pdf
- Estrada, J., Pupo, I., Rodríguez, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud (ACIMED)*, 67-75.
- Fernández, C. (2011). *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Galeano, E. (1997). *Modelos de comunicación: desde los esquemas de "estímulo-respuesta" a la "comunicación contingente"*. Buenos Aires: Macchi.
- García, J. J. (1998). La comunicación interna. (P. E. Central, Recopilador) Ediciones Díaz de Santos. Recuperado el 3 de diciembre de 2019, de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/udlasp/detail.action?docID=3175236>
- Kaplún, M. (1985). *El comunicador popular*. Quito: Ciespal.
- Llanta Sport. (2020). Declaración oficial de filosofía corporativa. Quito, Ecuador.
- Martínez, J. (2006). *Teorías de comunicación*. . Guayana: Universidad Andrés Bello.
- Melewar, T., & Karaosmanoglu, E. (2006). Seven dimensions of corporate identity. . *European Journal of Marketing*, 846-869.
- Ramírez, F., Sánchez, M., & Quintero, H. (2008). El papel de los valores en el desarrollo de la identidad corporativa. *Negotium*, 35-54.
- Ritzer, G. (1993). *Teoría Sociológica Contemporánea*. . México: McGraw Hill .
- Rizo, M. (2011). Pensamiento sistémico y comunicación. *Razón y palabra*, 1-14.
- Takaki, M., & Martínez, E. (2015). La gestión de la identidad corporativa en la Universidad: análisis y consecuencias desde la perspectiva del profesorado. . *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 25-34.

- Ulloa, C., Villalobos, J., & Apolo, D. (2015). Aproximación conceptual a la comunicación corporativa: retos y propuestas. *Austral Comunicación*, 287-301.
- Villafañe, J. (2012). La gestión de los intangibles empresariales. . *Comunicação e Sociedade*, 101-113.
- Von Bertalanffy, L. (1993). *Teoría general de los sistemas*. Fondo de cultura económica.

ANEXOS

Anexo 1. Categorías de análisis para la investigación

Identidad corporativa (Conocimiento)	Misión – visión – valores
	Estrategias y acciones utilizadas en la difusión de la identidad
	Estrategias y acciones que funcionaron en la de difusión de la identidad
	Estrategias y acciones de difusión de la identidad que se quiere implementar
Cultura corporativa	Gestión de la cultura – Valores compartidos, pautas de conducta y creencias compartidas
	Cultura de servicio

Anexo 2. Guion para entrevista

Entrevista en profundidad

Investigación con fines académicos para el caso de estudio de la empresa **LLANTA SPORT**

Dirigida a:

- ✓ Gerente y accionista mayoritario

1. ¿Quién estableció la misión, visión y valores de la empresa?

La misión, visión y valores se ha preocupado uno de los accionistas de la empresa quien se especializa en Comunicación Corporativa.

2. ¿Se han cambiado alguna vez? ¿Por qué motivo? ¿Adónde quiere llevar a la empresa en los próximos 5 años?

Cada vez evoluciona de acuerdo al número de personas con las que trabajamos y nos comunicamos Hay que ir evolucionando de acuerdo al contexto empresarial. No podemos quedarnos en el mismo mercado, sino que debemos ir avanzando de acuerdo a las características del mismo y la exigencia que plantea la competencia.

3. ¿Cuáles son los principales factores que componen la misión, visión y valores corporativos en su empresa?

Los principales factores implicados en la filosofía corporativa, tienen que ver con valores personales y con las personas con las que trabajamos, también es importante nuestros productos, el conocimiento de las obligaciones de nuestro equipo de trabajo y el conocimiento que tienen del producto para proyectarlo hacia los públicos externos, logrando de esta manera consolidar nuestra imagen y ganar la preferencia de los clientes, prestando un excelente servicio.

4. ¿Modificaría usted, de ser necesario la misión, visión y valores? ¿Por qué motivo lo haría y de qué manera, o por qué no lo haría?

Estamos abiertos a que se realice modificaciones si así lo dispone la persona capacitada en este ámbito, y que sea en base a estudios que fundamenten la decisión. La modificación de la filosofía corporativa, no está en mis manos, sino en la evaluación del comunicador corporativo.

5. ¿Cómo comunica a sus colaboradores sobre la misión, visión, valores? ¿Por medio de qué actividad lo realiza? ¿Qué resultados ha obtenido? ¿Cómo cree que podría mejorar esta actividad?

La comunicación se realiza en forma directa a todos nuestros colaboradores, no contamos con documentos, sino lo hacemos directamente.

6. ¿Quién es el responsable de gestionar la comunicación interna? ¿Cómo se evalúa la ejecución de esta responsabilidad? ¿En qué aspectos quisiera que mejore la gestión de la comunicación interna?

La comunicación la gestiono yo como Gerente General de la mano con los accionistas de la empresa. Quisiéramos mejorar en la motivación y difusión de valores a nuestros colaboradores, ya que considero que este es un aspecto a mejorar para lograr un servicio de calidad en nuestra empresa.

7. ¿Qué mensajes emite la organización a nivel interno?

Los mensajes que emitimos se basan en la filosofía corporativa de nuestra empresa, y también difundimos una vez al mes, charlas para reforzar el conocimiento de producto en nuestros colaboradores, de igual manera tratamos de reforzar motivación personal.

8. ¿Qué actividades de comunicación interna han tenido mejores resultados?

Nuestras actividades se basan en reuniones principalmente, con esto hemos logrado incrementar los vínculos con el personal, fortalecer la relación y comunicación del personal con la empresa.

9. ¿Qué significa para usted la cultura de servicio? ¿Cómo la aplica y cómo quisiera que los colaboradores la apliquen?

La cultura de servicio es una parte fundamental, el servicio es lo que se vende, incluso en los productos. El servicio incluye la post-venta, por esta razón es importante realizar esta gestión para que los clientes regresen frecuentemente a comprar. La cultura de servicio incluye una línea de

tiempo antes, durante y después de la venta. De esta manera, se logra consolidar un excelente servicio y las recomendaciones boca a boca que es lo que nos beneficia ampliamente.

Estamos en constante motivación, dando indicaciones y capacitaciones para que los colaboradores conozcan como dirigirse a los clientes, y el cliente se sienta satisfecho.

10. ¿Qué tan importante es el servicio para la organización?

Es importantísimo, porque un cliente satisfecho se multiplica en muchos clientes más.

11. ¿En qué elementos se refleja la cultura de servicio por su parte y por parte de los colaboradores?

Se refleja básicamente en los resultados, consiguiendo mejores ventas y mayor bienestar en todos nuestros públicos.

12. ¿Cómo promueven la orientación al servicio en el público interno?

Nos esforzamos en brindar charlas y capacitaciones técnicas para nuestro equipo de trabajo.

13. ¿Cómo mejoraría la cultura de servicio en sus colaboradores?

Realizando reuniones con mayor frecuencia y constancia. Además, con un estudio que nos permita conocer las necesidades que no están siendo atendidas para mejorar en este aspecto.

14. ¿Considera que Llanta Sport brinda un servicio de calidad a sus públicos? ¿Por qué?

Sí, la trayectoria de la empresa lo demuestra. Realmente, si considero que estamos brindando un buen servicio y eso se ve reflejado en los resultados como mencioné anteriormente.

15. ¿Se ha premiado alguna vez el excelente desempeño de sus colaboradores? ¿cómo?

Manejamos un sistema de recompensas mensual a los colaboradores en base a puntualidad y metas cumplidas.

Anexo 3. Formato para encuestas

Encuesta

La presente encuesta es anónima y personal dirigida a los colaboradores de la empresa LLANTA SPORT.

- ✓ Jefes de área
- ✓ Departamento de contabilidad, técnico y ventas
- ✓ Personal de apoyo

Los datos proporcionados por este medio son confidenciales y tienen fines académicos.

Instrucciones:

Lea detenidamente cada pregunta, seleccione una opción o califique en una escala del 1 al 5, siendo 1 la peor puntuación y 5 la mejor, según corresponda.

1. Determine el nivel de conocimiento que tiene de la **misión de la empresa**.

	No la conozco				La conozco muy bien
	1	2	3	4	5
Redáctela					

2. Determine el nivel de conocimiento que tiene de la **visión de la empresa**.

	No la conozco				La conoce muy bien
	1	2	3	4	5
Redáctela					

3. Determine el nivel de conocimiento que tiene sobre **valores de la empresa**.

	No los conozco				Los conoce muy bien
	1	2	3	4	5
Enumérelos					

4. ¿Por qué medio se enteró sobre los siguientes aspectos y cómo evalúa la información que recibió de acuerdo a la escala de: 1 siendo irrelevante/confusa, 2 algo irrelevante/confusa, 3 poco clara/oportuna, 4 bastante clara/oportuna y 5 muy clara/oportuna?

Medios	Misión					Visión					Valores					Comunicación general de cualquier novedad o información				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Facebook																				
WhatsApp																				
Boca a Boca																				
Reuniones																				
Documentos o material impreso																				
Correo electrónico																				
Teléfono																				

5. ¿Cuáles son las herramientas de comunicación que más utiliza en la empresa? Elija 3 opciones.

- Teléfono
- WhatsApp
- Correo electrónico
- Página web
- Reuniones de trabajo
- Boletines informativos
- Facebook

6. ¿Cuáles son las herramientas de comunicación que usted prefiere utilizar? Elija 3 opciones.

- Teléfono
- WhatsApp
- Correo electrónico
- Página web
- Reuniones de trabajo

- Boletines informativos
- Facebook
- Redes sociales
- Carteleras
- Revista corporativa
- Carteleras digitales

7. Califique qué tan identificado se siente con la organización Llanta Sport.

	Nada identificado				Muy identificado
	1	2	3	4	5
Explique el motivo principal del por qué se siente identificado o con qué					

8. De la lista a continuación, ¿cuáles son los aspectos que más considera distinguen o representan a la organización en el trabajo cotidiano? Seleccione 2.

- Puntualidad
- Orientación al servicio
- Calidad
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad
- Comunicación efectiva

9. Califique la importancia de la orientación al servicio en la empresa

Nada importante
1

2

3

4

Muy importante
5

Cómo usted aporta a la calidad de servicio

10. Califique qué tanto aplica la cultura de servicio en su trabajo del día a día

Nunca
1

2

3

4

Siempre
5

Cómo quisiera aplicarla

11. ¿Con qué frecuencia es felicitado por su trabajo de excelencia?

Nunca
1

2

3

4

Siempre
5

Cómo quisiera ser felicitado

12. ¿Qué beneficios cree que tiene como colaborador? Seleccione los 2 principales

- Reconocimiento
- Capacitación
- Motivación
- Ambiente laboral óptimo
- Beneficios y bonos

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 4. Tabulación de encuestas

Nivel de conocimiento de la misión de la empresa

1 – No la conoce	10%
2 – La conoce un poco	25%
3 – La conoce regularmente	33%
4 – La conoce bastante bien	17%
5 – La conoce muy bien	15%

Nivel de conocimiento de la visión de la empresa

1 – No la conoce	8%
2 – La conoce un poco	22%
3 – La conoce regularmente	42%
4 – La conoce bastante bien	10%
5 – La conoce muy bien	18%

Nivel de conocimiento de los valores de la empresa

1 – No los conoce	13%
2 – Los conoce un poco	15%
3 – Los conoce regularmente	40%
4 – Los conoce bastante bien	20%
5 – Los conoce muy bien	12%

Medios de comunicación y evaluación sobre la información referente a la misión

Medios

Facebook	0%
WhatsApp	0%
Boca a Boca	22%
Reuniones	62%
Documentos o material impreso	10%
Correo electrónico	8%

Teléfono 0%

Calificación

1 - irrelevante/confusa	10%
2 - algo irrelevante/confusa	20%
3 - poco clara/oportuna	32%
4 - bastante clara/oportuna	20%
5 - muy clara/oportuna	18%

Medios de comunicación y evaluación sobre la información referente a la visión

Medios

Facebook	0%
WhatsApp	0%
Boca a Boca	22%
Reuniones	60%
Documentos o material impreso	12%
Correo electrónico	8%
Teléfono	0%

Calificación

1 - irrelevante/confusa	6%
2 - algo irrelevante/confusa	20%
3 - poco clara/oportuna	27%
4 - bastante clara/oportuna	25%
5 - muy clara/oportuna	22%

Medios de comunicación y evaluación sobre la información referente a los valores

Medios

Facebook	0%
WhatsApp	0%
Boca a Boca	22%
Reuniones	60%
Documentos o material impreso	12%
Correo electrónico	8%

Teléfono	0%
----------	----

Calificación

1 - irrelevante/confusa	6%
2 - algo irrelevante/confusa	22%
3 - poco clara/oportuna	31%
4 - bastante clara/oportuna	29%
5 - muy clara/oportuna	12%

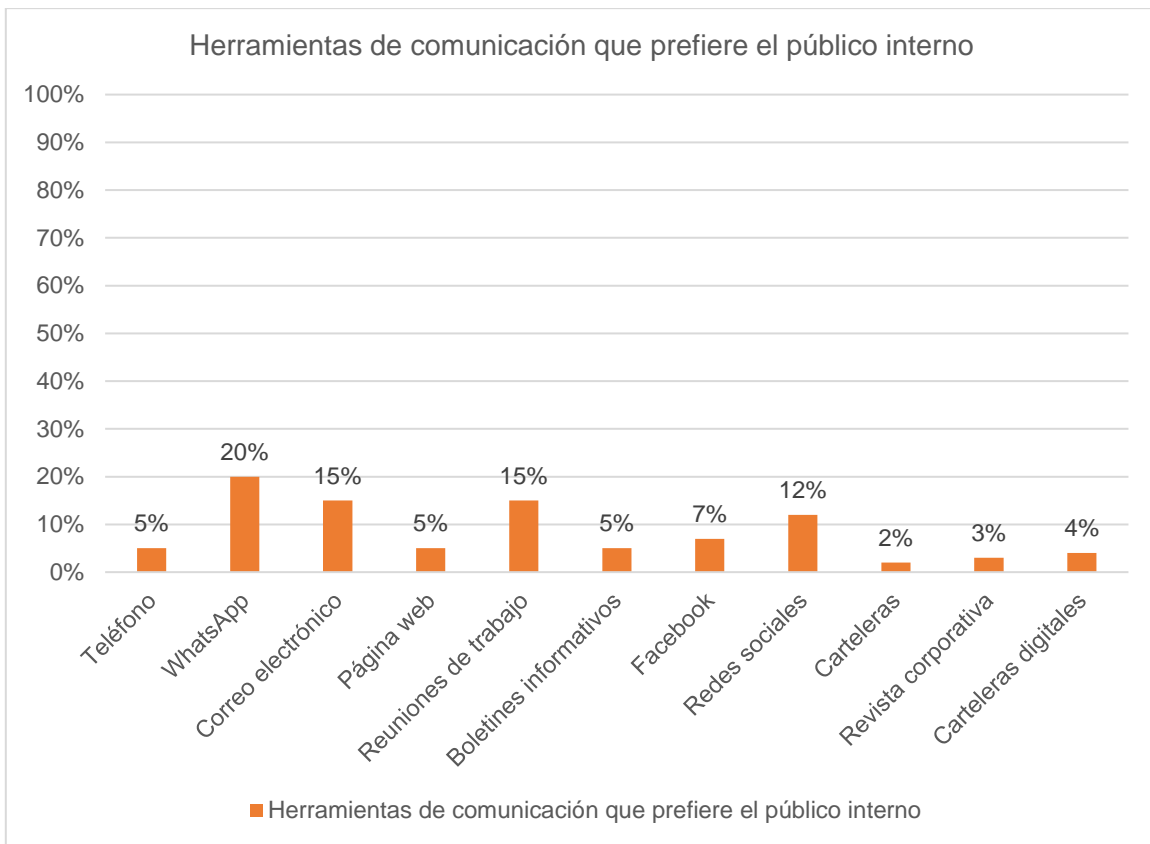
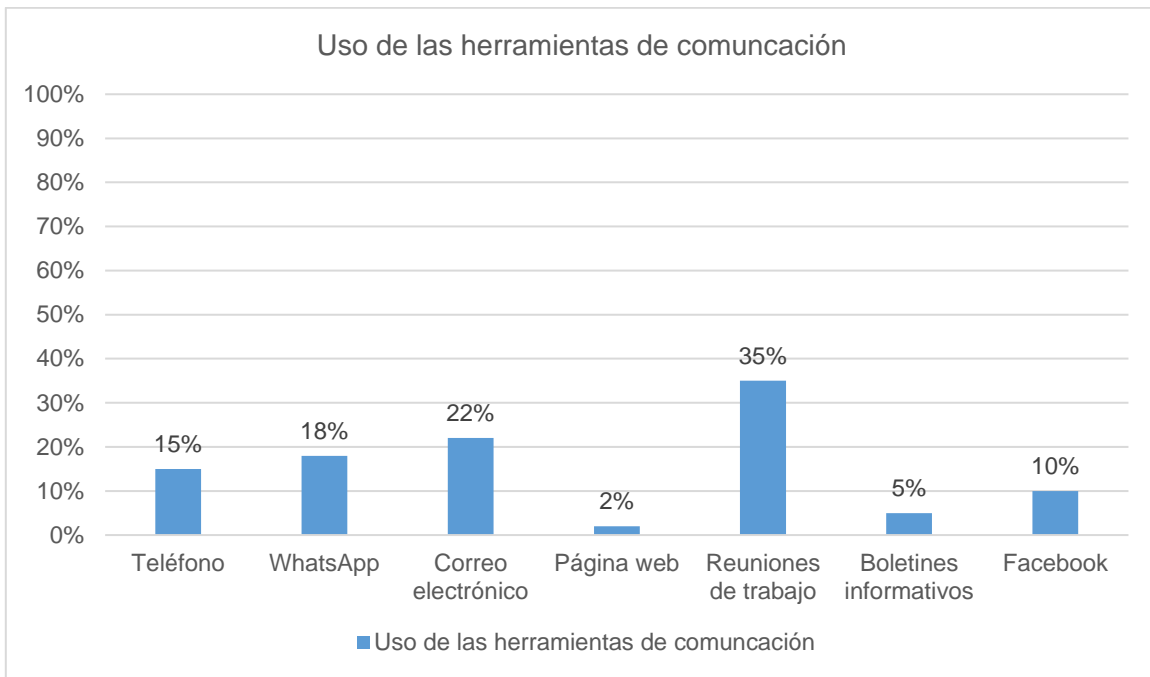
Medios de comunicación y evaluación sobre la información referente a la comunicación en general

Medios

Facebook	3%
WhatsApp	15%
Boca a Boca	20%
Reuniones	30%
Documentos o material impreso	8%
Correo electrónico	16%
Teléfono	8%

Calificación

1 - irrelevante/confusa	3%
2 - algo irrelevante/confusa	15%
3 - poco clara/oportuna	23%
4 - bastante clara/oportuna	34%
5 - muy clara/oportuna	25%

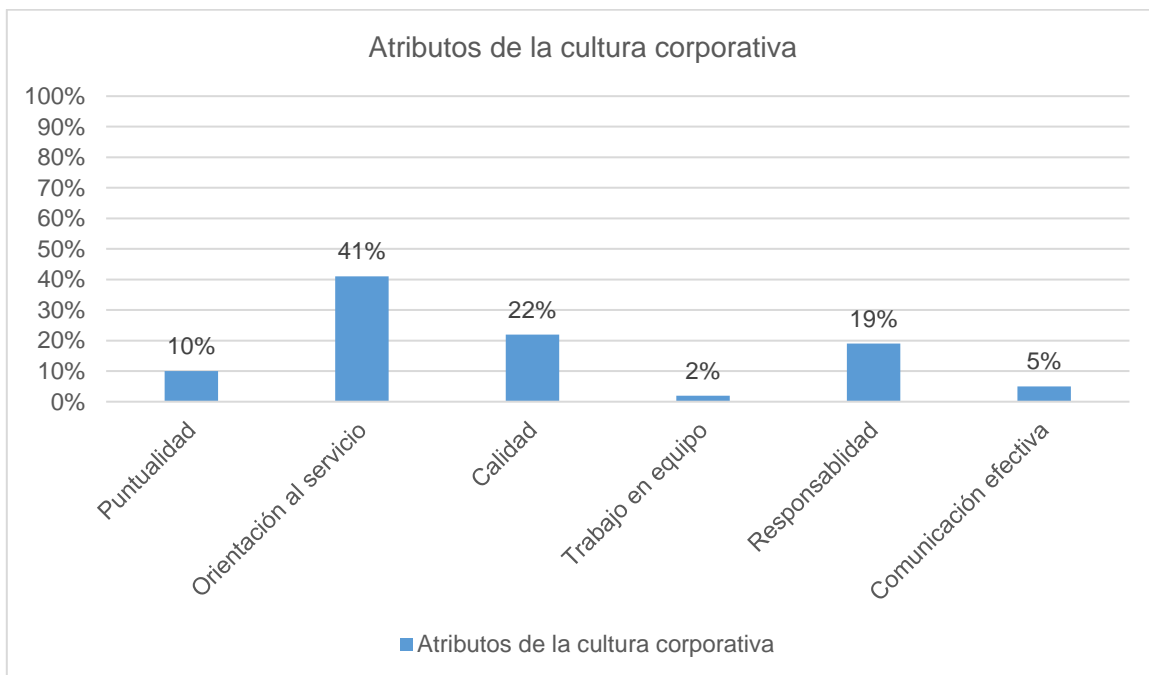


Nivel de identificación del público interno con la empresa

1 – Nada identificado	10%
2 – Se identifica un poco	25%
3 – Se identifica regularmente	33%
4 – Se identifica bien	17%
5 – Muy identificado	15%

Principales motivos mencionados:

- Ambiente laboral (3)
- Recompensas y comisiones (6)
- Motivación, retos y crecimiento profesional (5)
- Le gusta la empresa (5)



13. Califique la importancia de la orientación al servicio en la empresa

Importancia de la orientación al servicio en la empresa según el público interno

1 – Nada importante	4%
2 – Poco importante	24%
3 – Medianamente importante	31%
4 – Bastante importante	27%
5 – Muy importante	14%

Cómo aportan los colaboradores a la calidad de servicio:

- Excelente trato al cliente (12)
- Comunicación con los compañeros (3)

Aplicación de la cultura de servicio en el día a día

1 – Nunca	10%
2 – Casi nunca	15%
3 – A veces	23%
4 – Casi siempre	37%
5 – Siempre	25%

Cómo quisiera aplicar la cultura de servicio:

- Nuevos proyectos (3)
- Capacitaciones (5)
- Con el trabajo interno y tareas cotidianas (12)

Frecuencia de reconocimiento a los colaboradores

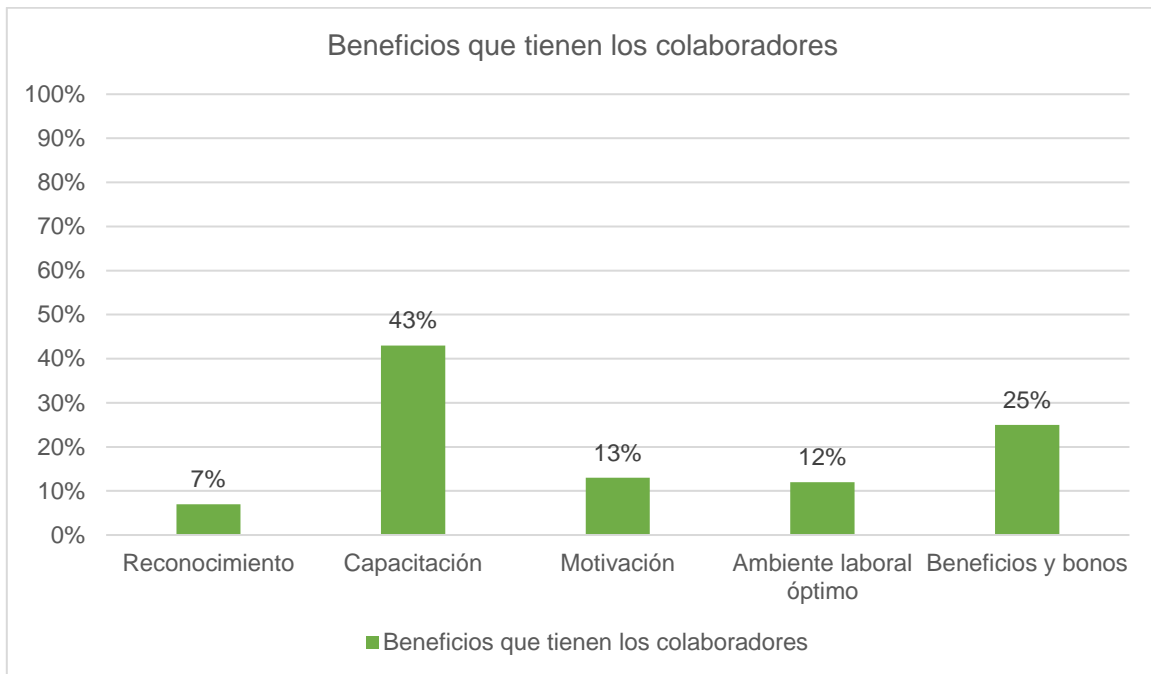
1 – Nunca	10%
2 – Casi nunca	65%
3 – A veces	13%
4 – Casi siempre	10%

5 – Siempre

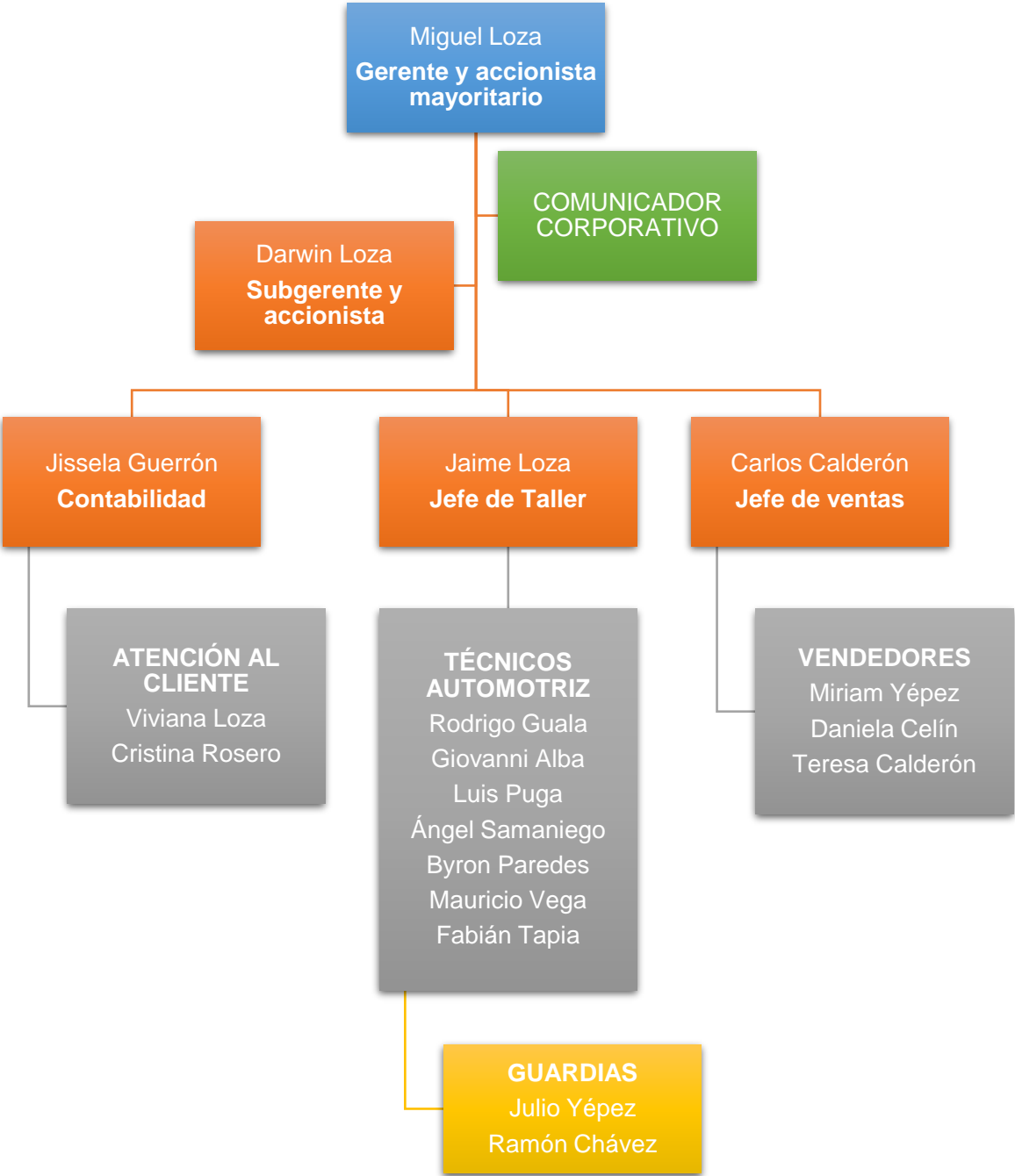
2%

Cómo quisiera ser felicitado en el trabajo:

- Personalmente (3)
- Con un presente (5)
- En reuniones de trabajo (12)



Anexo 5. Inclusión del profesional en Comunicación Corporativa en el organigrama



2020

**MANUAL DE
COMUNICACIÓN
INTERNA**



LLANTA

SPORT

*¡Excelencia en servicio es
nuestra especialidad!*

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

MISIÓN

Comercializar y distribuir llantas y aros para todo tipo de auto que superen las expectativas de clientes y consumidores, generando valor para nuestros accionistas, beneficios a nuestros trabajadores y tratando justa y profesionalmente a nuestros socios comerciales

VISIÓN

Ser una empresa líder en la distribución y comercialización en el mercado de aros y llantas teniendo como base la comunicación total con los clientes además de la buena reputación y distinción adquirida por nuestros productos de gran calidad esto nos da un diferencial único que nos identifica y a la vez nos hace más competitivos, para así enfrentar los distintos mercados.

VALORES Y PRINCIPIOS

RESULTADOS ECONÓMICOS

Buscamos permanentemente la creación del valor sostenible.

CONDUCTA EMPRESARIAL

Mantenemos un compromiso empresarial ético y transparente con todos los públicos de nuestra empresa

CONDUCTA INDIVIDUAL

Exigimos una conducta personal honesta, íntegra y transparente.

RELACIONES CON NUESTROS CLIENTES

Promovemos relaciones de confianza en el largo plazo con nuestros clientes, ofreciendo productos de calidad, sustentables y servicios de excelencia.

RELACIONES CON NUESTROS COLABORADORES

Desarrollamos equipos de alto desempeño, en un ambiente laboral sano, seguro y basado en el respeto de los Derechos Humanos.

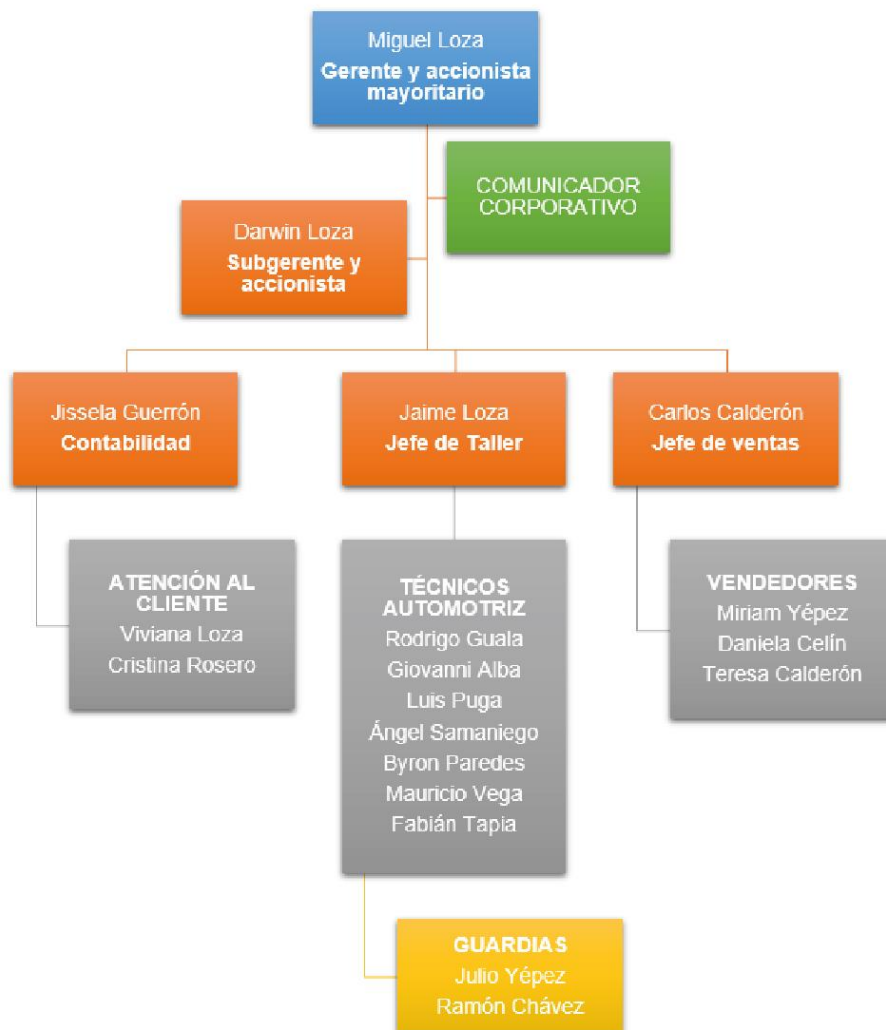
RELACIONES CON NUESTRAS COMUNIDADES, PROVEEDORES, SOCIEDAD Y MEDIOAMBIENTE

Nos comprometemos a interactuar con nuestros vecinos, comunidades, proveedores, sociedad y medio ambiente, fundamentados en el respeto mutuo y la cooperación.



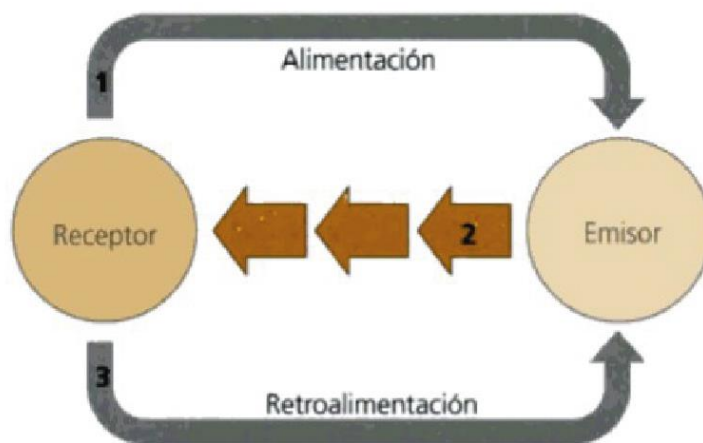
OBJETIVO DEL MANUAL

Determinar los parámetros y lineamientos para la gestión de la comunicación interna con mensajes efectivos basados en la identidad para satisfacer las necesidades de comunicación del público interno y crea vínculos con ellos.



ORGANIGRAMA

PROCESO DE COMUNICACIÓN



El proceso de comunicación de Llanta Sport consiste en:

Emisor: Directivos y Altos mandos

Receptor: Colaboradores

Mensaje: Estilo formal e informativo.

Canales:

Tradicionales: Reuniones, Teléfono, Eventos, Buzón de sugerencias, Material impreso y visual.

Digitales: Cartelera, Mailing, Boletín, Intranet, WhatsApp.

Código: Escrito y/o oral

Retroalimentación: Colaboradores y administrativos

FLUJOS DE COMUNICACIÓN

Descendente



Medios:
Reuniones
Boletín
Teléfono
Mailing
Cartelera
Material impreso

Ascendente



Medios:
Buzón de sugerencias
Reuniones
Teléfono
Mailing

Horizontal



Medios:
WhatsApp
Teléfono
Mailing

Transversal



Medios:
Eventos
WhatsApp
Reuniones
Mailing

Gerente

Altos mandos

Colaboradores de servicio al cliente



Jefes de Departamento

LLANTA
SPORT

Colaboradores operativos

Colaboradores administrativos

**PÚBLICOS
INTERNOS**



**MEDIOS Y
CANALES DE
COMUNICACIÓN**

Reuniones

La labor del Departamento de comunicación será mantener a los colaboradores informados sobre el cuándo, cómo y dónde se llevarán a cabo dichas reuniones, para que estas tengan un nivel de asistencia cada vez mayor y en ellas se potencien las capacidades de los diferentes grupos de trabajo.

Recomendaciones:

- Determinar las necesidades de comunicación para gestionar la reunión.
- Preparar el espacio



Correo electrónico

Cada empleado de la empresa debe saber de manera precisa a quien va dirigido el e-mail, como así también no debe olvidar colocar el "ASUNTO" del correo, ya que a través de ello el destinatario conocerá el argumento y el objetivo que perseguimos.

Algo primordial son las normas básicas de educación, es importante el correcto uso de la gramática y los tonos empleados. Se debe tener en cuenta que es una comunicación escrita y quedará registro de ella.

Recomendaciones:

- Su uso es primordial en asuntos formales
- Utilizar la firma electrónica de la empresa



¡Excelencia en servicio es nuestra especialidad!

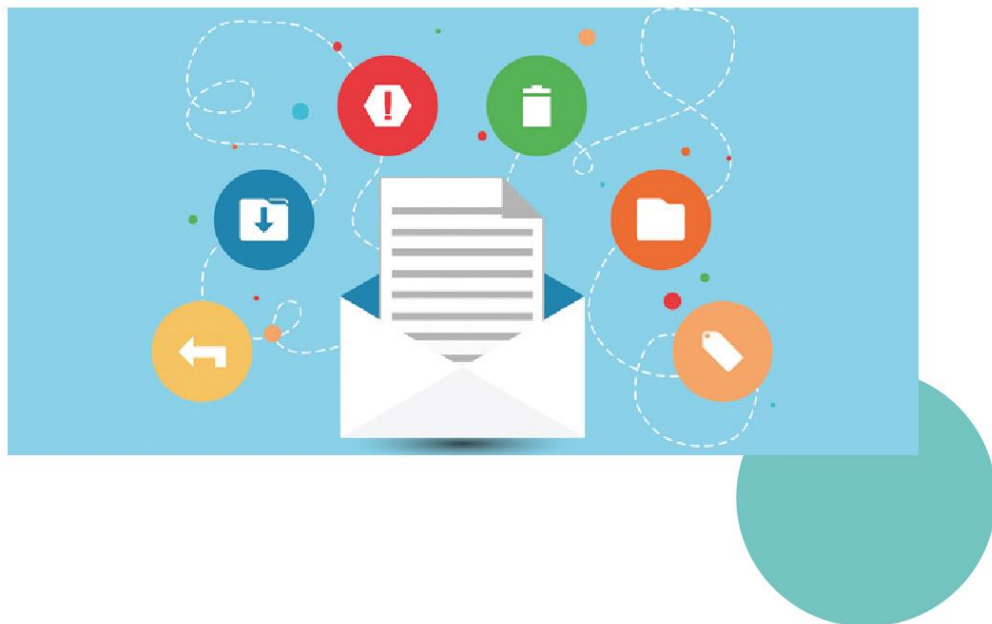
Miguel Loza
Gerente General
gerencia@llantasport.com
LLANTA SPORT
Manuel Matheus N57-228 y Leonardo Murialdo
☎ (02) 241-3950

Boletín interno digital

El boletín interno tendrá una periodicidad bimensual para comunicar las noticias, proyectos, capacitaciones, campañas y demás mensajes que la organización necesite comentar a sus colaboradores. Con esta herramienta se refuerza el uso del correo electrónico.

Recomendaciones:

- Determinar las temáticas a tratar de acuerdo al contexto organizacional y las necesidades de comunicación del público interno
- Utilizar la identidad gráfica de la empresa



WhatsApp

Se creará un grupo de WhatsApp institucional con todos los miembros de la organización para emitir mensajes por este medio y comunicar mensajes importantes. Además, será un medio de comunicación informal para fortalecer las relaciones entre los miembros de la empresa y del equipo de trabajo con la empresa misma.

Recomendaciones:

- Incentivar la interacción con el equipo de trabajo



Cartelera digital

Se incluirá una cartelera digital en el área principal de trabajo de la empresa. Los mensajes que se emitirán en esta estarán vinculados con noticias, proyectos, capacitaciones y enfatizando en la identidad y cultura corporativa.

Recomendaciones:

- Difundir contenidos de la filosofía corporativa
- Renovar los mensajes periódicamente



Buzón de sugerencias

El buzón de sugerencias interno se encuentra en las instalaciones de Llanta Sport, se revisará cada mes las sugerencias emitidas por los colaboradores y se las gestionará desde el Departamento de Comunicación.

Permitirá conocer la perspectiva de los colaboradores sobre la gestión en la empresa.

Recomendaciones:

- Fomentar el uso y participación voluntaria de los colaboradores en esta herramienta.



Llena el formulario.
Nos **interesa** mucho
tu **opinión**.



Protectores de pantalla

Los protectores de pantalla de la organización se institucionalizan y tendrán la identidad gráfica de la empresa y mensajes determinados por el Departamento de Comunicación. Se cambiarán cada tres meses.

Recomendaciones:

- Determinar las necesidades de comunicación para gestionar los contenidos.



Charlas y talleres

Orientados al aprendizaje de los colaboradores sobre la organización. Deben ser jornadas permanentes en las actividades de la empresa, con una constancia mínimo semestral. Pero al mismo tiempo, debe enfatizar en el direccionamiento estratégico de la compañía y equilibrarlo con los objetivos propios de cada uno de los colaboradores. En dichas charlas y talleres, debe evidenciarse el estado actual de la organización para generar un ambiente cálido y compromiso ente los colaboradores para con la empresa.

Recomendaciones:

- Determinar las necesidades de comunicación para gestionar las charlas y talleres
- Preparar el espacio adecuado para realizar estas jornadas.



Videos institucionales

Con el apoyo que consideren necesario el Departamento de Comunicación deberá producir o plantear la producción de videos institucionales de buena calidad de la organización que muestre todo el quehacer de la misma y que sirva de carta de presentación.

Recomendaciones:

- Renovar el video institucional anualmente



Jornadas de capacitación

La organización cuenta con jornadas de capacitación con el fin de preparar a los colaboradores en diferentes temas que aporten a su desarrollo profesional e intelectual, pero que a su vez, sean de gran utilidad en el desempeño de la labor que este realice en la organización. El Departamento de comunicación deberá velar porque estas capacitaciones se realicen periódicamente y que sus temáticas respondan a las necesidades personales y profesionales de los colaboradores.

Recomendaciones:

- Periodicidad mínima semestral



Colaborador del mes

Se elegirá cada mes al colaborador que más óptimamente se haya desempeñado en sus funciones, el Gerente General en conjunto con el Departamento de Comunicación, tomarán la decisión y será colocada la fotografía del colaborador en un tablero en las instalaciones de la empresa.

Recomendaciones:

- Anunciar por los canales de comunicación la persona que ha sido designada colaborador del mes.

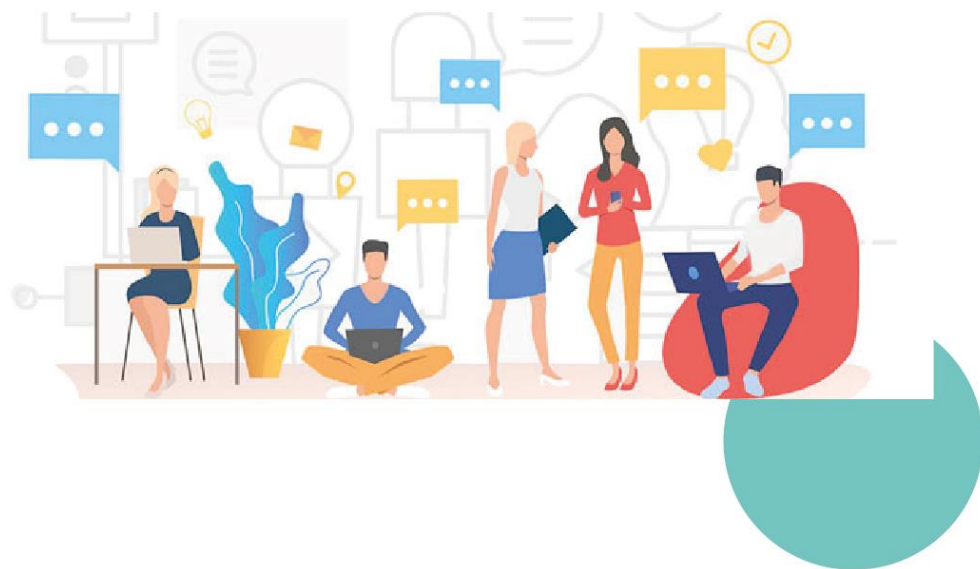


Material impreso y afiches

Se deberán realizar folletos y afiches informativos con la periodicidad que sea necesaria, con información pertinente para el público interno. Por ejemplo se debe hacer material para las actividades y campañas que se vayan a realizar dentro de la organización, además también folletos que sean de motivación y desarrollo personal.

Recomendaciones:

- Determinar las necesidades de comunicación para gestionar los contenidos del material.
- Colocar el material en puntos estratégicos de las instalaciones.



Eventos y celebraciones

La organización debe establecer unas fechas u ocasiones especiales que hagan relación directa o indirecta a las actividades diarias, los colaboradores, las creencias, mitos o rituales que de alguna manera formen parte de la organización (cumpleaños, día del trabajo –secretarías-, festividades de fin de año, amor y amistad, día del niño, etc.).

Cada año se realizará el evento de aniversario de la empresa y un evento de integración del equipo de trabajo.

Recomendaciones:

- Preparar el espacio adecuado para realizar estas jornadas.



El Departamento de Comunicación debe enfocarse en:

- Administrar medios y acciones de comunicación dentro de la organización, para que de esta manera el público interno mantenga informado de todos los sucesos relevantes que ocurren en el día a día de la organización.
- Gestionar los procesos de comunicación y relaciones interpersonales entre los colaboradores de la empresa, con el fin de potencializar sus habilidades laborales y humanas, para lograr una mayor productividad.
- Involucrar a los demás colaboradores dentro del proceso de construcción de contenidos para que se apropien de los medios y acciones de comunicación, pero también, para que se comprometan con la organización y descubran lo necesarios que son para el funcionamiento de la misma.

RECOMENDACIONES GENERALES



LLANTA

SPORT

Anexo 7. Firmas digitales



¡Excelencia en servicio es nuestra especialidad!

Miguel Loza

Gerente General
gerencia@llantasport.com

LLANTA SPORT

Manuel Matheus N57-228 y Leonardo Murialdo

☎ (02) 241-3950



¡Excelencia en servicio es nuestra especialidad!

Luis Miguel Loza

Comunicador Corporativo
comunicacion@llantasport.com

LLANTA SPORT

Manuel Matheus N57-228 y Leonardo Murialdo

☎ (02) 241-3950

Anexo 8. Grupo de WhatsApp



¡Excelencia en servicio es nuestra especialidad!

Sé parte de nuestro **Grupo de WhatsApp Institucional** y mantente informado.



LLANTA
SPORT

Más comunicados
somos un mejor
equipo

Anexo 9. Cartelera digital



Anexo 10. Buzón de sugerencias interno



Anexo 11. Protectores de pantalla



Anexo 12. Slogan



Anexo 13. Inclusión del slogan en el logotipo



Anexo 14. Afiches

Conoce nuestra nueva FILOSOFÍA CORPORATIVA



LLANTA
SPORT

*¡Excelencia en servicio
es nuestra especialidad!*

Entérate por todos nuestros medios oficiales y canales de comunicación sobre la nueva misión y visión de Llanta Sport

¡Cambiamos y evolucionamos juntos para ser mejores cada día!



¡Tenemos
nueva
**MISIÓN
Y VISIÓN
CORPORATIVA!**



LLANTATA

SPORT

*¡Excelencia en servicio
es nuestra especialidad!*

**¡Cambiamos y
evolucionamos juntos
para ser mejores cada
día!**

Infórmate en nuestros
canales de comunicación
oficiales sobre las
renovadas declaraciones
de misión y visión
corporativa.

Anexo 15. Material POP





LLANTA
SPORT

EXCELENCIA
en
servicio
es nuestra
especialidad



Anexo 16. Invitación a evento de integración



LLANTA

SPORT

*¡Excelencia en servicio
es nuestra especialidad!*



LLANTA

SPORT

*¡Excelencia en servicio
es nuestra especialidad!*

Llanta Sport

tiene el agrado de invitarle
a su **evento de integración**

Una jornada de
**participación y
esparcimiento** para
consolidarnos
como un **excelente equipo
de trabajo**
¡Te esperamos!

Lugar: **Rancho de Oficiales**

Hora: **10h00**

Fecha: **22 Septiembre 2020**

Anexo 17. Colaborador del mes



● OCTUBRE ●

EMPLEADO DEL MES



LLANTA
SPORT

*¡Excelencia en servicio
es nuestra especialidad!*

The graphic is a vertical rectangular award certificate with an orange border. At the top, a thin orange line forms a loop, suggesting a ribbon. The central part features a square photograph of a man with dark hair, glasses, and a goatee, wearing a blue denim jacket. The photo is framed by two golden laurel branches. Below the photo is an orange banner with the text '● OCTUBRE ●'. Underneath the banner, the words 'EMPLEADO DEL MES' are written in bold, orange, uppercase letters. At the bottom of the certificate, there is the 'Llanta Sport' logo, which consists of a stylized orange and silver tire. Below the logo, the brand name 'LLANTA' is written in bold orange letters, followed by 'SPORT' in a smaller, orange, italicized font. At the very bottom, the slogan '¡Excelencia en servicio es nuestra especialidad!' is written in an orange, italicized font.

Anexo 18. Invitación a evento de aniversario



LLANTA
SPORT

*¡Excelencia en servicio
es nuestra especialidad!*



LLANTA
SPORT

*¡Excelencia en servicio
es nuestra especialidad!*

Llanta Sport
tiene el agrado de invitarle
a su **evento de aniversario**



Lugar: **Rancho de Oficiales**
Hora: **20h00**
Fecha: **08 Diciembre 2020**

Anexo 19. Certificado de Capacitación



