



**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN
EMPRESARIAL - DIRCOM**

**“DIAGNÓSTICO Y ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE
COMUNICACIÓN INTERNA PARA UNA COMPAÑÍA FARMACÉUTICA”**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos
para optar por el título de Máster en Dirección de Comunicación

Profesor Guía
Dr. OSCAR OLANO

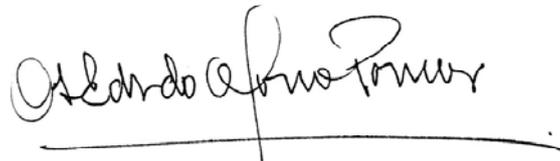
Autoras

**MARCIA NOEMÍ CHRISTIANSEN BARBERÁN
CRISTINA ELIZABETH NARANJO MURGUEYTIO**

**AÑO
2012**

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con las estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Oscar Olano", written over a horizontal line.

Oscar Olano

Psicólogo

C.C.: 171493690-1

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 that reads "Marcia Noemí Christiansen Barberán". The signature is written in a cursive style and is underlined with a single horizontal stroke.

Marcia Noemí Christiansen Barberán

C.C.: 130984753-9

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, enclosed in a large, loopy oval shape. The signature appears to read 'Cristina Elizabeth Naranjo Murgueytio'.

Cristina Elizabeth Naranjo Murgueytio

C.C.: 1713142998

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirme vivir este momento.

A mis padres por enseñarme que en la vida hay que luchar por los sueños.

A mi hermana por ser mi amiga siempre y repetirme mil veces que si se puede.

A Cristina por su apoyo incondicional.

A Óscar por compartir sus conocimientos.

A mis vecis por siempre estar ahí.

Marcia Noemí Christiansen Barberán

AGRADECIMIENTO

A Dios, a mis padres, mis hermanos,
mi novio y a Marcia por su apoyo
y paciencia, en este importante
proceso en mi vida profesional.

Cristina Elizabeth Naranjo Murgueytio

DEDICATORIA

A mi esposo, compañero de vida, quien cree en mí cuando yo misma dejo de hacerlo.

Marcia Noemí Christiansen Barberán

DEDICATORIA

A todos aquellos jóvenes comunicadores, que contribuyan con su trabajo para empresas modelos en el ámbito comunicacional.

Cristina Elizabeth Naranjo Murgueytio

RESUMEN

El siguiente trabajo parte de una investigación realizada en una Compañía Farmacéutica, en la que se evidencia la oportunidad de mejorar las diversas relaciones comunicacionales que se generan en el interior de la empresa.

El punto de partida es el análisis de los procesos de comunicación interna de la Compañía, basado en las características de los mensajes, la utilización de los canales, la emisión y la recepción de la información.

Se identificaron tres variables: comunicación interna, cultura organizacional y ambiente laboral, que permitieron una intervención diagnóstica en la Compañía las mismas que dieron paso a la posibilidad de plantear un Plan Estratégico de Comunicación que tiene como objetivo optimizar sus procesos de comunicación interna.

Se describieron los canales de comunicación internos existentes en la Compañía para establecer canales formales con el fin de difundir la información organizacional de manera clara, precisa y oportuna, para disminuir la práctica del rumor dentro de la organización.

El Plan Estratégico de Comunicación que se plantea pretende fomentar el uso de los canales de comunicación internos, involucrando a los colaboradores en el diseño de cada uno de ellos y con ello busca promover una cultura organizacional que fomente el sentido de pertenencia, la identidad corporativa de los colaboradores; conociendo, adoptando y apropiándose de los valores organizacionales, misión y visión, y todo tipo de información de la Compañía.

Con la estrategia de comunicación interna propuesta se busca concientizar y fomentar el trabajo en equipo entre los colaboradores de los diferentes niveles de la organización, creando de esta manera redes de comunicación entre los miembros de la Compañía, potenciar una cultura de puertas abiertas, donde cualquier persona pueda llegar hasta la alta dirección, gerentes y su propio Jefe, cuando así se requiera.

ABSTRACT

The following work is based on research conducted in a Pharmaceutical Company, in which are showed the opportunities to improve communication and relationships that are generated within the company.

The starting point is the analysis of internal communication processes from a Pharmaceutical Company, based on message characteristics, the use of the channels, the emission and reception of information.

Some variables were identified which allowed to diagnose the company that gave way to the possibility of propose a Strategic Communication Plan which aims to optimize their internal communication processes.

It was described the existing internal communication channels with the Company to establish formal channels to disseminate organizational information in a clear, accurate and timely manner, to reduce the rumor's within the organization.

The Strategic Communication Plan that arises encourages the use of internal communication channels, involving employees in the design of each process and thus seeks to promote an organizational culture that promote a sense of belonging and corporate identity employees, knowing, adopting and appropriating the organizational values, mission and vision, and all kinds of information of the Company.

With the internal communication strategy proposal seeks to raise awareness and encourage teamwork among employees of different levels of the organization, thereby creating networks among members of the Company, promoting a culture of open doors, where any person can reach the top management, managers and his own head, when required.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	4
LA COMUNICACIÓN.....	4
1.1 Definición de comunicación.....	4
1.2 Funciones de la comunicación	8
1.2.1 La comunicación como búsqueda de información	8
1.2.2 La comunicación como expresión de emociones.....	8
1.2.3 La comunicación como negociación	9
1.3 Dimensiones expresivas de la comunicación.....	9
1.4 Tipos de comunicación.....	10
CAPÍTULO II.....	12
COMUNICACIÓN CORPORATIVA.....	12
2.1 Comunicación Corporativa	12
2.2 Comunicación interna.....	18
2.2.1 Cultura Organizacional	21
2.2.2 Clima Laboral.....	23
2.3 Planificación estratégica.....	24
CAPÍTULO III.....	28
COMPAÑÍA FARMACÉUTICA.....	28
3.1 Análisis de la Organización	28
3.2 Filosofía corporativa	30
3.2.1 Identidad visual	32
3.2.2 Posicionamiento	32
3.2.3 Atributos de imagen de la Compañía	33
3.3 Estructura Organizacional	33
3.4 Mapa de públicos interno	35

3.5 Departamento de Comunicación: funciones, personal a cargo, proyectos realizados	36
3.5.1 Gestión de la Comunicación Interna	37
3.5.2 Proyectos Comunicacionales	38
3.5.3 Campaña de Comunicación	40
CAPÍTULO IV.....	43
INVESTIGACIÓN.....	43
4.1 Objetivos de Investigación.....	43
4.2 Alcance	43
4.3 Métodos de Investigación	44
4.3.1 Encuesta.....	46
4.3.2 Entrevista.....	46
4.4 Análisis, Tabulación e interpretación de resultados	50
4.4.1 Población General.....	50
4.4.2 Determinación de la Muestra.....	51
4.4.3 Análisis de Resultados	53
4.5 Conclusiones de la Investigación	65
CAPÍTULO V.....	72
PROPUESTA - PLAN DE COMUNICACIÓN.....	72
5.1 Planteamiento General.....	72
5.2 Políticas de comunicación.....	73
5.3 Propuesta para la creación del área de Comunicación Interna	73
5.3.1 Funciones	73
5.3.2 Organigrama propuesto	74
5.3.3 Objetivo general del área	76
5.4 Plan Estratégico de Comunicación Interna.....	77
5.4.1 Objetivos del Plan de Comunicación.....	77

5.4.2 Públicos Relevantes	77
5.4.3 Desarrollo del Plan	77
5.4.4 Estrategia y Táctica	78
5.5 Plan de Comunicación.....	80
5.5.1 Entre otras actividades	81
5.5.2 Diseño de Ideas Fuerza y mensajes clave por públicos internos Públicos relevantes (por problemas).....	888
5.5.3 Indicadores de gestión y Evaluación	93
CAPÍTULO VI.....	96
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	96
6.1 Conclusiones y Recomendaciones.....	96
BIBLIOGRAFÍA	97
ANEXOS	104

ÍNDICE DE GRÁFICO

Gráfico N. 1 Distribución Población laboral	28
Gráfico N. 2 Mapa de Públicos.....	35
Gráfico N. 3 Pregunta #1: La comunicación dentro de LA COMPAÑÍA FARMACÉUTICA.....	56
Gráfico N. 4 Pregunta #2: Se han presentado problemas por malos entendidos	56
Gráfico N. 5 Pregunta #3: Siempre estoy enterado de los movimientos y cambios.....	57
Gráfico N. 6 Pregunta #4: Todos los colaboradores tiene claro su rol	57
Gráfico N. 7 Pregunta #5: Conozco la responsabilidad de mi puesto.	58
Gráfico N. 8 Pregunta #6: Conozco los medios o canales de comunicación internos.....	58
Gráfico N.9 Pregunta #7: Mis jefes transmiten adecuadamente la información	59
Gráfico N.10 Pregunta #8: La convivencia es armónica en LA COMPAÑÍA FARMASEUTICA	59
Gráfico N. 11 Pregunta #9: Me he equivocado al Interpretar alguna conducta	60
Gráfico N. 12 Pregunta #10: ¿Tengo conocimiento de los valores de organización.....	60
Gráfico N. 13 Pregunta #11: Siento apertura para expresar mis ideas	61
Gráfico N. 14 Pregunta #12: No tengo límites para cooperar e innovar	61
Gráfico N. 15 Pregunta #13: Tengo la información requerida oportunamente	62
Gráfico N. 16 Pregunta #14: Los líderes tienen un discurso alineado.....	62
Gráfico N. 17 Pregunta #15: Tengo claridad en los proyectos cambios, objetivos de la compañía.....	63

ÍNDICE DE TABLA

Tabla N.1 Características Generales	29
Tabla N.2 Estructura Orgánico – Funcional	34
Tabla N.3 Campaña de Comunicación Interna	39
Tabla N.4 Estructura de la encuesta	49
Tabla N.5 Población de LA COMPAÑÍA FARMACÉUTICA S.A. a nivel nacional (Ecuador)	50
Tabla N.6 Distribución de la población de Fuerza de Ventas	51
Tabla N.7 Distribución de la muestra	52
Tabla N.8 Distribución de la muestra según cargos y áreas	52
Tabla N.9 Análisis de resultados por variables	54

Introducción

La Comunicación evoluciona en directa relación con el desarrollo de las tecnologías, la sociedad y el ser humano en sí, dándole a éste la posibilidad de integrarse a un mundo globalizado.

Las organizaciones, en la actualidad y obedeciendo a ese proceso de globalización, deben incorporar en sus procesos, sistemas estratégicos e integrales de comunicación que les permitan crear una imagen corporativa fortalecida para ser más competitivos.

Este proceso de generación de cultura comunicativa, implica varias facetas y estrategias, analiza y estudia modelos comunicativos y las nuevas tecnologías de información y comunicación, para ponerlas a funcionar eficientemente en la dinámica laboral cotidiana, tanto internamente como externamente, fundamentándose en un proceso continuo en la Organización.

Estos procesos de mejora, transformaciones, adaptación a nuevas tecnologías y la evolución acelerada de la Comunicación se constituyen como factor clave para el desarrollo de las industrias.

La comunicación promueve el mejoramiento de las relaciones laborales, el trabajo en equipo, métodos en los procesos, ideas y sugerencias, aportes, etc.

La comunicación interna se constituye como parte de los procesos generadores de la cultura organizacional, ya que permite potenciar al cliente interno, fortalecer su sentido de pertenencia, entre otras; en este contexto, es necesario que la Organización cuente con una planificación estratégica de la comunicación, cuyo objetivo principal sea el de satisfacer y mejorar las necesidades comunicacionales internas.

La Compañía Farmacéutica, objeto del presente análisis e integrada dentro de esta dinámica, se ha posicionado en los primeros lugares dentro de los diez laboratorios farmacéuticos del mercado ecuatoriano.

Dentro de ese proceso evolutivo y de permanente crecimiento, la Compañía ha visto la necesidad de evaluar sus falencias y oportunidades de mejora, por lo que le es indispensable contar con un Plan Estratégico de Comunicación Interna que le permita obtener mejores resultados alineados con los objetivos del negocio para proyectar una excelente imagen institucional.

En el trabajo propuesto se analizan varios elementos que han permitido estructurar estratégicamente el proceso comunicativo interno.

De esta manera en el capítulo 1 se plantean los conceptos básicos sobre la Comunicación, funciones, dimensiones expresivas y tipos de comunicación.

En el capítulo 2, se presenta de forma general conceptos de comunicación, comunicación interna, cultura organizacional, clima organizacional, planificación estratégica.

De esta forma, y teniendo claros estos conceptos, el siguiente, capítulo 3, corresponde al análisis de la Compañía Farmacéutica, actividad empresarial, reseña histórica, principales productos o servicios que ofrece, filosofía corporativa, identidad visual, posicionamiento, atributos de la imagen de la Compañía; estructura organizacional, mapa de públicos internos, departamento de comunicación: funciones, personal a cargo, proyectos realizados, etc.

Posteriormente iniciamos con la investigación en el capítulo 4, en el cual se presentan los objetivos de la investigación, el alcance, métodos, técnicas, tabulación, análisis de resultados y conclusiones de la investigación.

En el capítulo 5, se propone el Plan de Comunicación Interna, que expone estrategias y acciones, como alternativas para mejorar las necesidades de comunicación interna de la Compañía Farmacéutica.

Finalmente, se presentan las conclusiones generales de la investigación, las recomendaciones y los anexos de la misma, entrevistas realizadas, encuesta aplicada, Política de Comunicación de la Compañía Farmacéutica.

CAPÍTULO I

LA COMUNICACIÓN

1.1 Definición de comunicación

La comunicación se ha constituido en una herramienta fundamental para la comprensión entre los seres humanos y el mundo, hace siglos a través de señales, gestos y sonidos, posteriormente al habla, llegando luego a la escritura como complemento al desarrollo del sistema.

Es así como ésta es hoy en día un pilar fundamental de todas las actividades desarrolladas en el ámbito de la convivencia y socialización, es la clave de toda integración; en síntesis, es una reciprocidad imposible de romper para generar procesos de entendimiento y aceptación. Sin embargo para que exista comunicación es necesario que los participantes posean el mismo nivel de interpretación, que implica un intercambio de símbolos referentes, originados durante años y consensuados mediante la transmisión de generación a generación.

Numerosos personajes se han dedicado al estudio de la Comunicación, quizás uno de los primeros teóricos de la comunicación fue Aristóteles quien dio una definición del concepto de retórica o comunicación como, la búsqueda de todos los medios de persuasión que tenemos a nuestro alcance. Analizó las posibilidades de los demás propósitos que puede tener un orador (...) la meta principal de la comunicación es la persuasión, es decir, el intento que hace el orador de llevar a los demás a tener su mismo punto de vista. Berlo (1982, p. 7).

Según el punto de vista aristotélico, desde los orígenes del hombre la comunicación se constituyó con un propósito, homogenizar los pensamientos e ideas, mediante un orador y mediante su capacidad de persuasión.

Por su parte William Bortot, González, C. L (2008), expone que la comunicación, es un fenómeno que establece una relación entre dos o más individuos, basada en el intercambio de mensajes y/o ideas, medio a través del cual se desarrollan todas las relaciones humanas.

La comunicación es el proceso fundamental y vital para la existencia y la organización de cualquier sociedad, debido a que toda acción conjunta realizada por individuos se basa en significados compartidos y transmitidos a través de ella. Kunczik (1992, p. 5).

Sin embargo, es necesario recordar que la comunicación no es una ciencia autónoma, toma parte de cada una de las demás ciencias, es interdisciplinaria, por lo tanto es una ciencia social, que agrupó a la psicología, antropología y la sociología, entre otras, tal como Kunczik plantea.

André Martinet, *Aspectos Básicos de la Comunicación*, se refiere a la comunicación como la utilización de un código para la transmisión de un mensaje de una determinada experiencia en unidades semiológicas con el objeto de permitir a los hombres relacionarse entre sí.

La comunicación actual entre dos personas es el resultado de múltiples métodos de expresión desarrollados durante siglos. Los gestos, el desarrollo del lenguaje y la necesidad de realizar acciones conjuntas tienen aquí un papel importante.

Este proceso complejo por naturaleza nos mantiene en correlación con el otro, se presenta como instrumento indispensable para la satisfacción de las necesidades más básicas de hombres y mujeres; la comunicación está en el centro de la conducta de la humanidad, las personas dedican la mayor parte de su tiempo para ejercer diálogo, conversar entre ellos, ya sea cara a cara o por algún otro medio transmisor.

En la actualidad con el avance progresivo de la tecnología los seres humanos hacen uso de correos electrónicos, messenger, chats, videos conferencias; escriben informes, redactan trabajos o responden preguntas. Una infinidad de actos donde la comunicación es la protagonista principal.

Daniel Cohen, Cohen D. (1998). Paradigmas de la educación tecnológica. *Revista Latina de Comunicación Social*, 15, resalta la importancia de las tecnologías comunicacionales, las nuevas concepciones adjudican una importancia sustantiva a las denominadas tecnologías blandas, las que tienen por fin el sujeto y no el objeto, las que buscan el desarrollo humano, las herramientas para la gestión exitosa de cualquier emprendimiento.

La comunicación nos permite establecer algo en común con una persona o el grupo, en forma interpersonal, o utilizando las tecnologías de comunicación e información. La palabra comunicación proviene del latín *communis*, que significa común. *Estrategia para intensificar las acciones comunicacionales en la Universidad de Guantánamo* (2010). Es decir, la comunicación es la acción de comunicar que a su vez proviene del latín *comunicare*.

Para el enfoque lingüístico la comunicación se define como el proceso de transmisión de información desde un emisor a un receptor a través de un medio, proceso en el que se hace necesario que en la transmisión y la recepción de dicha información se utilice un código específico, respondiendo a dos operaciones cognitivas básicas: codificación por parte del emisor y decodificación por parte del receptor. Alonso (1998, p. 61)

La comunicación es un proceso de interrelación entre dos o más personas por medio del cual se transmite un tipo de información.

Entonces, se considera que la información parte de un emisor, y aquí asume un código preestablecido, lo cual significa que el emisor codifica la información, con el propósito de que el receptor pueda decodificar dichos datos recibidos,

siempre y cuando ésta se produzca en un contexto determinado. El contexto, por su parte, posibilitará la comunicación, toda vez que éste determinará el carácter cognitivo, valorativo y procedimental que la comunicación adquiere en el momento en que la información es apropiada y significada por los individuos. Bastardas (1995, p. 78 – 80)

La comunicación es un proceso socio-cultural vinculado a la cosmovisión de las personas, de las culturas, costumbres y formas de conocimiento, por lo tanto la comunicación está íntimamente ligada al diálogo intercultural, inter-étnico e interpersonal, el diálogo es el encuentro amoroso entre los hombres que, mediatizados por el mundo, lo “pronuncian”, esto es lo transforman y transformándolo, lo humanizan para la humanización de todos. Freire (1971, p.46)

La comunicación es una interacción humana entre individuos y grupos, a través de la cual se forman identidades y definiciones, El mundo humano es un mundo de comunicación (...), el hombre actúa, piensa y habla sobre esta realidad, que es la mediación entre él y otros hombres, que también actúan piensan y hablan. Freire (1971, p. 54)

Por ello la comunicación es la base para emprender y ejecutar los proyectos y planes que se necesitan incorporar en la sociedad, como lo menciona Prieto (2000, p. 85) la comunicación es diálogo, es la problematización del conocimiento en la realidad concreta en que se produce, para comprender la realidad explicarla y transformarla.

Para lograr una comunicación efectiva hay que tomar en cuenta el contexto cultural y social en el que ésta se desarrolla, cuando los sujetos tienen claro los signos que se utilizan con sus significantes y significados. Freire (1971, p. 79) subraya que, [...] “la comunicación implica la comprensión, por los sujetos intercomunicantes del contenido sobre el cual, o a propósito del cual se establece la relación comunicativa”.

Una vez expuestos y revisados varios puntos de vista de diferentes estudiosos de la comunicación, en indistintos momentos históricos, se puede observar que los autores coinciden en señalar que la comunicación es un proceso que permite que los individuos se relacionen entre sí, haciendo de los conocimientos, hechos y situaciones, comunes ante la sociedad.

“La verdadera comunicación es aquella que se recrea día a día, que se acerca, motiva, compromete y moviliza a la gente, que permite creer en las personas y crear un futuro para todos” Armas (ob.cit. p. 13)

1.2 Funciones de la comunicación

1.2.1 La comunicación como búsqueda de información

Desde el origen del hombre siempre estuvo en él la curiosidad por saber de su existencia y de sus alrededores, es decir la satisfacción de la necesidad de información que le permita hacer del mundo algo comprensible, por tal motivo la información se organiza en forma relevante que permita saber al hombre sobre las eventualidades que suceden en el entorno, en la realidad social, cultural y económica.

1.2.2 La comunicación como expresión de emociones

Las personas son entendidas como un conglomerado de emociones, no como entes fríos e indiferentes, los hechos o acontecimientos personales o ajenos que ocurren alrededor de las personas generando de este modo emociones provocando reacciones de acuerdo al nivel de impacto del individuo.

Hombres y mujeres se ven en la necesidad de revelar a otros sus emociones, su estado de ánimo, la conducta que los estimula o desagrada.

1.2.3 La comunicación como negociación

Los seres humanos no son una isla vacía y solitaria son seres sociales, experimentan diversas necesidades con distintas oportunidades, en consecuencia las diversas necesidades chocan frente a la forma de pasamiento de la heterogeneidad humana, para poder superar estas diferencias o choques es necesario entablar diálogos que permitan llegar a acuerdos. Costa. (2009, p. 34 – 37)

1.3 Dimensiones expresivas de la comunicación

La comunicación no se expresa solo en diferentes niveles, también lo hace de diferentes formas:

Verbal. En la dimensión verbal la comunicación hace uso del lenguaje ya sea hablado o escrito, un conversación es el ejemplo más claro.

No-verbal. La dimensión no verbal se presenta cotidianamente en el ejercicio del habla, en el momento de hablar gesticulamos, movemos los labios, las manos, incluso el cuerpo comunica, las expresiones del cuerpo también demuestran comunicación, manifiestan estados de ánimo y emociones.

La comunicación no verbal concentra sus estudios en el aspecto kinésico el comportamiento espacio o motorio y gestual, el comportamiento mímico del rostro y el comportamiento visivo.

En el comportamiento motorio - gestual, se identifican los ademanes o señales. Se ha propuesto, por ejemplo, una clasificación de los ademanes:

- simbólicos o emblemáticos como mover la mano en señal de saludo;

- ilustrativos, como todos esos movimientos que acompañan la comunicación verbal y permiten enfatizar, por ejemplo, el dedo índice apuntando;
- indicadores, como todos aquellos que manifiestan un estado de ánimo por ejemplo, un golpe de puño sobre la mesa en señal de molestia o enojo;
- reguladores, como la palma de la mano abierta y vertical para interrumpir a alguien que está haciendo uso de la palabra;
- adaptativos, como las posturas del cuerpo al tomar asiento. En cuanto a la mímica del rostro, no hay duda de que el rostro es el canal más recurrente de expresión de las emociones.

1.4 Tipos de comunicación

La comunicación definida de la manera más simple es, el proceso de transmitir y recibir ideas, información y mensajes. La sociedad se basa en la capacidad del ser humano para transmitir intenciones, deseos, sentimientos, conocimiento y experiencia de persona a persona.

Exponiendo de manera más amplia, la comunicación tiene como interés central transmitir un mensaje a un receptor con un intento consciente de afectar el comportamiento del último. La comunicación permite una relación entre hombres y mujeres; abarca a dos o más personas que intercambian información e implica un entendimiento.

Se pueden señalar tres tipos de comunicación, Costa (2009, p. 34 - 37):

- La comunicación interindividual, es aquella en la que se interactúa con otros individuos, es decir, se establece un diálogo con ellas. Es la forma de comunicación más primaria, directa y personal. Es la conversación, el diálogo, la interacción.

- La comunicación de difusión. Toda aquella que se realiza de manera masiva a través de los medios de difusión de información, como el radio, televisión, periódicos, revistas e internet.
- Comunicación Corporativa u Organizacional, ésta comprende la comunicación interna o que se desarrolla dentro de la organización; y la externa, que es la enviada por la empresa fuera de ella.

CAPÍTULO II

COMUNICACIÓN CORPORATIVA

2.1 Comunicación Corporativa

En la actualidad en el mundo competitivo en el que vivimos, las empresas ya no sólo se preocupan por hacer mejores productos o prestar mejores servicios; sino de lograr visibilidad y de ser diferentes. Se busca transmitir lo que es la empresa, pero no solamente datos sino el corazón de la organización y así lograr una identificación emocional con sus públicos.

Como su nombre lo indica, hace referencia a los procesos de comunicación que ocurren dentro de una institución, además de las distintas redes; los esfuerzos por asentar este tipo de interacción tienen una gran importancia en el grado de integración de los miembros de la organización.

La corporate o la función de comunicación e imagen en las empresas, ha alcanzado en los últimos años un grado de complejidad extremadamente alto que exige la formalización precisa de instrumentos y técnicas de gestión cada vez más sofisticadas. Villafañe (1999)

Como lo apunta Manucci (2004, p. 10) uno de los primeros desafíos que se plantea al considerar los límites de la realidad corporativa es definir la incertidumbre como espacio de intervención.

A continuación presentamos varias definiciones de la comunicación Corporativa que anotan algunos de los más destacados autores en la materia:

“Modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre

los miembros de las mismas” Kreps, 1990 (citado en Morales, 2001. p. 219).

“Enfoque integrado de toda la comunicación producida por una organización, dirigida a todos los públicos objetivos relevantes. Cada partida de comunicación debe transportar y acentuar la identidad corporativa” Blauw, 1994, (citado en Van Riel, 1997. p. 26).

“Comunicación corporativa es la actividad total de la comunicación generada por una empresa para alcanzar los objetivos planificados” Jackson, 1987 (citado en Van Riel, 1997. p. 26).

“Comunicación corporativa es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende” Van Riel (1997, p. 26) .

“Comunicación corporativa es una “interactividad” que intenta sistematizar a cada una de estas temáticas: personalidad, identidad e imagen, en un todo coherente”. Scheinsohn (1996, p.29).

La comunicación sin duda alguna es el pilar fundamental en el que se asienta la organización de las instituciones ya que es el puente para mantener o mejorar las relaciones comunicativas de la organización entre los actores internos que se refleja al exterior creando una imagen e identidad propia. Por ello una estrategia que debe ser tomada en cuenta en las empresas es el uso de la comunicación organizacional. Gámez. (2007, p. 12)

La comunicación corporativa es el canal entre la empresa y sus públicos. Las relaciones públicas y la publicidad permiten a la organización llevar el mensaje a sus objetivos, pero la comunicación va más allá, pasa a la gestión de las percepciones y construir un vínculo con sus clientes.

La comunicación organizacional o corporativa contribuye a la coherencia interna de las organizaciones en la toma de decisiones y acciones dentro de sus áreas, o dependencias y, desde un componente subjetivo, la comunicación corporativa orienta las actitudes de los miembros de éstas, los cuales deben corresponder a la cultura organizacional deseada.

Fernández Collado, Fernández (1997, p. 30 - 31) define la comunicación organizacional como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”, también la entiende como: “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”.

Por ello se considera que la comunicación corporativa es prioritaria en la vida de las organizaciones, se podría decir que es un recurso fundamental para la gerencia. Además, es un medio de motivación, estrategia y desempeño; coordinadora entre sus públicos, para facilitar alcance de metas.

La comunicación organizacional es el concepto central de vida en las organizaciones, por lo tanto, es un recurso fundamental para la gerencia. Es un medio de motivación, estrategia y desempeño, que mantiene coordinados a sus públicos con el objetivo de alcanzar las metas.

La comunicación organizacional permite establecer climas laborales sanos, generar en los componentes o en el personal que integra la empresa una actitud positiva hacia la misma. Fernández (1997, p. 30 - 31)

Como lo indica Joan Costa, “...la comunicación es esencialmente estratégica, no solo se inserta en la estrategia general de la organización, como lo hacen las finanzas, producción o marketing, sino que incluso, contribuye a definirla y

la hace realizable y controlable. Esta comunicación brinda una triple condición, es proyectable: es prospectiva y creativa; vectorial: define y proyecta la acción, la impulsa y la conduce; e Instrumental: pone herramientas para difusión de significados, valore e información. Costa (1999)

El oficio principal de la comunicación organizacional es establecer climas laborales sanos, generar en los componentes o en el personal que integra la empresa una actitud positiva hacia la misma. Collado (1997, p. 30 y 31).

Por ello es prioritario conocer a fondo cómo se desarrolla la comunicación organizacional en las instituciones ya que es el camino para construir una mejor empresa.

“La comunicación planificada y organizada sea o no masiva, es un instrumento clave para el logro de las metas prácticas de instituciones y proyectos específicos que buscan el desarrollo” Contreras (2000, p.58-60), por lo tanto para lograr desarrollo, la planificación y la comunicación son las herramientas de mayor importancia, es por ello que la tarea de las instituciones donde el desarrollo es lo esencial, se centra en fortalecer este modo de ver al desarrollo, ligado desde las utopías.

La comunicación corporativa crea unidad de empresa, es el nexo por el cual la empresa es comunidad, se constituye en palanca de cambio que transforma la cultura de empresa con el fin de realizar el proyecto.

Las organizaciones, tienen para la comunicación organizacional una doble perspectiva: la interna y la externa, como es de sobra conocido. La primera plantea todo lo relativo a la conexión requerida entre los miembros de una determinada estructura para acometer unas metas comunes y la segunda se refiere a la vinculación de la organización con el entorno en el que desarrolla sus actividades, con el fin de alcanzar a un determinado nivel de rentabilidad económica y social. Castro (2007, p.9)

Dentro o fuera de una organización la comunicación cumple con funciones que ninguna otra actividad podría realizar y que abarca desde lo más simple hasta lo más complejo. Por ejemplo: tener a los colaboradores bien informados para que estén motivados y así puedan desarrollar, lo que llaman los relacionistas, el sentido de pertenencia, pues un trabajador bien informado es un colaborador bien agradecido; o la de hacer entender a los trabajadores las razones de las instrucciones recibidas y las que inciden en la toma de decisiones dentro de la organización.

Si se realiza una revisión de las actividades que se realizan en una semana de trabajo, en cualquier tipo de oficio, se podrá encontrar con actividades como: reuniones con socios, clientes u otros públicos externos, hablar sobre asuntos varios, dar instrucciones y refuerzo a su personal, realizar entrevistas, dirigir o tomar parte en reuniones, trabajar en proyectos, hacer presentaciones, realizar y atender llamadas telefónicas, redactar notas internas, cartas, correos electrónicos, entre otras. La mayoría de dichas actividades son comunicación pura en sus diferentes formas y que, en consecuencia, su trabajo y la efectividad de sus resultados son altamente dependientes de su capacidad para comunicarse correctamente. *La Comunicación: una necesidad inapelable de inversión para 2010* (2010). Recuperado el 13 de agosto de 2012, de <http://www.comunicacionorganizacional.com>

Analizando funciones mucho más estratégicas y empresariales se puede mencionar que la comunicación corporativa desarrolla iniciativas para reducir las divergencias no-funcionales entre la identidad comunicada y la imagen deseada, teniendo en cuenta la interacción tripartita “estrategia-imagen-identidad” Van Riel (1997, p. 78).

Además, desarrolla y gestiona los niveles de imagen que posee la organización e interviene en el modo en que se han de delegar las funciones para la formulación y proyección de procedimientos efectivos insertados en una

estrategia de comunicación global, que permitan viabilizar de manera más efectiva, la toma de decisiones sobre asuntos vinculados con la comunicación.

En la Comunicación Corporativa podemos identificar varios públicos que se resumen en dos grandes grupos, internos y externos. Y para cada uno de ellos existe una comunicación: la interna y externa.

Comunicación externa

La comunicación externa es toda aquella comunicación dirigida a públicos externos con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar de una mejor manera la imagen corporativa de la organización, se define como el conjunto de mensajes emitidos hacia diferentes públicos externos.

La comunicación externa está pensada para el cliente externo, es la trasmisión y recepción de datos, pautas, referidas a la organización y el contexto en el que se desenvuelve. *“Las relaciones públicas son la actividades y programas de comunicación creadas para mantener buenas relaciones con los públicos de la organización”*. Fernández (1997, p.27).

La comunicación externa es mantenida con los clientes, intermediarios, proveedores, la competencia, medios de comunicación y público en general, de esto se puede deducir que tiene un vínculo íntimo con los departamentos o direcciones de Comunicación, Marketing, Relaciones Públicas, entre otras, sin embargo todas las personas miembros de una organización dan a conocer la imagen de la institución ya sea de una manera positiva o negativa; positiva cuando el sentido de pertenencia de una persona se manifiesta hacia la organización y negativa cuando las personas no se sienten identificadas con la empresa. Fernández (1997, p. 27).

Por tanto la comunicación externa está destinada a generar mensajes dirigidos a mantener, crear o mejorar las relaciones con los diferentes públicos, además de proyectar una imagen sólida y favorable hacia el exterior.

La gran mayoría de empresas e instituciones manejan una comunicación externa desde la creación de departamentos llamados Gestión de Comunicación e Información, así como también de Relaciones Públicas, Marketing etc., todos los miembros de dicha organización pueden realizar comunicación externa presentando a nivel personal la imagen de la organización, todo depende de cómo se maneje la comunicación interna, para que el personal se sienta integrado, aumente su nivel de pertenencia y dé a conocer una imagen positiva de la institución, cuya imagen será calificada por la sociedad con gran prestigio, en lo referente a la satisfacción de las necesidades de los trabajadores así como la preocupación por sus problemas.

2.2 Comunicación interna

En la actualidad existe una gran oportunidad para desarrollar y aprovechar la comunicación, en especial las relacionadas a la comunicación interna. En un mundo competitivo, en que existen un sin número de organizaciones que ofrecen los mismos servicios y productos, la diferencia está en saber escuchar y ofrecer aquello que nuestros clientes y públicos de interés realmente necesitan para satisfacer sus necesidades, se trata de lograr visibilidad y aparecer diferentes, así lo expone José Carlos Losada en el material de apoyo *Cultura Organizacional y Comunicación Interna*.

Los cambios actuales están presentes también dentro de las Compañías, hoy los empleados ya no son solamente personas que pueden cambiarse de una organización a otra, sino que se han convertido en sujetos primordiales para que la empresa alcance sus objetivos y con ello el éxito en el mercado en el que se desarrollan.

En el presente, son los colaboradores los responsables del funcionamiento armónico de la organización, de la creación y aprovechamiento de nuevas oportunidades, de la aplicación de las nuevas tecnologías, corrección de errores y hasta de la proyección de la empresa hacia el exterior. Es el talento humano el que ocupa, cada vez más, un lugar necesario en todo intercambio comercial, en toda relación económica.

Y ésta es una razón por las que la comunicación interna ha tomado fuerza en los últimos años, hasta convertirse hoy en día en un ámbito primordial dentro de las organizaciones. La posibilidad de mantener informados a los colaboradores de la filosofía organizacional, y más aún, de generar un vínculo de pertenencia hacia la empresa en la que laboran, es uno de los grandes retos de las Compañías actualmente.

La comunicación interna está enfocada al análisis de las actividades que se realizan dentro de una organización, tiene como objetivo crear buenas relaciones entre las partes, esto mediante la circulación de mensajes a través de los canales para mantener comunicado a todo el equipo de una empresa. Esta comunicación está destinada al cliente interno, es decir al trabajador o empleado de la organización, nace como respuesta a las nuevas necesidades de la empresa, logrando motivar al equipo humano y reteniendo a los mejores para los cambios rápidos producidos dentro de la institución; es la clave para mejorar el ambiente laboral permitiendo a la gente que sus ideas puedan ser expresadas y por ende escuchadas, logrando la fidelidad y compromiso de los empleados para con la organización.

Entre las funciones de la comunicación interna podríamos señalar las siguientes:

Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación, profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad, romper departamentos estancados respecto a actividades aparentemente independientes pero que hacen que se bloqueen entre sí; informar

individualmente a los empleados, hacer públicos los logros conseguidos por la empresa, permitirle a cada uno expresarse ante la dirección general y promover una comunicación a todas las escalas.

Para entender la función que cumple la comunicación interna se la debe comparar con el sistema nervioso de las personas, tiene como función primordial recibir y transmitir los diferentes impulsos de las distintas regiones para de esta manera mantener en armonía todo el sistema; cuando existe una enfermedad que no permite el buen funcionamiento del sistema, no solo falla la parte, falla el todo, puesto que los centro nerviosos centrales y locales están compuesto entre sí, de esta manera se puede llegar a determinar que las instituciones que no poseen un buen sistema nervioso eficiente, cae y se deteriora su capacidad de adaptación, sobre todo en innovación se caduca siendo su destino el fracaso.

La comunicación interna tiene como objetivo la difusión de la información para lograr la integración de los miembros de la organización, el mantenimiento y continuación del personal, por esta razón su misión es mantener al tanto de las actividades tanto deportivas, sociales y culturales que se realizan en la empresa, la superación de todos los miembros, sin excepción, establecer un clima sano de trabajo, además mantener en conocimiento del ambiente externo a todo el personal y facilitar innovaciones.

Entre los beneficios de la comunicación interna encontramos que desaparecen los rumores, se manifiesta mayor decisión colectiva determinada en consensos entre las partes para la solución de problemas lo cual incrementa la participación, esto permite aumentar el sentido de pertenencia, incrementar todas las posibilidades de formación, promoción y por ende de desarrollo en la

2.2.1 Cultura Organizacional

El factor de comunicación organizacional tiene que ver también con la cultura organizacional, que es la idea que resume la convicción de que las organizaciones tienen ciertas características que se reproducen en el tiempo.

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. “La Cultura corporativa es estratégica, funcional y distintiva. Proviene de la Visión, Misión y Valores. La Cultura se expresa en hechos que manifiestan el estilo, la conducta Global y la excelencia de la empresa”. Costa, J. (2010).

Por lo tanto cualquier tipo de intervención en lo organizacional tiene que ser sustentado mediante un amplio conocimiento en la cultura organizacional, de allí que cada cultura organizacional supone un modelo de comunicación interna.

En todo trabajo u organización se debería velar por una situación agradable para desempeñarse profesionalmente, que implique un alto grado de compromiso y grandes satisfacciones, que el miembro de la organización se sienta complacido de realizar su trabajo, esto puede ser logrado mediante una efectiva proyección de cultura organizacional que permita entablar climas laborales estables y agradables.

La cultura es la forma tradicional o acostumbrada de hacer las cosas en la que las personas, son el conjunto integrado de pautas o formas de comportamientos que reflejan la manera de relacionarse y de hacer las cosas propio de un grupo, que se aprende y se tramite en las generaciones futuras.

La etimología de la palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción; sus componentes son cultus = cultivado y ura = acción, resultado de una acción, *Identidad Corporativa*. (2000).

La cultura dentro del proceso histórico es una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos que caracterizan a una sociedad, a un grupo o a una persona; agrupan ceremonias, modos de vida, derechos del ser humano, normativas, tradiciones y creencias.

Para Antonio Lucas Marín: “la cultura es el continuo proceso histórico de construcción social de sistema de significados -vinculados a través de signos y símbolos-como su producto que al ser asimilado colectiva incide de manera cotidiana de ese grupo, lo modela, le da una forma peculiar, una identidad”
Marín. A. L (2006).

La cultura incide dentro de una organización ya que son el conjunto de creencias y valores aceptados, las creencias son concepciones que los miembros de un grupo asumen como verdad, los valores son pautas deseables de conducta.

La cultura y la praxis social suelen tener interdependencia ya que si se produce un cambio fuerte dentro de un sistema cultural que altere sus creencias y valores, sus manifestaciones se modificarán en mayor o menor medida.

La cultura tiene vida al igual que el ser humano, cumplen un ciclo: nacimiento, crecimiento, maduración y transformación, esta se interioriza en las personas mediante la socialización que permite su reproducción.

En una organización reviste importancia el fortalecimiento de la cultura y sobretodo la cultura académica, en razón a que ésta es una supercultura que respeta a las otras y permite una discusión racional de los problemas, la aplicación de la inteligencia y el conocimiento para solucionar conflictos.

La cultura organizacional constituye el factor clave para el éxito de las organizaciones, es la interacción de los valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de la institución, los instrumentos culturales utilizados dentro de la organización ya sea el estilo o diseño de la administración, transmiten valores y pensamientos que se socializarán entre los individuos integrantes de la entidad, asumiendo un compromiso y motivación para lograr sus metas, “la cultura organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización”. Guedez. (1998, p. 58)

Mantiene prudencia para ejecutar todas las acciones de la empresa, donde los miembros de la misma interactúan para la toma de decisiones que determinan solución de los problemas, inspirados en principios y valores que comportan y que poco a poco se han instaurado en las organizaciones, es todo a aquello que identifica a una organización y la diferencia de otras logrando que sus miembros se sientan parte de ella encontrando caminos comunes desde sus culturas.

2.2.2 Clima Laboral

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, por lo que está directamente ligado con la satisfacción laboral y, por tanto, en la productividad. Asimismo, está relacionado con el saber hacer del directivo, con los comportamientos de las personas, con las formas de trabajo, con las modalidades de relaciones laborales, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno de uno de los miembros.

Recursos Humanos en las empresas es el área que ha recibido el mayor impacto a causa de los cambios que se dan en el mundo moderno. Las empresas advirtieron la importancia de considerar las personas como elemento esencial de su sistema nervioso porque introducen la inteligencia en los negocios y la racionalidad en las decisiones. Lo anterior desvirtúa el principio

organizacional de tratar a las personas como recursos organizacionales, puesto que es desperdiciar el talento y la mente productiva. Por tanto, para proporcionar esta nueva visión de las personas, hoy se habla de gestión del talento humano y no de recursos humanos, y ya no se tratan como empleados remunerados en función de la disponibilidad de tiempo para la organización, sino como socios y colaboradores del negocio de la empresa. Chiavenato. (2002, p.23).

Todos estos cambios que se han dado en el mundo han hecho que las organizaciones aprendan a vivir bajo un esquema corporativo de colaboración mutua y coordinada.

El clima ni se ve ni se toca pero tiene una real existencia, es todo lo que sucede dentro de una organización o institución y se ve afectada por todo lo que ocurre dentro de la misma; una empresa seduce y atrae a quienes se adaptan a su clima para perpetuar sus patrones, si éste es estable es una inversión a largo plazo.

Establecer un clima laboral es la misión de los directivos quienes deben tener siempre en cuenta que el ambiente laboral forme parte del activo de la institución, por esta razón deben valorarlo y prestarle una verdadera atención, puesto que una organización con demasiada rigidez y autoridad únicamente logra objetivos a corto plazo.

2.3 Planificación estratégica

La Planificación Estratégica vio la luz por la necesidad de organizar y manejar adecuadamente los recursos, era utilizada esencialmente en los métodos para la guerra donde consistía en dar consejos activos para manejar a las tropas, de esta manera se puede deducir que la planificación estratégica consiste en construir planes para logros futuros en donde se de gran importancia la

capacidad de quienes elaboran estos planes, es importante recalcar los objetivos, misión y metas.

Permite al ser humano ampliar los resultados de sus acciones mediante el máximo aprovechamiento de los recursos limitados en un tiempo determinado.

La planificación estratégica es la planificación global que permite la buena administración de un proceso. Además, te saca de las actividades del día a día de tu organización, de tu proyecto y te proporciona un esquema de los que estás haciendo y dónde vas a llegar, la planificación estratégica te da claridad, sobre lo que quieres lograr y cómo lo vas a conseguir. Sistema de organización científica del trabajo, ideado por el norteamericano F: W. Taylor.

Ésta es una herramienta fundamental en la organización puesto que es el corazón del trabajo, permite realizar vías de dirección y planificación detallada. Una estrategia es un enfoque global basado en el entendimiento de un contexto amplio para encontrar funciones, fortalecer fuerzas y encontrar los problemas que afectan a la organización, no es una planificación que se pueda hacer en una reunión, requiere de vasto conocimiento en que se va desenvolver, además de procedimientos rigurosos y cuidadosamente formados.

La planificación y la comunicación actúan juntas para lograr objetivos a futuro plazo mediante la adecuación, las formas y métodos de la planificación y los procesos de comunicación; la utilización de esta herramienta permite crear acciones racionales y sobre todo coordinadas.

Entendemos por planificación de la comunicación:

La preparación de planes de largo, corto alcance (o sea estratégicos y operacionales) para un uso eficaz y equitativo de los recursos de la comunicación, dentro del contexto de las finalidades, medios y prioridades de

una determinada sociedad; planes que por lo demás, están sometidos a las formas de organización social y política prevalecientes en la sociedad. Contreras (2000, p. 61).

Para conocer las directrices de la planificación es de trascendental importancia conocer la técnica que se fundamenta en tres preguntas: ¿Dónde queremos llegar? ¿Cómo vamos a llegar? y ¿Cómo vamos a saber que llegamos?, cada pregunta corresponde a los objetivos.

La planificación estratégica debe complementarse con la participación de quienes se encuentran vinculados a la organización o institución para de esta forma lograr una democracia donde predomine la comunicación y el diálogo, es decir, conseguir una planificación estratégica participativa que considere a los colaboradores y miembros de una identidad como parte fundamental para la toma de decisiones.

La planificación estratégica participativa es un instrumento de gestión orientado a apoyar el cambio en las organizaciones a partir del fortalecimiento de sus actores y colaboradores.

Esta manera de ejercer la planificación está orientada a lograr cambios estructurales dentro de las instituciones de cualquier carácter saliendo de los viejos parámetros de concentración y centralización de la planificación estatal durante muchos años predominante.

La planificación estratégica participativa, entonces, no guarda ninguna relación con aquella planificación tradicional basada en aspectos puramente físicos o territoriales, que intenta resolver situaciones y problemas a partir de consideraciones exclusivamente técnicas y que generalmente impone sus resultados a la población. Quedena (2002, p. 72).

Para lograr cambios definitivamente estructurales dentro de las organizaciones jerárquicas las cuales no dan la apertura para el diálogo, ni el consenso, se

debe utilizar la planificación estratégica participativa poniendo énfasis en esta última palabra, solo de esta manera se logrará reafirmar lo construido y crear nuevas visiones del futuro colectivo en el que todas las personas implicadas se sientan interesadas el llegar a alcanzar, para esto es de transcendental valor hacer un diagnóstico comunicativo que permita ver de manera transparente y adecuada los problemas, falencias y necesidades, la cual permite identificar y seleccionar la información básica, de este modo pueden ser modificados para continuar con los objetivos determinados.

CAPÍTULO III

COMPAÑÍA FARMACÉUTICA¹

3.1 Análisis de la Organización

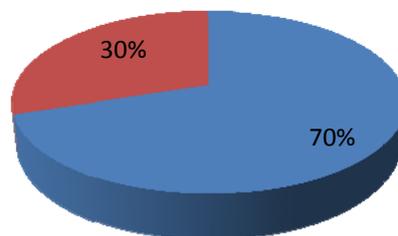
Actividad Empresarial

En Ecuador, la Compañía se dedica a la comercialización de productos farmacéuticos - medicamentos - para el consumo humano. Tiene operaciones en el país por 25 años con un equipo de 209 colaboradores, de los cuales 70% son Fuerza de ventas y el 30% Personal Administrativo.

Gráfico N. 1 Distribución Población laboral

Distribución Población Laboral

■ Personal de Ventas ■ Personal de Administración



Breve reseña histórica

La Compañía Farmacéutica S.A. es un laboratorio farmacéutico de capital externo que comercializa sus productos en nuestro país, a través de sus oficinas en Quito, Guayaquil, Cuenca y Ambato.

Se estableció en el Ecuador el 5 de septiembre de 1987 y en el que actualmente trabajan más de 200 colaboradores a nivel nacional en las

¹ Por Políticas de Confidencialidad de la Compañía en estudio, se han omitido, entre otros, el nombre de la empresa, información de ventas, los beneficios, lugares de venta o consumo, información personal de los directivos.

diferentes áreas como son: Administrativa con sus departamentos de Contabilidad, Operaciones y logística, Almacenamiento y Bodega, área de Recursos Humanos, Dirección Técnica y Garantía de Calidad, Tecnología de información y el área Comercial con sus departamentos de Marketing, Servicios Consolidados y Estratégicos, CRM, Fichero Médico, Investigación de Mercados, Asesoría Médica, Unidad de Negocio. Actualmente es el laboratorio farmacéutico con el más grande equipo de Visita Médica del país.

La Compañía mantiene una estrecha vinculación de carácter técnico, científico y ético, con la totalidad de Laboratorios componentes de holding, que operan en varios países de Centro y Sudamérica; Estados Unidos y Rusia; siendo la ubicación de su Casa matriz, en Uruguay.

Con todos ellos existe cooperación técnica, así como adhesión a las mismas normas de ética, estándares de calidad de los productos que promociona. Esta vinculación les ha permitido promocionar y distribuir productos farmacéuticos a pacientes, médicos, clientes locales y al Estado contribuyendo con la salud, necesidades y exigencias del mercado farmacéutico ecuatoriano.

Cracterísticas relevantes de la Organización

Tabla N. 1 Características Generales

BOLSA DE VALORES:	No cotiza en bolsa
CASA MATRIZ:	Uruguay
SEDE:	Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato, Machala, El Oro
# COLABORADORES EN ECUADOR:	209
LÍNEAS TERAPEÚTICAS:	Trauma Dolor, Gineco Urológica, Neurociencias, Gastro vitaminas, Cardio, Oncología.

Principales Productos o Servicios que ofrece

Dentro de los productos para el consumo humano, existen dos grandes frentes de negocio, propios también del sector farmacéutico, denominados “Prescripción” (Línea ética) y “OLE” (Línea Oncología y Especialidades). El primero, con una representación superior al 80% de las ventas, corresponde a todos los medicamentos que son adquiridos a través de la prescripción médica y el segundo hace referencia a aquellos que se utilizan para tratamientos de cáncer.

Principales Productos

Líneas terapéuticas principales:

-  Trauma Dolor
-  Gineco Urológica
-  Neurociencias
-  Gastro vitaminas
-  Cardio
-  Oncología

3.2 Filosofía Corporativa

La Compañía cuenta con definiciones escritas, completas y claras, de su Misión, Visión y Valores, Código de Conducta, Políticas y Principios.

A través del Departamento de Recursos Humanos se difunde su filosofía, manual de funciones y descripción de cargos a cada uno de los colaboradores.

Se difunden mediante: Programas de inducción al personal nuevo, campañas internas, intranet, reuniones de doble vía, mailing masivo.

MISIÓN

Somos una Empresa Farmacéutica Internacional dedicada a comercializar productos de alta tecnología, para satisfacer con responsabilidad social las necesidades de la salud en el mercado ecuatoriano a través de un equipo humano comprometido en generar relaciones satisfactorias y duraderas con clientes, médicos, pacientes y el Estado.

VISIÓN

Fortalecer nuestra posición de liderazgo en el mercado farmacéutico ecuatoriano a través del desarrollo de nuevos productos, licencias y servicios con un óptimo ambiente de trabajo, maximizando la rentabilidad.

VALORES

RESPECTO POR LAS PERSONAS

Trabajamos con honestidad, lealtad, responsabilidad, integridad y respeto hacia nuestros clientes internos y externos.

ESPÍRITU CREATIVO

Promovemos e incentivamos la innovación como una de las claves para el crecimiento y la diferenciación. Impulsamos las ideas y propuestas que nos lleven a continuar creciendo.

PASIÓN Y COMPROMISO POR LO QUE HACEMOS

Estamos orgullosos de trabajar para La Compañía Farmacéutica, comprometidos con las actividades que realizamos y a la vez convencidos de que nuestros productos son de óptima calidad.

USO ÓPTIMO DE LOS RECURSOS

Damos uso responsable a las herramientas, materiales e insumos que la empresa nos proporciona para realizar un mejor trabajo en un ambiente adecuado.

FLEXIBILIDAD AL CAMBIO

Somos flexibles a los cambios, damos respuestas oportunas y nos adaptamos a

TRABAJO EN EQUIPO

Mantenemos una relación de cooperación y comunicación interdepartamental y regional

ellos.	respetando las diferencias de opinión y estilo.
<p>MEDIO AMBIENTE</p> <p>Respetamos el medio ambiente en nuestras actividades y procesos, propiciando la concienciación ambiental, como herramienta sustentable para futuras generaciones.</p>	<p>BUEN AMBIENTE LABORAL</p> <p>Generamos relaciones basadas en el respeto, apertura, confianza y flexibilidad a un nivel profesional, independientemente de la jerarquía.</p>

3.2.1 Identidad Visual



Sus colores corporativos son: el rojo y el blanco
El logo es un mortero, instrumento propio de la Industria Farmacéutica.

3.2.2 Posicionamiento

La Compañía Farmacéutica quiere ser posicionada entre sus principales públicos internos como:

- Una Compañía que se preocupa por su cliente interno, su bienestar y desarrollo, es decir, socialmente humana.
- La Compañía con la más alta calidad de fármacos y el desarrollo de moléculas que aporten para el desarrollo médico.
- Una Compañía comprometida con el medio ambiente y la responsabilidad social.
- Una Compañía que aporta con las necesidades de la salud en el mercado farmacéutico nacional.

3.2.3 Atributos de imagen de la Compañía

La Compañía Farmacéutica quiere ser percibida por sus públicos internos, en relación a cinco atributos fundamentales:

- Empresa humana
- Exitosa
- Global
- Estable
- Comprometida

3.3 Estructura Organizacional

Ver Anexo N.1 Organigrama Funcional



La estructura organizacional es vertical, la Alta Dirección es el Gerente General, a quien le reportan seis gerentes de primera línea o N-1, Gerente Financiero Administrativo, Gerente Comercial, Gerente de Unidad de Negocio, Gerente de Recursos Humanos, Directora Técnica y Garantía de Calidad, Gerente de Tecnología de la información. (Ver Anexo N.1 Organigrama Funcional)

Cada una de estas Gerencias tiene equipos de trabajo, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla N. 2 Estructura Orgánico – Funcional

Gerente General	Gerente Financiero Administrativo	Contador General, Jefe de Operaciones, Jefe de cobranzas, Analista de presupuesto, Tesorera, Asistente de Gerencia.	Subcontador, Asistentes contables, Auxiliares de contabilidad, Analista de importaciones, Jefe de bodega, Facturador.	Bodeguero. Auxiliares de Bodega.
	Gerente Comercial	Gerente de Marketing, Gerente Nacional de Ventas, Gerente de Servicios, Asistente de Gerencia, Asesor Médico.	Gerentes de Producto, Gerentes de Distrito, Gerente Nacional Servicio al Cliente, Analista Investigación de Mercado, Secretarias.	Visitadores a Médicos, Tele operadores, Asistentes investigación de mercado, Servicio al Cliente, Digitadores.
	Gerente Unidad de Negocio	Gerente Línea oncológica Secretaria.	Gerente de Producto Coordinadores Instituciones Visitadores a Médicos.	
	Gerente de Recursos Humanos	Analista de Selección Analista de Comunicación Interna Analista de Compensaciones y Beneficios Responsable de Seguridad y Salud Recepcionistas.	Pasante Seguridad y Salud.	
	Directora Técnica y Garantía de Calidad	Coordinadora Garantía de Calidad. Jefe de Dirección Técnica Secretaria.	Responsable de Aseguramiento de Calidad (Depósito).	
	Gerente de Tecnología	Analista Programador Analista de Soporte Analista de Infraestructura y aplicaciones.		
	Asistente de Gerencia General.	Mensajero Auxiliar Administrativa.		

3.4 Mapa de públicos interno

Gráfico N. 2 Mapa de Públicos



3.5 Departamento de Comunicación: funciones, personal a cargo, proyectos realizados

Actualmente no existe un Departamento de Comunicación en la Compañía, el departamento encargado de la comunicación es Recursos Humanos y la persona responsable de Comunicación ocupa el cargo de Analista de Comunicación Interna, se adjunta la descripción del cargo:

Descripción de cargo

<i>JERARQUICOS / ESPECIALISTAS</i>			
TÍTULO DE PUESTO:	Analista de Comunicación Interna		
OCUPANTE:			
LOCALIZACIÓN:	Quito – Ecuador		
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:	Gerente de RR.HH.	Firma del Ocupante:	
DEPENDENCIA FUNCIONAL:		Firma del Superior:	
1. MISIÓN DEL CARGO			
Elaborar y ejecutar el proceso de comunicación interna de la Compañía contribuyendo al mejoramiento de clima laboral, procesos internos y a la consecución de los objetivos estratégicos del Negocio.			
2. PRINCIPALES RESULTADOS			
	ACCIONES (qué hace?)	RESULTADO FINAL ESPERADO (para qué lo hace?)	
1	Coordina las estrategias y los planes globales de gestión de la comunicación	A fin de garantizar su implementación en la Compañía y contribuir a los objetivos del negocio	
2	Realiza el diagnóstico de situaciones de conflicto interno, planificar y definir proyectos comunicacionales internos de mejora.	Para contribuir con el mejoramiento del Clima laboral	
3	Coordinar las comunicaciones internas de la Compañía	Para contribuir con el mejoramiento de la comunicación interdepartamental.	
4	Realizar el análisis de la aplicación y uso de las nuevas tecnologías en los procesos de comunicación, cultura electrónica, cultura virtual y su impacto en las relaciones interpersonales en el recurso humano	Para aportar con la implementación de buenas prácticas en cuanto a comunicaciones se refiere.	
3. DIMENSIONES (Expresadas en términos anuales)			
Principales Magnitudes (Ventas, Costos de Producción, valor agregado, compras, inversiones, etc.)		<i>Recursos Asignados</i>	
N/A		Presupuesto para gestión	
		Cantidad total de personal:	0
4. PRINCIPALES CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIAS Y HABILIDADES			
El ocupante del puesto deberá tener conocimientos y experiencia en los subsistemas de Administración de Recursos Humanos, Comunicación Interna, planeación y organización de eventos, habilidad para relaciones interpersonales, orientación de servicio al cliente, pensamiento analítico, flexibilidad, empatía, liderazgo, negociación, capacidad de síntesis.			

5. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES

Elaborar y planificar estrategias de comunicación, coordinadas con la estrategia del negocio y los objetivos económicos de la Compañía.

Brindar asesoramiento a la Gerencia General y al Comité (N-1) así como a Gerentes, Jefaturas y mandos medios, en cuanto a la estrategia y gestión de las comunicaciones.

Reforzar las relaciones institucionales al más alto nivel tanto interna como externamente para proyectar es imagen dentro y fuera de la Compañía.

Diseñar e implementar políticas, campanas, acciones, modelos, planes y procesos internos orientados a la comunicación.

Realizar capacitaciones para introducir la didáctica de la comunicación y la cultura interdisciplinaria para mejorar las relaciones internas.

Convertirse en el nexo entre la alta Gerencia, Gerentes de primera línea, Jefaturas y las expectativas de sus clientes internos y externos.

Realizar el diagnóstico en la Compañía, que permita conocer el estado actual de la cultura organizacional de la institución; el funcionamiento de las cadenas de comunicación y especialmente, el grado de conocimiento y ejercicio de las atribuciones y competencias institucionales que tienen los funcionarios en lo que a comunicaciones se refiere.

Conocer sus procesos, técnicas e intermediarios, es decir realizar el mapeo tipológico de públicos

Elaborar y diseñar políticas de comunicación, efectuar investigaciones y satisfacer los objetivos de la empresa en la optimización de recursos y mejoramiento de imagen interna.

Realizar el diagnóstico de situaciones de conflicto interno, planificar y definir proyectos comunicacionales internos de mejora.

Planificar y ejecutar todas las comunicaciones internas de la Compañía.

Realizar la planificación y organización de eventos, análisis de las estrategias para incrementar y mejorar las relaciones entre los colaboradores y las instituciones.

Coordinar y administrar todo el material gráfico del lenguaje visual por computador o impreso.

Realizar capacitaciones para introducir la didáctica de la comunicación y la cultura interdisciplinaria para mejorar las relaciones internas.

Validación del diseño de publicaciones (trípticos, despleables, etc.) modificación y edición de imágenes.

Realizar el diagnóstico institucional en cuanto a Comunicación Interna, seguimiento y control.

Responsable de la difusión de la función social de la empresa a todo el personal utilizando los canales de comunicación interno.

Responsable de realizar el estudio de la interrelación entre el líder y la organización, la integración de grupos, la dinámica del grupo.

Organización y seguimiento a reuniones de trabajo orientadas a objetivos empresariales o institucionales (GCI).

Responsable del estudio y caracterización del proyecto de comunicación interna y la relación inversión-crecimiento. (Objetivos, acciones, estrategias, metodologías)

Realizar el análisis de la aplicación y uso de las nuevas tecnologías en los procesos de comunicación, cultura electrónica y cultura virtual.

Análisis e implementación de las redes de comunicación(Carteleras virtuales, Boletín electrónico, procesos de mailing , mensajes de texto)

Construcción del lenguaje multimedial, elaboración de guiones multimedia y diseño de publicación para la intranet.

Difusión de visión, misión y valores corporativos y características actuales de la comunicación interna.

Responsable de la negociación y manejo de conflictos , conceptos, métodos y herramientas orientados a lograr consensos dentro de grupos de trabajo (y fuera de ellos) con diferentes tendencias u opiniones, a través de la comunicación entre las partes.

3.5.1 Gestión de la Comunicación Interna

La comunicación interna es gestionada a través del Departamento de Recursos Humanos, que se ha delegado a través de una persona que ocupa el cargo de Analista de Comunicación Interna y se reporta a la Gerencia de Recursos Humanos.

Las herramientas y canales de comunicación con las que cuenta la Compañía son:

- Correo electrónico
- Intranet
- Carteleras
- Reuniones en cascada (GCI)

Sus principales proyectos comunicativos difundidos son: Misión, Visión y valores, Campaña de objetivos estratégicos año 2011.

3.5.2 Proyectos Comunicacionales

“Construyendo juntos el futuro “Lanzamiento Misión, Visión y Valores 2010



**Construyendo
juntos el futuro**

Con este Proyecto inició la gestión de Comunicación Interna, la Gerencia General y los Gerentes de primera línea, establecieron la necesidad de replantearse la visión, crear la misión hasta ese momento no estructurada y redefinir los valores que eran desconocidos por los colaboradores

El objetivo de este proyecto fue incorporar en la cultura organizacional estos conceptos, a través de una campaña de comunicación y con la participación de los colaboradores como sujetos activos en este proceso.

Con éste fin, se reunieron la Alta Dirección, Gerentes de primera línea, Gerentes, Mandos medios, Jefaturas y Analistas, quienes en un trabajo conjunto

conformando equipos de trabajo, presentaron varias propuestas de Misión, Visión y Valores.

El resultado, la Misión, Visión y Valores cuyos conceptos se presentan a lo largo de este trabajo.



Una vez definidos estos nuevos conceptos, se realizó una campaña de difusión interna, bajo el siguiente esquema:

Tabla N. 3 Campaña de Comunicación Interna

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESULTADO
Creación Isotipo de Comunicaciones Internas 	Se creó un ISOTIPO de Comunicaciones Internas que se adjunta en todas las comunicación internas.	Posicionamiento del área de Comunicación Interna.
Campaña de Fotos	Se realizó una sesión de fotos con las personas que voluntariamente Colaboraron en la campaña interna.	Incorporación e involucramiento del Personal en el proceso. Estas fotos fueron utilizadas en todo el cuerpo de la línea grafica de la campaña.
Intranet	Se diseñó la intranet.	Se incluyeron banners utilizando las fotos de los colaboradores como medio para difundir misión, visión y valores.
Material POP	Elaboración de cuadernos Elaboración de botones Elaboración de mochilas.	Se obsequió a todo el personal este material en el cual se incluía visión, misión y Valores ,manejando la línea gráfica y fotos de la campaña.
Cuadros de valores	Elaboración de cuadros con los valores	Se colocaron en todas las sucursales los cuadros con los valores, dejando así visibles los valores y la campaña.

3.5.3 Campaña de Comunicación

La Campaña se planteó con el objetivo de sensibilizar a los colaboradores, en la Misión, Visión y Valores, con una duración de 1 año, bajo el slogan “*Construyendo Juntos el Futuro*”.

Un momento clave de la Campaña fue la Convención Anual de Ventas año 2011, en esta jornada se hizo el lanzamiento. Este tipo de eventos generalmente los realizan las Compañías Farmacéuticas una vez al año y como incentivo por los objetivos comerciales alcanzados.

En la Convención participaron el 75% de los colaboradores, todo el personal de la fuerza de Ventas y algunos colaboradores de Administración.

Cuadros de Valores



Colocados en oficinas

Uno de los mecanismos de difusión fue elaborar cuadros con cada uno de los valores y fueron colocados en las oficinas a nivel nacional.



Botones y Material POP

Fueron entregados a los colaboradores cuadernos, botones, todo este material con Misión, Visión y Valores



Proyectos Planificados

“Seguimos construyendo juntos el futuro... ser primeros es la meta”2012

Esta campaña busca alinear los objetivos comerciales de la Compañía con los Valores, Misión y Visión para alcanzar la meta propuesta para este año, con el apoyo y esfuerzo de todos los colaboradores.

“Nuevos Valores” 2012

Por disposición de Casa Matriz, se deben consolidar en 5, los 8 valores que actualmente cuenta la Compañía, para ello, se realizará una nueva Campaña de Comunicación Interna para difundir los nuevos valores corporativos.

“Programa de seguridad y salud ocupacional”

Uno de los retos más grandes para el área de comunicación interna es dar a conocer a los colaboradores los proyectos en los que está trabajando la Compañía a favor de la salud y bienestar de sus colaboradores, por ello se realizará una Campaña interna de difusión de este programa para incorporar a los colaboradores como actores indiscutibles en estos procesos.

CAPÍTULO IV

INVESTIGACIÓN

4.1 Objetivos de Investigación

Objetivo general

Diseñar un Plan Estratégico de Comunicación Interna que contribuya a la difusión de información, integración y motivación de los diferentes públicos internos de la Compañía Farmacéutica.

Objetivos específicos

- Explorar la realidad comunicacional actual de la Compañía, basado en las características de los mensajes, la utilización de los canales, la emisión y la recepción de la información.
- Fomentar el uso de los canales de comunicación internos, involucrando a los colaboradores en el diseño de cada uno de ellos.
- Promover una cultura organizacional que fomente el sentido de pertenencia, la identidad corporativa de los colaboradores, conociendo, adoptando y apropiándose de los valores organizacionales, misión y visión, y todo tipo de información de la Compañía.

4.2 Alcance

Para entender las necesidades y como se desempeña la comunicación interna en la Compañía Farmacéutica es importante explorar y describir las percepciones, expectativas y creencias de los colaboradores (talento humano), como el principal gestor de la interacción, en otras palabras analizarlo como objeto de estudio de una manera sistemática y ordenada, aplicando instrumentos de análisis que nos

permitan establecer el diagnóstico de la Comunicación Interna en la Compañía Farmacéutica.

Esta investigación se basará en los procesos de comunicación que se desarrollan dentro de la Compañía Farmacéutica.

Se trata de un estudio de tipo descriptivo ya que se presentará una visión de la situación actual, que tendrá un enfoque cualitativo que partirá de un mapa perceptual desde los colaboradores con respecto a la comunicación que reciben y en la que participan dentro de los procesos de la Compañía.

Se trabajará con opiniones y modos de percibir la realidad en la que se encuentran desde sus posiciones, vivencias y cultura.

Además se considerarán algunas técnicas cuantitativas como son las encuestas.

4.3 Métodos de Investigación

La presente investigación es de carácter descriptivo, se utilizaron estrategias de observación y trabajo de campo, mediante la descripción e interpretación del proceso de comunicación interna de la Compañía Farmacéutica y su impacto en la cultura organizacional y en el ambiente laboral.

A través de la observación directa, la visualización de las interacciones de los sujetos, objetos de estudio, los colaboradores, sus nudos críticos de comunicación, el manejo de sus relaciones laborales internas, en suma la dinámica cotidiana de la Compañía, sus características, el perfil comunicacional interno, su funcionamiento general, se identifican los problemas en el aspecto comunicacional.

Es importante mencionar que la investigación se centró en tres variables:

- Comunicación Interna
- Cultura Organizacional

- Ambiente laboral

La investigación y el proceso de recolección de información se basaron en dos métodos:

Observación Directa

Por una parte, la Observación directa de la empresa a nivel interno, lo que implicó una revisión sistemática de las características, comportamientos, cultura organizacional e identidad corporativa. Para fortalecer el proceso de observación, se realizaron desayunos de trabajo con colaboradores de la Compañía de diferentes áreas quienes compartieron con la Gerencia General aspectos generales de la organización, intercambiaron información, así como aportes y sugerencias para este proceso de mejora.

La investigación se desarrolló en cuatro fases:

1. Proceso de observación y análisis de documentos sobre la Compañía Farmacéutica.
2. Diagnóstico Organizacional con el análisis de la información recopilada y la tabulación e interpretación de los resultados obtenidos.
3. Análisis de las interacciones de los colaboradores, en espacios de intercambio como: reuniones (GCI), desayunos y otros espacios generados para este fin.
4. Formulación de la propuesta “Plan de Comunicación Interna para Compañía Farmacéutica” que se presenta en el Capítulo V de este trabajo.

Análisis de la Información (Descriptivo)

Otro método utilizado fue, el Análisis de información de la Compañía Farmacéutica (Misión, Visión, Valores, Orgánico Funcional, Descripción de Funciones, etc.) para fortalecer este proceso de análisis, se aplicaron herramientas como: encuestas, entrevistas a profundidad individuales.

4.3.1 Encuesta

- Se realizaron encuestas a una población de 50 colaboradores de la Compañía lo que permitió la construcción del pre-diagnóstico general. Esta muestra se realizó en la ciudad de Quito, ciudad en la que se encuentra ubicada la Casa Matriz, se consideraron a colaboradores de varias áreas; en el resto de ciudades, Guayaquil, Cuenca y Ambato, todos los colaboradores pertenecen a la fuerza de Ventas, no existe personal Administrativo.
- Para obtener información precisa en realización a lo analizado, se estructuró un cuestionario cerrado.
- Formulamos preguntas por escrito, el encuestado escogió la respuesta que consideró más próxima a su realidad.
- Se manejó un cuestionario general y para reafirmar los resultados y compararlos, se realizó entrevistas individuales a profundidad.

4.3.2 Entrevista

- Se efectuaron 25 entrevistas personales a colaboradores de diferentes áreas y cargos, con un cuestionario semi-estructurado que contenía 12 preguntas guías.

Elaboración de la entrevista

Se efectuaron entrevistas personales con un cuestionario semi-estructurado para compilar la mayor cantidad de información de un número representativo de funcionarios y empleados (25). (Ver Anexo #2).

Los principales puntos tomados en cuenta dentro de las entrevistas fueron:

- La visión de la comunicación dentro de la empresa y en el área.
- Conocimiento de la misión, visión y valores.
- Toma de decisiones dentro del área y cómo se las comunica.
- Retroalimentación en el departamento que se desarrolla el trabajo.
- El liderazgo, la manera de liderar si es que existe liderazgo.
- La motivación dentro del departamento.

Trabajo de campo

- Para la realización de las entrevistas se realizaron citas con cada empleado con el fin de evaluar algunos puntos de la comunicación interna, se mantuvieron reuniones individuales con cada entrevistado, en la Oficina Matriz.

Codificación

- Con el fin de asegurar la calidad de la información obtenida, se transcribieron las entrevistas realizadas en su totalidad, algunos casos se presentan como anexos al final de este trabajo, se han omitido nombres, guardando la confidencialidad del proceso. (Ver Anexo#4)

Elaboración de la encuesta

Se realizaron encuestas a 50 colaboradores con preguntas cerradas para realizar el levantamiento de información con relación a la percepción del

público interno con respecto a la comunicación y el ambiente laboral en el que se desarrollan.

Considerando que el principal objetivo es identificar las necesidades de comunicación interna de la Compañía Farmacéutica, se diseñaron 15 preguntas orientadas bajo dos propósitos fundamentales:

1. Conocer la relación de los empleados con los canales de comunicación internos existentes (cartelera, correo electrónico, etc.)
2. Conocer el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa (¿Cómo perciben a la Compañía Farmacéutica? ¿Cómo se sienten en la Compañía? ¿Cómo impacta el liderazgo en la Comunicación interna?, etc.)

Al determinar las preguntas de la encuesta se tomaron en cuenta las tres variables de la investigación: Comunicación Interna, Cultura Organizacional y Ambiente Laboral. (Ver Anexo #3)

Trabajo de campo

- Para la realización de las encuestas se repartieron hojas impresas a los 50 empleados de la Oficina Matriz, en un lapso de 20 minutos fueron completadas y posteriormente recolectadas la totalidad de encuestas.

Codificación

- Para la codificación de las entrevistas, se utilizó el programa Excel, en el cual fueron tabuladas cada encuesta.

La estructura de la encuesta, consideró las tres variables antes mencionada y que se las resume en la siguiente tabla:

Tabla N. 4 Estructura de la encuesta

Variables	Indicadores	Reactivos
COMUNICACIÓN INTERNA	Emisor	La comunicación dentro de LA COMPAÑÍA FARMACÉUTICA es bien manejada.
		¿Tengo la información requerida oportunamente?
	Mensaje	¿Recibe Ud. información de los eventos y actividades que desarrolla la Compañía?
		¿Siempre estoy enterado de los movimientos o cambios dentro de LA COMPAÑÍA FARMACÉUTICA?
	Código	¿Son claros los mensajes que recibe?
		¿Los líderes tienen un discurso alineado?
	Canal	¿La Compañía tiene una estructura propia interna de comunicación?
		¿Conozco los medios o canales de comunicación internos?
	Receptor	¿Qué clase de información recibe por parte de su jefe?
		¿Considera que tiene un jefe con el que puede establecer cualquier tipo de diálogo?

<i>Variables</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Reactivos</i>
CULTURA ORGANIZACIONAL	Valores, identidad Conocimiento de los Valores e ideas	¿Tengo conocimiento de los Valores corporativos?
		Tengo claridad en los proyectos, cambios, objetivos de la Compañía.
	Actitudes: reacciones del personal ante un Estímulo	Nunca se han presentado problemas por malos entendidos.
		Todos los colaboradores tienen claro su rol.
		No tengo límites para cooperar e innovar

Variables	Indicadores	Reactivos
AMBIENTE LABORAL	Valores, identidad Conocimiento de los Valores e ideas	¿Tengo conocimiento de los valores corporativos?
		Tengo claridad en los proyectos, cambios, objetivos de la Compañía.

4.4 Análisis, tabulación e interpretación de resultados

Como se señala anteriormente, para el diagnóstico general se diseñó una encuesta la misma que se aplicó a una muestra total de 50 personas, equivalente al 25% de la población conformado por personal de Fuerza de Ventas y Administración.

Adicionalmente a la encuesta, las entrevistas a profundidad realizadas, fortalecieron y reforzaron la información obtenida.

4.4.1 Población General

La población total de la Compañía Farmacéutica está conformada por 209 colaboradores, que se distribuye de la siguiente forma:

**Tabla N. 5 Población de LA COMPAÑÍA FARMACÉUTICA S.A.
a nivel nacional (Ecuador)**

argo	Número de Colaboradores
Alta Gerencia	7
Mandos medios	15
Fuerza de Ventas	142
Administrativos	45

Tabla N. 6 Distribución de la población de Fuerza de Ventas

Cargo	Número de Colaboradores
Gerentes de Producto	4
Visitadores a Médicos	119
Servicio al Cliente	10
Secretarias	4
Marketing	5

4.4.2 Determinación de la muestra

Considerando que el tipo de investigación es descriptiva, se realizó el análisis de la importancia de la comunicación y cómo influye en las acciones de los miembros de la organización.

La muestra fue de 50 personas a quienes se les aplicó la encuesta, (equivalente al 25% de la población total de la Compañía Farmacéutica) divididos de la siguiente manera: Mandos Medios, Fuerza de ventas y Personal administrativo; existe una diferencia significativa entre la población del personal Administrativo (45) frente al de la Fuerza de Ventas (142), las gráficas y su respectivo análisis se realiza sobre la distribución porcentual es decir 25 personas; lo cual a su vez facilitó la comparación entre los grupos poblacionales analizados en el presente trabajo.

Se determinó una muestra de 50 personas debido a que la Oficina Matriz se encuentra en la ciudad de Quito y es donde existe el mayor número de personal (140 colaboradores: 70 administrativos y 70 personal de ventas).

En las sucursales, 3 a nivel nacional (Guayaquil, Cuenca y Ambato), sólo existe personal de Fuerza de ventas.

En la siguiente tabla se determina la muestra y la selección proporcional por área.

Tabla N. 7 Distribución de la muestra

Cargo	Número de Colaboradores
Mandos medios	2
Fuerza de Ventas	30
Administrativos	18

Tabla N. 8 Distribución de la muestra según cargos y áreas

Cargo	Área de la Organización	Población
Gerente de Marketing	Mandos Medios	1
Gerente de Distrito	Mandos Medios	1
Total Mandos Medios :		2
Visitadores a Médicos	Fuerza de Ventas	18
Gerentes de Producto	Fuerza de Ventas	2
Servicio al Cliente	Fuerza de Ventas	3
Secretarias	Fuerza de Ventas	4
Marketing	Fuerza de Ventas	3
Total Fuerza de Ventas:		30
Contador General	Administrativos	1
Auxiliar de Contabilidad	Administrativos	3
Analista de Presupuesto	Administrativos	1
Analista de Importaciones	Administrativos	1
Auxiliar de Compras	Administrativos	1
Analista de RRHH	Administrativos	1
Secretaria de Gerencia	Administrativos	1
Auxiliar de Bodega	Administrativos	4
Analista de Sistemas	Administrativos	2
Secretarias	Administrativos	3
Total Administrativos:		18
TOTAL DE LA MUESTRA		50

4.4.3 Análisis de Resultados

Tabulación de encuestas

En la primera parte de la tabulación de las encuestas se presenta un análisis cuantitativo y cualitativo sobre cada una de las preguntas agrupadas a través de las tres variables consideradas, en este orden, se hace un análisis cuantitativo en cada una de las gráficas que sintetizan la información, según cada segmento de muestra, posteriormente se realiza un análisis cualitativo general sobre las respuestas a cada pregunta y los datos que a ésta se refieren.

Asimismo, se hace una comparación entre los resultados obtenidos a partir de las encuestas aplicadas con las entrevistas individuales a profundidad, lo que permitió cotejar la información.

En los párrafos siguientes se realiza la presentación de los resultados según cada variable.

Los resultados obtenidos se analizan siguiendo la estructura de las variables propuestas para esta investigación que componen el estudio de comunicación interna de la Compañía Farmacéutica: la comunicación interna, la cultura organizacional y el ambiente laboral.

Estos resultados se derivan de las encuestas aplicadas a los colaboradores de la muestra antes mencionada.

Análisis por variables

Tabla N. 9 Análisis de resultados por variables

Variable	Análisis de Resultados
Comunicación Interna	<ul style="list-style-type: none"> - Se observa que los públicos internos desconocen, en algunos casos, la identidad del emisor en los mensajes que reciben en su día a día. - Se percibe una jerarquización pronunciada en la distribución de la información, se privilegia notoriamente a la gerencia media para informarla acerca de los eventos y actividades que desarrolla la Compañía. - Se evidencia una diferencia en el modelo de comunicación utilizado para la fuerza de ventas y el personal administrativo frente al modelo utilizado en la comunicación con los mandos medios, pues la información relacionada con el trabajo fluye sin problemas hasta las gerencias y jefaturas, mientras que en el grupo de personal administrativo y fuerza de ventas tiende a estancarse. - Tanto en los mandos medios como en el grupo de los colaboradores a nivel general más del 30% de la población no tiene claro la existencia de los medios de comunicación interna que posee la Compañía Farmacéutica y son quienes no se enteran de las actividades o acontecimientos y tampoco participan en el diseño de contenidos de los mismos, no se sienten parte del proceso. - El poco posicionamiento de los canales formales estructurados, con diseños impactantes y llamativos, aumenta la preferencia, por parte de los empleados, de utilizar medios informales como el voz a voz, lo cual conlleva a conversaciones abiertas e informales que pueden derivar en aumento de la incertidumbre y chisme de pasillo.
Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Existe facilidad de acceso a los canales de comunicación de la organización. - Los encuestados manifiestan el bajo nivel de sentido de pertenencia hacia la Compañía Farmacéutica. - El trabajo en equipo no es percibido como un fuerte en la organización, si bien esto puede deberse a las características propias de las tareas desarrolladas por los integrantes de la muestra, una adecuada gestión de la comunicación interna podría favorecer a articular la comunicación y el trabajo en equipo, mejorando los resultados y logrando un mejor desempeño de la organización. - Los resultados, permiten observar la reducida preocupación de la organización por una estructura adecuada del área de comunicación interna, que les permita potenciar su talento humano. - Se observa un bajo nivel de conocimiento del manual de funciones y

	<p>manuales de procesos, lo que es crítico para la organización, ya que esto define las pautas de comportamiento, la normatividad que se manejan en la Compañía Farmacéutica y que compromete al personal con la empresa para encaminarlo en la búsqueda de los objetivos establecidos</p>
<p>Ambiente Laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Es importante la existencia de un ambiente laboral adecuado que promueva el trabajo en equipo que les permita alcanzar los objetivos propuestos, en el que los empleados se sientan satisfechos y comprometidos, esto se verá reflejado en el aumento de la productividad de la Compañía. - Se evidencia el descontento general frente a la asignación de los tiempos para la realización de tareas. - La percepción de estabilidad laboral es mayor en las Gerencias y jefaturas que en el personal en general - El manejo que se le da a la Comunicación interna incide en el ambiente laboral a pesar de los esfuerzos y acciones que se han realizado. Un factor puede ser la poca autonomía que tiene la Comunicación Interna al depender de un área (Recursos Humanos).

Análisis de Resultados

Gráficas y presentación de resultados por pregunta

Gráfico N. 3 Pregunta #1: La comunicación dentro de LA COMPAÑÍA FARMACÉUTICA es bien manejada



A Veces 64%	Existe una clara evidencia de que la percepción con respecto al manejo interno de la comunicación es, a veces, bien manejada, ya que existe un porcentaje elevado en esta variable.
No 32%	En esta variable, el resultado, equivalente al 32% , denota que un porcentaje considerable de la población considera que no existe un buen manejo de la comunicación en la Compañía.
SI 4%	Porcentaje bajo, índice referencial de falencias en la comunicación.

Gráfico N. 4 Pregunta #2: Se han presentado problemas por malos entendidos



A veces 48%	Este resultado denota que existen fallas de comunicación, la percepción de los encuestados es que se han dado malos entendidos y lo relacionan directamente con la mala comunicación.
SI 44%	Con un porcentaje casi parejo en relación al analizado anterior, la percepción es que muchos de los problemas se dan por malos entendidos.
No 8%	Porcentaje bajo, índice referencial de falencias en la comunicación.

Gráfico N. 5 Pregunta #3: Siempre estoy enterado de los movimientos o cambios dentro de LA COMPAÑÍA



A veces 54%	Este resultado permite establecer que la percepción de la mayoría de los encuestados no siempre esta enterado de los cambios.
No 28%	Porcentaje elevado, denota percepción de falencias en la transmisión de la información.
Si 18%	Porcentaje bajo, índice referencial de falencias en la transmisión de los mensajes.

Gráfico N. 6 Pregunta #4: Todos los colaboradores tienen claro su rol.



Si 94%	Porcentaje alto, la mayoría de los encuestados percibe que existe claridad en el rol que desempeña cada colaborador.
A veces 4%	Porcentaje bajo.
No 2%	Porcentaje bajo.

Gráfico N. 7 Pregunta #5: Conozco la responsabilidad de mi puesto.



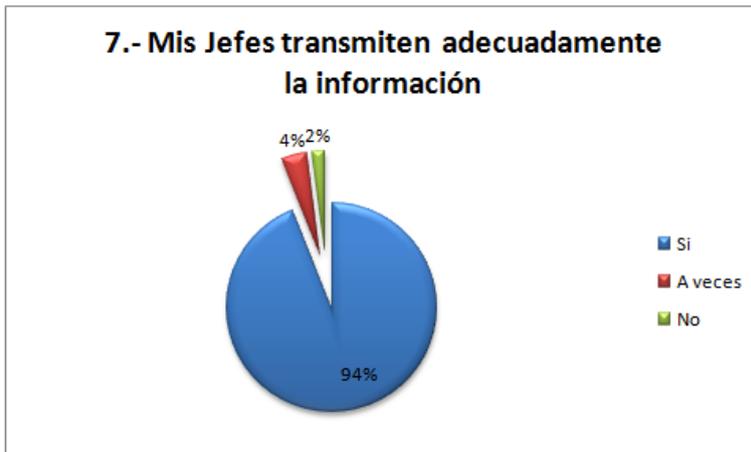
SI 50%	Esta variable tiene refuerza la percepción de la pregunta anterior, un alto porcentaje de los encuestados conocen sus responsabilidades.
A veces 46%	Porcentaje elevado, denota conocimiento de las responsabilidades del cargo.
NO 4%	Porcentaje bajo, índice referencial éste no es un problema mayor al interior de la organización.

Gráfico N. 8 Pregunta #6: Conozco los medios o canales de comunicación internos



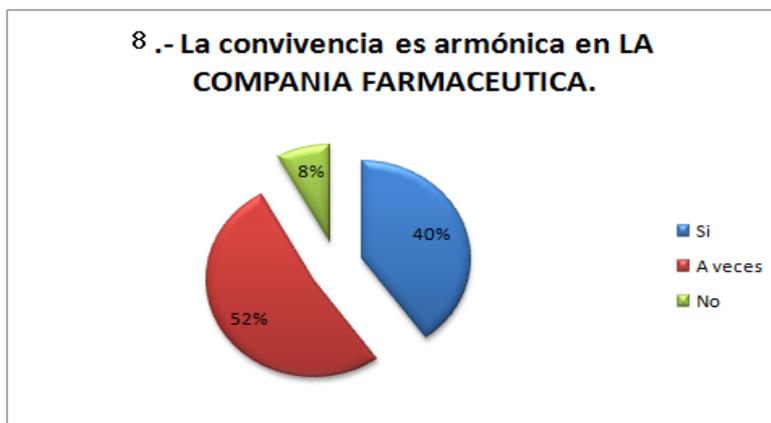
Si 84%	Un porcentaje alto de los encuestados indica conocer los canales de comunicación internos.
A veces 12%	Porcentaje bajo, una pequeña parte de la población encuestada señala que tiene, un escaso conocimiento de los canales internos.
No 4%	Porcentaje bajo.

Gráfico N. 9 Pregunta #7: Mis jefes transmiten adecuadamente la información



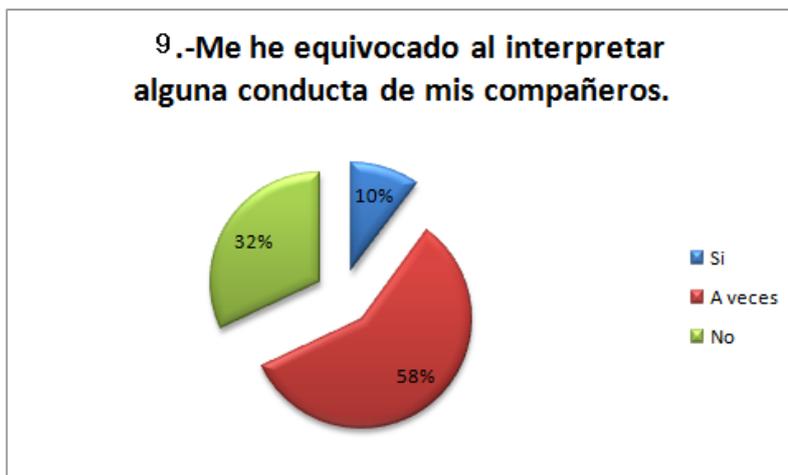
Si 94%	Este resultado permite establecer que la percepción de la mayoría de los encuestados es que reciben la información de sus jefes de manera oportuna.
A veces 4%	Porcentaje bajo, se contradice con los resultados de las entrevistas
No 2%	Porcentaje bajo, sujeto a análisis mas exhaustivo

Gráfico N. 10 Pregunta #8: La convivencia es armónica en LA COMPAÑÍA FARMACÉUTICA



A veces 52%	La percepción de la mayoría de los encuestados es que existe una razonable convivencia armónica en la Compañía.
Si 40%	Porcentaje elevado, percepción de convivencia armónica en la Compañía
No 8%	Porcentaje bajo, no impacta en el resultado de esta variable.

Gráfico N. 11 Pregunta #9: Me he equivocado al interpretar alguna conducta de mis compañeros.



A veces 58%	Percepción en la mayoría de los encuestados que muchas veces existen malinterpretaciones y fallas de comunicación, falencias en la comunicación.
No 32%	Este resultado denota que la mayoría de los encuestados, no considera que se hayan hecho malas interpretaciones.
Si 10%	Porcentaje bajo.

Gráfico N. 12 Pregunta #10: ¿Tengo conocimiento de los valores de la organización?



Si 88%	Este resultado nos permite establecer que existe un porcentaje importante que referencia el conocimiento de los valores en la organización.
A veces 10%	Porcentaje bajo.
No 2%	Porcentaje bajo.

Gráfico N. 13 Pregunta #11: Siento apertura para expresar mis ideas



Si 62%	Este resultado permite establecer que la percepción de la mayoría de los encuestados es que en la organización existe apertura, que son escuchados.
A veces 36%	Resultado que denota que un porcentaje considerable de los encuestados siente a apertura para ser escuchados en ciertas ocasiones.
No 2%	Porcentaje bajo, falencias de comunicación procesos de feedback, percepciones al recibir el mensaje.

Gráfico N. 14 Pregunta #12: No tengo límites para cooperar e innovar.



Si 38%	Los resultados en las tres variables es bastante homogénea. La percepción en los encuestados es que no tienen límites, existe apertura.
No 30%	Un porcentaje importante considera que la Organización si pone límites para cooperar.
A veces 32%	Porcentaje alto, índice referencial de falencias en la comunicación – ambiente laboral.

Gráfico N. 15 Pregunta #13: Tengo la información requerida oportunamente.



Si 90%	Resultado positivo en esta variable
A veces 6%	Porcentaje bajo.
No 4%	Porcentaje bajo.

Gráfico N. 16 Pregunta #14: Los líderes tienen un discurso alineado.



SI 68%	Aceptación frente al discurso de los líderes.
A veces 30%	Porcentaje elevado, con relación a la percepción de la coherencia en le discurso de los líderes.
No 2%	Porcentaje bajo.

Gráfico N. 17 Pregunta #15: Tengo claridad en los proyectos, cambios, objetivos de la Compañía.



Si 72%	Este resultado refuerza el resultado de la pregunta No.3, resultado positivo , la mayoría de los encuestados sienten que tienen claridad en los cambios que se dan en la Organización.
A veces 26%	Porcentaje elevado, denota percepción de falencias en la transmisión de la información.
No 2%	Porcentaje bajo, índice referencial de falencias en la transmisión de los mensajes.

A pesar de la importancia que se le asigna a la gestión de comunicación interna en las empresas, la Compañía Farmacéutica, registra un problema interno de comunicación, debido a que se ha evidenciado que no existen claros mecanismos y estrategias que aumenten el nivel de satisfacción de los públicos internos a pesar de tener resultados positivos en algunas variables.

La percepción de los empleados es que los canales de comunicación existentes en la Compañía, son conocidos pero no han sido fortalecidos lo suficiente y no se considerarán espacios que ofrezcan a los públicos internos información importante para su trabajo o sobre los cambios al interior de la Compañía.

Por otro lado, consideran que la información no es transmitida con exactitud y oportunidad, los mensajes no siempre llegan a su destino final y si lo hacen, llegan en forma confusa o incompleta.

Con ayuda del Departamento de Recursos Humanos, se ha intentado difundir la información importante a todos los colaboradores de la Compañía Farmacéutica, sin embargo hay información importante que llega solamente hasta los Gerentes, jefaturas y mandos medios, quienes no logran replicar la información a su equipo de trabajo, de esta manera se corta el proceso de comunicación, hay distorsión en la retransmisión del mensaje.

Resultados generales de las entrevistas a Gerentes

- Conocimiento general de la misión, ideales y objetivos de los entrevistados, en la mayoría de casos el desconocimiento ha sido por falta de difusión de la información.
- Políticas ya estructuradas en base a la toma de decisiones lo que hace que no se pueda tomar otro tipo de decisiones, estancamiento de la empresa en cuanto a la toma de decisiones sin mirar al futuro, atrapados en el presente, falta visión.
- Existe retroalimentación dentro de la mayoría de departamentos percepción vista desde los gerentes.
- La motivación en las áreas se da de manera diferente, dependiendo de cada gerente; visión de los gerentes.
- La mayoría de entrevistados coinciden en el concepto de líder pero también creen que dentro de la empresa hay pocos líderes y más jefes.
- Para la mayoría de los entrevistados, falta mejorar la comunicación dentro de la Compañía, mejorando la comunicación interdepartamental, el sentido de urgencia de algunos departamentos con otros, la colaboración, el trabajo en equipo, el compañerismo son parte importante por desarrollar.

Total 9 entrevistas analizadas

Resultados generales de las entrevistas a colaboradores de varias áreas

- La mayoría de personas no conocen bien la misión, visión y objetivos de la Compañía por falta de difusión, interés, tiempo.
- Falta retroalimentación en algunos departamentos donde no existe la apertura por parte de los jefes.
- La motivación tampoco existe en algunos departamentos incluso se ha llegado a hablar de desmotivación y deterioro del clima laboral.
- El concepto de líder y jefe lo diferencia cada persona y la mayoría coincide que existen más jefes que líderes dentro de la empresa.
- Todas las entrevistas coinciden que hay que mejorar la comunicación en la empresa: el compañerismo, la urgencia, la formalidad en la comunicación.

Total 16 entrevistas

4.5 Conclusiones de la investigación

La Compañía Farmacéutica, es una empresa que ha creado valor positivo dentro de sus empleados, existe satisfacción dentro de la empresa. Lo que falta afianzar y crear es la vinculación de las personas hacia el trabajo, la idea es no sólo que exista compromiso por hacer el trabajo sino crear sentido de pertenencia dentro de la Compañía, para así desarrollar una mejor gestión en todas las áreas y a todo nivel.

Fortalecer el conocimiento de misión, visión y valores de la Compañía, así como el sentido de urgencia dentro de las distintas áreas.

Reforzar la cultura organizacional, para adoptar identidad corporativa acorde a la imagen que se proyecta al exterior.

Es prioritario, desarrollar un Plan Estratégico de Comunicación Interna mediante el diagnóstico, utilizando entrevistas y encuestas, y con el cual se podrán solucionar paso a paso de manera planificada, los nudos críticos de comunicación que se han identificado en esta investigación.

El mejoramiento de la comunicación interna será exitoso siempre que la Gerencia General, Gerencia media, Jefaturas y todo el personal se involucren de manera constante, se creen vínculos con la Compañía, generando así acciones cotidianas que combinen la gestión estratégica con el manejo de la administración de la comunicación.

Es importante que la Compañía comience a manejar estrategias claras de comunicación interna con ayuda de canales de comunicación estructurados y fortalecidos, que permitan a los colaboradores conocer y desarrollar sus tareas y responsabilidades, generar aportes e involucrarse en este proceso.

De igual forma es importante que todos los colaboradores tengan alcance a la información sobre procesos de cada una de las áreas y no sólo de su área de trabajo, ya que la Compañía es una unidad indivisible, que necesita funcionar de forma integral para obtener los resultados propuestos.

Con la estrategia de comunicación interna propuesta se busca fomentar el trabajo en equipo en todos los miembros de los diferentes niveles de la organización, creando redes de comunicación interna, potenciando la cultura organizacional, la política de puertas abiertas, en la cual, cualquier colaborador puede tener acceso a la Gerencia General, gerentes, mandos medios y jefaturas directas, promoviendo de esta manera los procesos de feedback internos.

Las organizaciones culturalmente comunicativas, promueven el mejoramiento de las relaciones interpersonales, fomentan el trabajo en equipo y la

generación de sugerencias y aportes para el mejoramiento continuo, ese es el aporte que se pretende esbozar el presente trabajo.

Análisis de resultados Entrevistas

CATEGORÍA	IDENTIFICACIÓN	INTERRELACIÓN Preguntas
Conocimiento misión, visión y valores	T.1	1,2,3,4,11,12
Liderazgo y toma de decisiones	T.2	3,4,5,6,7,8,12
Comunicación interna	T.3	1,2,3,5,6,7,9,12
Motivación y Clima laboral	T.4	1,4,5,6,7,8,12

A continuación se presentan el análisis de los datos obtenidos de los discursos de los diferentes actores entrevistados. Se realizó un análisis de los diálogos haciendo un extracto de la información mas relevante, según los ejes temáticos precedentes (Ver tabla anterior).

CATEGORÍA DATA	SUB CATEGORÍA	TOTAL INCIDENCIAS
Conocimiento misión, visión y valores	<ul style="list-style-type: none"> -EL conocimiento de la misión, visión y valores es generalizado. - Se conocen estos conceptos -Se han divulgado de manera correcta(2) -Falta interés del personal por conocerlos -Poca divulgación de estos(2) -Falta difusión de los mismos(3) -Poco conocimiento del tema(2) -No tiene conocimiento por ser nueva -No le interesan ese tipo de cosas -Conocimiento muy generalizado(6) -No tiene conocimiento del tema 	21
Liderazgo y toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> -Su jefe es un verdadero líder - Toma de decisiones oportuna por parte del líder -Se considera líder -No existen lideres solo jefes(10) -Falta desarrollas habilidades de liderazgo -Los lideres dan órdenes -Existen reuniones con el líder periódicas 	16
	<ul style="list-style-type: none"> -Poca retroalimentación -Hay mucho que mejorar en cuanto a la comunicación(4) -Existe mucho rumor, chisme dentro de la empresa, por no ser oportuna la comunicación(2) 	25

Comunicación interna	<ul style="list-style-type: none"> -No existe apertura en su departamento para expresar lo que sienten -Falta mucho por mejorar en comunicación, los departamentos no están muy conectados -La comunicación interna es mala, falta mucho por hacer(3) -La información no llega de manera oficial -No se conocen la misión, visión y valores por falta de canales que la difundan -Existe retroalimentación en su área -Mejorar la comunicación en todas las áreas especialmente en RRHH y el área Financiera -La comunicación en toda la empresa ha mejorado, sin embargo hay mucho por hacer aún(4) -Los canales internos de comunicación son insuficientes -En cuanto a la comunicación interna falta fortalecer el campo de toma de decisiones, liderar y entender a la gente -Realiza procesos de feedback con sus trabajadores, para mejorar la comunicación con ellos. 	
Motivación y Clima laboral	<ul style="list-style-type: none"> -No existe motivación dentro de la Compañía -No hay trabajo en equipo, malas actitudes de compañeros de trabajo. -Las reuniones del área son desgastantes. -Existe bienestar dentro de la Compañía, puede crecer profesional y laboralmente. -Motiva a su gente, porque sabe cómo pedir las cosas. 	4

Análisis General de Variables / Encuestas, entrevistas, observación

Dimensiones/ Variables	Fortalezas	Debilidades
Análisis interno	<ul style="list-style-type: none"> -Capacidad de gestión del Recurso Humano. - Tiene una visión de crecimiento y mejoramiento continuo. -Existe consciencia de que hay un problema de comunicación interna. -Apoyo de la Gerencia General para implementar un plan de comunicación interna. -Existencia de medios de comunicación internos (mail, cartelera, intranet, reuniones en cascada.) -La Compañía cuenta con el recurso humano, tecnológico y físico para la implementación de 	<ul style="list-style-type: none"> -No existe un departamento de Comunicación interna, solo una persona del área de RRHH que destina esa tarea como parte de otras responsabilidades. -No existe un plan de comunicaciones. -Centralización de la información (Gerencias, Mandos

	<p>un plan de comunicación interna.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Existe el uso de medios escritos como circulares , cartas, mails y memorandos. -Se ha iniciado un proceso de reestructuración de la intranet, alineados con el diseño de forma, contenido y seguridades de la intranet de Casa Matriz. -Reuniones mensuales con los Trabajadores GCI. -Oportunidades de crecimiento y desarrollo personal. -Capacitación constante. 	<p>medios), la información no fluye en todas la áreas.</p> <ul style="list-style-type: none"> -No todos los colaboradores tienen conocimiento de los manuales de funciones. -No existe manual de procesos. -Existen pocos canales de comunicación internos. -Los canales existentes son poco llamativos. -No existe una estructura de comunicación interna. -No se aprovecha un recurso valioso como es una estructura de comunicaciones internas para la divulgación y afianzamiento de los valores de cultura organizacional. -Mínimo y casi escaso presupuesto para actividades de comunicación interna. -Algunos de los canales de comunicación no son los adecuados para el mensaje o tipo de comunicación interna, pues no tienen en cuenta las necesidades y modos de comunicación de los
--	--	--

stakeholders.

-La retroalimentación se da entre los cargos de Alta Gerencia y Gerencia media y tiende a desaparecer en los cargos de personal de administración, fuerza de ventas, personal en el que predomina el rumor por encima de la información oficial.

-Desconocimiento por parte de los empleados de la cultura organizacional.

-No se ha difundido aún la intranet, mientras Casa Matriz no apruebe su difusión.

--No cuentan con un buzón de sugerencias.

-No hay eventos de interacción e integración entre empleados de todas las áreas.

-Los colaboradores tienen poca participación en los medios de comunicación existentes.

Dimensiones/ Variables	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	<ul style="list-style-type: none"> -La reestructuración de los medios internos existentes. - La Compañía cuenta con recursos necesarios, lo que permite la implementación y reestructuración de estrategias de comunicación así como nuevos medios de comunicación, que contribuyan al flujo de información. -Creación de programas de capacitación que fomentan el conocimiento de la cultura interna, misión, visión, valores de la Compañía Farmacéutica. -Capacitación y entrenamiento al personal sobre programas internos (Seguridad y Salud) - Capacidad de adopción de estrategias que les propicien un mejor sitio de trabajo. -Proporcionar herramientas que permitan el acceso a los medios de comunicación a todos los colaboradores. -Aumento del sentido de pertenencia por parte de los empleados. -Satisfacción del cliente interno. 	<ul style="list-style-type: none"> - Malos entendidos por problemas de comunicación lo que deteriora el Clima laboral. -Los colaboradores no atienden los mensajes de las carteleras. -El sentido de pertenencia no está fortalecido, la mayoría de los empleados trabajan por necesidad y sin pasión por lo que hacen. - Desinterés en la participación en las actividades que planea la Compañía. (capacitaciones ,cursos, seminarios, talleres)

CAPÍTULO V

PROPUESTA - PLAN DE COMUNICACIÓN

5.1 Planteamiento General

En el mundo actual en el que las tecnologías de la información mantienen conectados al mundo, los expertos afirman que la imagen que proyecte hacia el exterior y el interior una empresa, corporación o institución, aseguran gran parte de su desarrollo y supervivencia.

La Comunicación Estratégica requiere de una adecuada planificación, entendiendo esta como el proceso por el que una organización, una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a corto y largo plazo, selecciona las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias. Nieves, F (2006).

El Plan Estratégico de Comunicación Interna que se plantea, contempla un conjunto de acciones basadas en diagnóstico y objetivos, que tendrá como meta central constituirse como la base para implementar una comunicación fluida y formal en la empresa.

Es necesario que se cuente con líneas de acción a largo plazo para que la alta dirección, gerencias, jefaturas y mandos medios que dirigen las diferentes áreas, tengan una base para continuar fortaleciendo las relaciones con sus colaboradores y la productividad, a través de la comunicación.

La comunicación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo que permita establecer una línea de propósitos para alcanzar los objetivos.

Este proceso, tiene la prioridad de comprometer a la mayoría de los actores de la Compañía, ya que su legitimidad y el grado de adhesión dependerán en gran medida del nivel de participación con que se implemente.

5.2 Políticas de comunicación

Uno de los puntos clave para que las metas trazadas en este plan de Comunicación se cumplan a cabalidad es contar con mecanismos de información y difusión internas, eficientes y eficaces, que contribuyan a posicionar la imagen de la Compañía Farmacéutica. Desde esta perspectiva se propone diseñar la política de Comunicación Interna. (Ver anexo No. 5)

5.3 Propuesta para la creación del área de Comunicación Interna

Esta área será la responsable de la comunicación interna. Su objetivo principal es el de planificar y ejecutar estrategias de comunicación interna, coordinando actividades que propicien la cultura institucional e identidad corporativa.

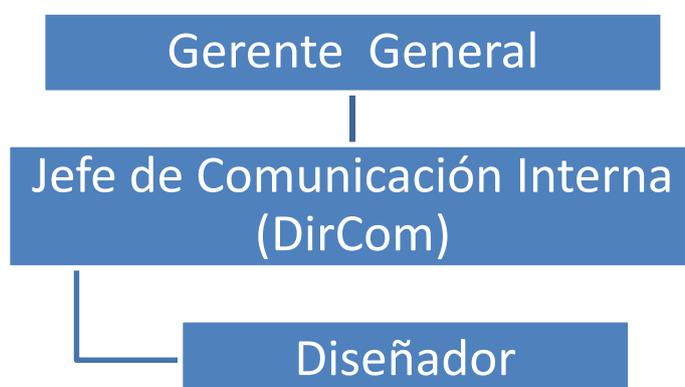
5.3.1 Funciones

- Diseñar y ejecutar el Plan de Comunicación interna acorde a los lineamientos del Plan Estratégico, coordinando la ejecución del mismo con la Gerencia General, con el fin de mejorar el posicionamiento, imagen y reputación de la empresa.
- Manejar y gestionar la imagen y comunicación interna de la empresa en sus variables: Organizacional y de Dirección.
- Planificar y coordinar la ejecución de eventos y actividades internas, que contribuyan a la cultura organizacional (valores, principios y costumbres) expresada en su filosofía: Misión, visión, objetivos y estrategias.
- Dar soporte comunicacional al Plan Estratégico, de manera que lo planificado sea compartido y entendido por los públicos estratégicos

de la empresa, con el fin de lograr su alineamiento a los objetivos empresariales determinados.

- Diagnosticar e implementar los medios y canales de comunicación que permitan un adecuado flujo de información y sinergia en y entre las áreas comerciales y administrativas de la Compañía Farmacéutica.
- Supervisar y coordinar la cobertura comunicacional de las principales actividades y eventos realizados por la empresa, con el fin de informar oportunamente al público interno.
- Desarrollar boletines de comunicación interna con el fin de mantener oportunamente informado al público objetivo, de las más importantes actividades de la empresa y los logros obtenidos.
- Mantener actualizada la intranet, desarrollando y publicando elementos y artículos creativos para mantener informado de las actividades y logros de la empresa a los usuarios.
- Coordinar entrevistas solicitadas por medios de comunicación y a su vez sugerir una agenda de medios para difundir las actividades de la Compañía mediante voceros principales.
- Asesorar respecto a las actividades a desarrollarse por las diferentes áreas de la Compañía, con el fin de fortalecer la cultura institucional.
- Envío de información al personal de la empresa.

5.3.2 Organigrama propuesto



Jefe de Comunicación Interna (DirCom). Será el responsable de todos los asuntos de comunicación, motivación, integración y bienestar del primer público de la organización, el que sostiene la empresa, es decir, el personal interno de la Compañía Farmacéutica.

Se propone un espacio específico dentro de la organización responsable del proceso de investigación y transmisión de información relevante para los miembros del personal interno de la Compañía, de esta forma se busca que los colaboradores se encuentren informados y asimismo puedan informar permanente, clara y oportunamente sobre todos los aspectos internos y externos de la organización a otros empleados.

El Jefe de Comunicación Interna, trabajará en conjunto con las otras Gerencias y Jefaturas, pues dentro de sus funciones se encuentra apoyar a los departamentos en todas las tareas en las que se encuentre involucrado el personal interno - seguridad industrial, los procesos de selección de personal, información de procesos.

El cargo de DirCom o Jefe de Comunicación Interna se complementará con un cargo en la organización: Diseñador.

Jefe de Comunicación Interna (Dircom)

Debe ser un profesional en el área de comunicaciones con capacidades en recursos humanos y gestión.

Además, debe ser una persona activa, responsable y con actitudes y habilidades para ejercer liderazgo.

Función: Integrar, diseñar, coordinar y ejecutar estrategias de comunicación a través de criterios de acción específicos

Diseñador gráfico

- Desarrollará sus funciones bajo la supervisión del Jefe de Comunicación Interna
- Será el responsable del proceso de creación, diseño, edición y actualización de formas de los medios de comunicación internos: electrónicos e impresos de la Compañía.
- Apoyará todas las estrategias de divulgación de mensajes a nivel interno de la Compañía.
- Buscará constantemente estrategias innovadoras, teniendo en cuenta la cultura organizacional y las necesidades de la compañía.
- Aprovechará los canales de comunicación interna para motivar al personal interno a participar y publicar activamente en los medios existentes.

5.3.3 Objetivo general del área

Lograr un sistema de comunicación que implique canales de información y estrategias que estén al alcance de todos, donde predomine la retroalimentación y con ello fortalecer una comunicación participativa e incluyente, que se refleje en la imagen que la Compañía Farmacéutica proyecta a través de la difusión y promoción de su gestión.

5.4 Plan Estratégico de Comunicación Interna

5.4.1 Objetivos del Plan de Comunicación

Objetivo General

Implementar en la Compañía Farmacéutica un modelo de Comunicación estratégica, con el fin de gestionar y mejorar permanentemente su imagen interna y el sentido de pertenencia de sus colaboradores.

Objetivos Específicos

1. Aplicar, direccionar, desarrollar y controlar la política de comunicación de la Compañía
2. Diseñar los planes estratégicos Globales, de Comunicación y de actuaciones
3. Reforzar la Cultura Organizacional
4. Asesorar e informar internamente a la Organización respecto a prácticas empresariales.

5.4.2 Públicos Relevantes

- Alta dirección
- Gerentes de primera línea
- Gerentes, Jefaturas, Mandos medios
- Colaboradores Administración
- Colaboradores fuerza de ventas

5.4.3 Desarrollo del Plan

- Elaborar un Plan de Comunicación Interna, con el fin de implementar estrategias comunicacionales.

- Creación de varios elementos de comunicación para fortalecer la relaciones entre los mandos medios y lograr unión grupal.
- Utilización de canales de comunicación para que el público interno tenga la información necesaria y que por medio de la práctica y la utilización de estas herramientas, logren un conocimiento adecuado de la información de la Compañía Farmacéutica.
- Implementar estrategias de acuerdo al mapa de públicos establecido, diseño de mensajes para cada tipo de público.

5.4.4 Estrategias y Tácticas

1. Gestionar la Identidad Corporativa
2. Gestionar el adecuado uso de la Intranet
3. Asesorar a la Gerencia respecto a políticas, gestión organizacional, relaciones y comunicación.
4. Hacer uso de herramientas de comunicación (audio, video e impresos), que mantengan informados a los colaboradores de las acciones que realiza la Compañía.
5. Desarrollar e implementar el Plan de Comunicación de la Compañía Farmacéutica de manera efectiva.
6. Mantenimiento estratégico del área de Comunicación.
7. Informar respecto a las acciones empresariales, leyes, reglamentos, cumplimiento de objetivos empresariales, de interés del personal y demás necesarios.
8. Desarrollo de campañas internas, con el fin de que la Filosofía Organizacional (Misión, Visión, Valores, Objetivos y Estrategias) sea compartida y entendida por todos sus públicos.
9. Organizar eventos de carácter general, cuando así sea designado, para mejorar el sentido de pertenencia en el público interno de la Compañía respecto a la empresa y sus planes.
10. Implementar pantallas de T.V. informativas de la Compañía Farmacéutica para difundir información de importancia.

11. Gestión de necesidades comunicacionales internas.
12. Mantener informada a la comunidad de la Compañía Farmacéutica respecto a las principales noticias externas (internet, radio, televisión y prensa), relativas al tema de Salud y demás similares de interés.
13. Desarrollar relaciones con todos los miembros de la organización para responder efectivamente a sus preocupaciones, necesidades de información, de motivación, integración y de compromiso con la organización.
14. Asesorar respecto a la gestión de Responsabilidad Social Corporativa.
15. Benchmarking para copiar y mejorar procesos.

5.5.1 Entre otras actividades

Marca propia de comunicación interna.

Como lo que se quiere es integrar a todos los empleados internos con las directrices de la Compañía Farmacéutica, se propone la creación de una marca propia de Comunicación Interna, un espacio para que los empleados de mandos medios que tienen dirección de grupos numerosos de personal comuniquen al resto de colaboradores noticias importantes para la Compañía.

Se pretende generar un espacio informativo con contenido de: actividades culturales y deportivas, crónicas sobre empleados, información económica, desempeño y logros, etc. ¿Qué se logra con esto? Que todos los empleados se involucren en las actividades a futuro de la Empresa y que ellos mismos sean quienes den valor corporativo a la Compañía Farmacéutica.

Estos reportajes se emitirán en un espacio, se podrá difundir mediante la Intranet, para que todos los colaboradores puedan ver las crónicas de sus compañeros. Estos espacios se transmitirán en tiempos como: reuniones de área o departamentos, presentaciones de resultados empresariales internos, espacios de interacción como (capacitaciones, festejos, días especiales etc.

Correos corporativos

El correo corporativo se ha convertido en una pieza clave para las organizaciones. Para la Compañía Farmacéutica, es necesario que todos sus empleados consulten esta herramienta sea esta para: gestión de contactos global, acceso a agendas, gestión de tareas, reuniones, documentos compartidos, etc.

Es así como los empleados utilizan los “correos corporativos” de una forma eficiente, se pretende que utilicen de esta misma manera y mejor aún la herramienta Intranet. Lo importante es mostrar por medio de una capacitación a

todos los empleados las ventajas y fortalezas que puede tener dicha herramienta en la realización de sus actividades.

Revista Interna

Es el vehículo de comunicación más completo y directo, dentro de una empresa o institución. Informa de una manera clara y entendible las actividades, resultados, capacitaciones, etc. a sus públicos internos sobre temas concretos.

La *Revista informativa*, es una de las acciones de Comunicación primordial que puede realizar la Compañía Farmacéutica, siempre que se involucre en el *Plan Estratégico de Comunicación*, ya que a través de ella se logrará dos *Objetivos básicos*:

- Llegar conjuntamente a los públicos internos.
- Informar y formar de manera profesional y especializada.

Otro aspecto a tener en cuenta es su *Periodicidad*, teniendo que quedar perfectamente definida desde su inicio se aconseja su edición sea *trimestral*.

Newsletter

Un newsletter es una pequeña revista editada por una empresa, con el objetivo inicial de difundir noticias y artículos de interés para el lector, se puede utilizar también como un boletín electrónico, puede enviarse al público interno por correo corporativo o Intranet.

De igual forma se puede imprimir para colocarlo en lugares estratégicos de alto tránsito.

La periodicidad de esta herramienta interna, puede ser semanal o quincenal, dependiendo la información que se quiere ofrecer.

Un newsletter, se puede utilizar en:

- Anuncio de capacitaciones internas.
- Foros empresariales.
- Logros internos – resultados.
- Actividades internas.

Una forma diferente de comunicar a los colaboradores las actividades a realizar innovando y cambiando las prácticas comunes como memorandos, comunicados internos, carteleras, mails corporativos, etc.

Mapa virtual del organigrama

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de la Compañía Farmacéutica junto con sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los departamentos o áreas que la componen.

Esta herramienta puede implementarse en la Intranet, servirá para que todos los empleados consulten “quién es quién” en cada departamento.

El Organigrama tendrá una animación y especificará como se encuentra dividida las áreas o departamentos en la Compañía, esto permitirá que los empleados puedan dirigirse a la persona que necesiten de acuerdo a los lineamientos y procesos establecidos.

Pantallas informativas

Este elemento permite administrar contenido organizacional como (video corporativo, manual de seguridad, intervenciones del vocero, etc.) online para mostrar la información a todo el personal interno, mediante pantallas de TV.

El objetivo es que estas pantallas sirvan como carteleras digitales, cuya información es controlada de manera remota por sus directivos.

Jornadas directivas fuera de la empresa

Partiendo de la base que cada Gerente o jefe de área conoce la misión, visión, valores estas jornadas tendrán como objetivo implicar a los Gerentes, jefes y mandos medios en la aplicación de este conocimiento. Parte de la responsabilidad de transmitir los valores corporativos y la cultura de la organización dependerá de la forma en que dirijan a sus colaboradores, de manera que en estas jornadas se realizarán actividades en las que ellos mismos pongan a prueba el conocimiento que tienen de los valores y de la cultura. Se realizará una cada seis meses, durante 2 años.

Re inducción a colaboradores nuevos

Es importante reforzar misión, visión y valores, objetivos empresariales, etc. en los colaboradores que tienes 1 año o menor. Este evento se realizará una vez al año para los colaboradores que hayan ingresado en la empresa durante dicho periodo.

Se realizará en las instalaciones de La Compañía Farmacéutica, se les dará un discurso de bienvenida por parte de Gerencia General y un brindis de forma informal, se pasará el video corporativo de Misión, Visión y Valores y temas de comunicación interna (GCI, descripción de cargo y cómo su cargo aporta a la Compañía).

Visita a la Bodega

Con el fin de que los nuevos colaboradores conozcan mejor la empresa, se realizará una visita guiada a la bodega Farmacéutica para que los nuevos

colaboradores aprendan cuál es el proceso que llevamos a cabo en estas instalaciones y a su vez conozcan a sus compañeros de bodega.

Las personas encargadas de esta visita serán personal de Recursos Humanos y Comunicación.

Valores/atributos

Se realizarán varias actividades al mes, enfocadas en los valores, uno por cada mes. Las actividades específicas deben transmitir los valores/atributos sobre los que la empresa basa su filosofía y forma de trabajo. La actividad está planteada para que se realice anualmente, un valor por mes (alcance de este Plan de Comunicación).

Esta actividad se desarrollará en tres fases:

- **Fase previa**

Creación de la identidad visual, envío de mail con el poster de cada valor y la identidad que va de acuerdo con la empresa. Creación de nuevos screensavers para la campaña de valores 2012.

Se irán enviando mensajes en forma de clave para ir generando expectativas entre los colaboradores, por las pantallas localizadas en la recepción y en todos aquellos puntos que se consideren estratégicos, carteleras, afiches, etc.

El fin de semana, se colocará una carpa pequeña en el inicio de las gradas para que el lunes por la mañana, todos tengan que pasar antes de llegar a sus oficinas, esta idea se puede aplicar en uno de los valores por ejemplo espíritu creativo y colocar dulces, regalos, etc. que identifiquen el valor.

Se colocaran fotos en una pared específica de la oficina, y una pregunta que diga por ejemplo: ¿Sabías que un auxiliar de bodega utiliza 234 horas al año para preparar las muestras médicas? (ejemplo simulado) el objetivo es que conozcan las actividades que realizan otros compañeros de la Compañía, valor: trabajo en equipo.

- **Fase de desarrollo**

PRIMER MES: Espíritu creativo: En la carpa habrá una exposición de fotografías de las personas que han aportado con ideas creativas para mejorar procesos, mejorar relación con médicos etc.

Lo anterior se apoyará por medio de la intranet y con el Departamento de Tecnología de la Información, al encender sus computadores los colaboradores entrarán directamente a un espacio destinado a la visualización de cada valor y las fotografías de los colaboradores con una breve reseña de su experiencia laboral y en la Compañía, así como la idea que presentó.

Este mes la propuesta para todos los colaboradores será que innoven en su trabajo, que sean creativos para mejorar los procesos de los que se ocupan y de toda su actividad en la empresa. Se hará reconocimiento a los equipos con mejor efectividad e innovación. Se busca crear un ambiente propicio a la innovación y transmitirla, de una manera activa que les implique, que se trata de un valor fundamental para la Compañía.

- **Fase posterior**

Por un período de un mes se mantendrá en intranet toda la información relacionada con esta semana de valores/atributos, así como una serie de fotos de los eventos realizados.

Habrá que realizar una encuesta entre los empleados de más reciente ingreso y los que lleven más años en la Compa a, dejando un margen de tiempo que se considere aceptable, para determinar si la actividad logr  los objetivos planteados, es decir que se conozcan bien los valores/atributos que la empresa quiere transmitir.

Ciclo de Cine

Como apoyo a todas estas acciones, se propone hacer un ciclo de cine que respalde los valores de La Compa a Farmacéutica S.A. Estas películas se escogerán de forma estratégica, buscando cuál es la que mejor representa el valor que queremos transmitir.

Se proyectarán las películas en las instalaciones de la Compa a, en el transcurso de un año, es decir, 12 películas, una por mes.

La asistencia será voluntaria y por la tarde, se iniciará a las 15h00 o se analizar  la hora más adecuada.

Las personas responsables de esta actividad serán del Departamento de RRHH - Comunicación Interna.

Desayunos con el CEO (o con miembros del Comité Ejecutivo)

Desayunos periódicos programados uno por mes. Implica un total de 12 desayunos para cubrir a todos los colaboradores en el año.

Aproximadamente 7 colaboradores participarán por cada desayuno que se desarrollará en las instalaciones de la Compa a y en las sucursales, en el lapso de 1 hora. Deberá existir una persona (Gerente de RRHH) que interactuar  informalmente para generar cercanía, escuchar inquietudes y entregar los mensajes claves de la Compa a.

Paintball o Gincana.

Esta actividad se plantea para resolver el problema de la comunicación interdepartamental, pero algunas de las claves que se presentarán durante el juego y que permiten llegar al siguiente punto de la prueba, hacen referencia a los atributos de la Compañía. Es una manera de ver si las actividades que se han realizado durante el año, están siendo efectivas.

El objetivo de esta actividad será relacionar a personas de distintos departamentos entre sí y que conozcan lo que las otras áreas hacen en el día a día.

5.5.2 Diseño de Ideas Fuerza y mensajes clave por públicos internos

Públicos relevantes (por problemas)

PROBLEMA	PÚBLICOS RELEVANTES
Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Director General • Directores de cada departamento • Empleados
Comunicación Interdepartamental	<ul style="list-style-type: none"> • Empleados
Sentimiento de exclusión del personal de administración	<ul style="list-style-type: none"> • Personal Administrativo
Participación en las decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Director General • Directores de cada departamento

Estrategias por públicos relevantes y problemas

Reconocimiento

PÚBLICO	ESTRATEGIAS
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> • Formar • Concienciar de la importancia del reconocimiento a los empleados. • Implicarlo para que sea él un modelo a seguir en el tema del reconocimiento.
Gerentes de áreas / Jefes	<ul style="list-style-type: none"> • Informar • Formar • Concienciar • Implicar
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> • El <i>reconocimiento</i>

Comunicación interdepartamental

PÚBLICO	ESTRATEGIAS
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Informar y formar de la actividad que realizan los otros departamentos y de los beneficios que comportaría trabajar adecuadamente en equipo. • Motivar al conocimiento y relación con otros departamentos. • Implicación con personas de otros departamentos. • Comprometer a los empleados a trabajar interdepartamentalmente.

Sentimiento de exclusión del personal de administración

PÚBLICO	ESTRATEGIAS
Empleados de Administración	<ul style="list-style-type: none"> • Informar sobre los beneficios que percibe el personal de administración. • Comunicar como aporta el área administrativa a la consecución de los objetivos de la Compañía.

Participación en las decisiones

PÚBLICO	ESTRATEGIAS
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> • Informarle y formarle sobre la importancia de que los empleados le hagan llegar sus peticiones. • Motivarle a que tome en cuenta las ideas de sus empleados.
Gerentes de áreas / Jefes	<ul style="list-style-type: none"> • Motivarle a que tome en cuenta las ideas de sus empleados

Ideas Fuerza y mensajes clave por públicos relevantes

RECONOCIMIENTO	
PÚBLICO	IDEAS FUERZA / MENSAJE
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> • Si uno de sus objetivos es que sus empleados se sientan motivados e integrados en la organización, uno de los elementos fundamentales para ello es el reconocimiento a un trabajo bien hecho. • La motivación de los empleados repercute en su rendimiento. • El Gerente General es el pilar por el que debería empezar ésta filosofía de empresa (reconocimiento).
Gerentes de áreas / Jefes	<ul style="list-style-type: none"> • Uno de los elementos fundamentales del buen funcionamiento del departamento es la motivación de los empleados, y una manera de lograr esto es a través del reconocimiento. • Como Gerente o jefe de área han de mirar por el bienestar y rendimiento de sus colaboradores. Los Jefes son el pilar fundamental en el departamento.
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa es consciente de que el trabajo bien hecho ha de ser reconocido.

COMUNICACIÓN INTERDEPARTAMENTAL	
PÚBLICO	IDEAS FUERZA / MENSAJE
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer el trabajo del resto de departamentos implica trabajar con más eficiencia y eficacia, es decir, se trabaja mejor y reduciendo costes. • El conocimiento interdepartamental ayuda a mejorar el ambiente laboral ya que reduce los conflictos por malentendidos. • El conocimiento de los diferentes departamentos nos lleva a una cultura de unidad.
SENTIMIENTO DE EXCLUSIÓN DEL PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN	
PÚBLICO	IDEAS FUERZA / MENSAJE
Personal de Administración	<ul style="list-style-type: none"> • Por el giro de negocio, La Compañía Farmacéutica , asigna beneficios diferentes a su fuerza de ventas, porque ellos son la imagen de la Compañía • Sin el aporte del área administrativa la Compañía no sería operativa.
PARTICIPACIÓN EN LAS DECISIONES	
PÚBLICO	IDEAS FUERZA / MENSAJE
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> • Toda la información que sus empleados le pueden hacer llegar, es Información valiosísima para el desarrollo de La Compañía Farmacéutica y su mejora. • Esta información le permitirá conocer cuáles son las necesidades de sus empleados y cómo satisfacerlas. • El bienestar de la empresa comienza con el bienestar de sus colaboradores.
Gerentes de área/ Jefes	<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados son parte fundamental de La Compañía Farmacéutica, por lo que sus ideas pueden llevar al mejoramiento de la misma. • Escuchar a los empleados y tomar en cuenta sus ideas es fuente de motivación y mayor esfuerzo por su parte.

Tono y estilo

Reconocimiento

Gerente General: El tono ha de ser firme, sin vacilaciones. A su vez ha de ser un tono que invite a la implicación hacia lo que se está proponiendo. Se debe hacer con un estilo claro y conciso, no se pretende quitar mucho tiempo al Gerente.

Gerente de área/ Jefes: El tono será implicador, motivador, ya que ellos son los que deben estar motivados para la consecución de los objetivos. El estilo ha de ser franco y claro.

Comunicación interdepartamental

Empleados: El tono con el que se debe dirigir a este público tiene que ser serio. Para los mensajes de implicación y compromiso el tono debe ser más suave y amigable. El estilo debe ser directo y didáctico.

Sentimiento de exclusión del personal de administración

Empleados de Administración: El tono debe ser pertinente y agradable pero con un estilo serio y profesional.

Participación en las decisiones

Gerente General: el tono debe ser motivador y acompañado de un estilo franco y claro.

Gerentes de área / Jefes: se podrá aplicar el mismo tono y estilo que en el caso anterior.

5.5.3 Indicadores de gestión y Evaluación

Los Indicadores constituyen los mecanismos a través de los cuales se asegura que los Objetivos Estratégicos se ejecuten según lo establecido, es decir, son aquellos parámetros que generan información o alertas para la toma de decisiones.

La fijación de Indicadores garantiza que los Objetivos Estratégicos sean Medibles, Alcanzables, Retadores y Evaluables. Es fundamental contar con indicadores de calidad ya que si se está midiendo aspectos equivocados o no trascendentales, las decisiones que se tomen sobre la base de esta información no contribuirán efectivamente al logro de la estrategia institucional y, no permitirán identificar los verdaderos focos de actuación.

Por ello, como parte de la comunicación interna y en este proceso, la Compañía Farmacéutica, debe realizar un proceso de evaluación de las estrategias y medios, con el fin de analizar si la ejecución va por el camino correcto, identificar los riesgos para la ejecución exitosa de la estrategia, detectar dónde hay problemas en la implementación y determinar sus causas; tomar medidas para corregir las causas y asignar responsabilidades para el logro de resultados predefinidos.

Para este objetivo, se propone una serie de revisiones periódicas de cada una de las estrategias propuestas anteriormente, para cada uno de los programas:

Programas / Indicadores de gestión				
Programas	Indicadores	Frecuencia	Técnica	Responsable
Comunicación Interna				
Jefe de Comunicación Interna	-Nivel de liderazgo y aceptación del área en la empresa. -Nivel de progreso de la Compañía en los procesos internos.	Trimestralmente	-Encuestas trimestrales de forma aleatoria al personal. -Análisis de resultados del desempeño de la empresa.	Gerente de Recursos Humanos
Cultura organizacional				
Campaña sobre filosofía organizacional	-Nivel de conocimiento por parte de los colaboradores de la Misión, Visión y Valores -Nivel de eficacia de los canales de comunicación	Trimestralmente	-Encuesta aleatorias al personal. -Número de visitas a la intranet.	Jefe de Comunicación Interna
Ambiente Laboral				
Fomento del sentido de pertenencia	-Nivel de participación de los colaboradores en las diferentes actividades.	Trimestralmente	-Encuesta de clima laboral. .Evaluación de conocimiento a la identidad corporativa.	Jefe de Comunicación Interna

Se propone realizar una serie de reuniones para que la Alta Gerencia pueda controlar y direccionar el desempeño para conseguir los resultados planificados.

Estas reuniones requieren de tres fases:

Fase 1. Preparación. Se cuenta con la información de los indicadores, incluyendo los resultados ejecutados actualmente. Se tiene como insumo las decisiones y acciones asignadas que quedaron de la reunión anterior. Los asistentes a la reunión deben revisar toda esta información con mucha anticipación en la herramienta informática. Para los temas identificados como críticos, realizarán un análisis de causas y propondrán acciones correctivas.

Fase 2. Ejecución de la reunión. En la reunión se revisarán los pendientes de reuniones anteriores, se realizará el seguimiento a acciones ejecutadas, se revisarán los resultados de indicadores para el período actual, se analizarán las causas de desviaciones en el desempeño y se tomarán las decisiones de corrección. Las acciones y decisiones se registrarán en actas y en la herramienta informática.

Fase 3. Seguimiento. Con las decisiones y acciones los participantes de la reunión pueden hacer seguimiento a los temas sobre los que son responsables.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones y Recomendaciones

1. Es evidente que la Comunicación interna de la Compañía Farmacéutica no tiene una estructuración estratégica, alineada con los objetivos de la organización. Es más una comunicación que se genera en relación a la clara necesidad intrínseca, sin embargo, no está gestionada dentro de una perspectiva a largo plazo, de integración y coordinación de todas las áreas de la empresa.

2. Se hace indispensable que los colaboradores de la Compañía Farmacéutica tengan clara la Misión, Visión, Valores y Objetivos de la organización y el conocimiento de estos conceptos generen en ellos sentido de pertenencia, identidad corporativa y orgullo de pertenecer a la empresa, esto permitirá que participen activamente en todas las actividades internas, cumpliendo metas y logren alcanzar los objetivos planteados.

3. Se ve necesario abordar a la Comunicación interna como factor clave para mejorar el clima laboral, generar cultura organización por lo que surge la concepción, diseño y ejecución de una planificación estratégica de la comunicación interna, sobre la base de lo expuesto en el presente diagnóstico y de las características propias de la organización.

4. El Plan de Comunicación Interna presentado, brinda a la Compañía Farmacéutica, una importante herramienta para que fortalezca los aspectos a mejorar identificados en ésta investigación, elevando así los niveles de satisfacción de sus clientes internos y dimensionando las necesidades de comunicación existentes. Como conclusión final, y en consecuencia, el presente plan de comunicación, consolidará una cultura organizacional, basada en valores corporativos y principios.

BIBLIOGRAFÍA

- ABRAHAMSON, W. G. (1980). “*Demography and vegetative reproduction, Demography and evolution in plant populations*”, Blackwell Scientific, Oxford – England, of Ediring O.T. Solbrig Publications., 1977.
- ABRAMOVICH, Víctor y Curtis, Christian, “*El acceso a la información como derecho*”, Anuario de Derecho a la Comunicación, Argentina-Buenos Aires, Editorial Otelo, núm. 2, 2000.
- ADECEC: 40 Éxitos de Comunicación. Prentice Hall.
- ALEX, Mucchielli, “*La Comunicación en las organizaciones, Comunicación Organizacional*”. Barcelona – España, Editorial Paidós, 1980.
- ALEX, Robert, “*Teoría del derecho fundamental*”, Citado por Miguel Carbonell, Madrid - España, Editorial Paidós, 2002.
- ALFARO, Rosa María, “*Otra Brújula. Innovaciones en comunicación y desarrollo*”, Lima-Perú, Ediciones - Calandria, 2006.
- ALFARO, Rosa María, “*Una comunicación para otro desarrollo: Para el diálogo entre el norte y sur*”, 1ra Edición, Lima - Perú, Editorial Abraxas S.A, Mayo, 1998.
- ALMEIDA, Marco, “El proceso de planificación de la comunicación educativa”, Quito – Ecuador, Editorial CIESPAL, 1990.
- André Martinet, *Aspectos Básicos de la Comunicación*. Recuperado el 7 de mayo de 2012, de http://www.opas.org.br/ambiente/risco/tutorial6/e/pdf/tema_02.pdf
- AYALA, Dolores Eugenia, “*Diagnóstico de la comunicación interna en pequeñas y medianas empresas de bahías de Huatulco*”, Universidad del Mar, Campus Huatulco. Oaxaca – México, Editorial ALAIC, 2007
- BARTOLI, Annie. “*Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*”, Barcelona – España, Editorial Paidós, 1992.
- BELTRÁN, LUIS RAMIRO. “*Comunicación para el desarrollo en Latinoamérica. Una evaluación sucinta al cabo de cuarenta años*”. A: *La iniciativa de la comunicación*”, Perú –Lima, Editorial IPAL, 1993

- BERLO, David K. *“El proceso de la comunicación”*, Argentina - Buenos Aires, Editorial El Ateneo, 1982.
- CADAVID, Amparo. *“Congreso Mundial de Comunicación para el Desarrollo ¿Qué comunicación para cual desarrollo?”*, Bogotá – Colombia, Ediciones Centro de Competencia en Comunicación para América Latina, 2006.
- CANCELO, María Mercedes, *“Comunicación Gubernamental”*, Revista Latinoamericana Chasqui, Quito – Ecuador, Ediciones Centro de Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina, junio, número 098, 2007.
- CAPRIOTTI, P. Branding Corporativo <http://brandingcorporativo.blogspot.com/>
- CARBONELL, Miguel, *“El derecho de acceso a la información como derecho fundamental, Democracia, Transparencia y Constitución: Propuesta para un debate necesario”*, Sergio López-Ayllón, Coordinador, México - México, Ediciones UNAM e IFAI, 2006.
- CASTRO, Benito. *“El Auge de la Comunicación Corporativa”*. España - Sevilla, Editorial Creative Commons. 2007.
- CEPAL, *“La planificación en América Latina”*, en Boletín Económico de América Latina, Vol. XII, N.º 2, octubre de 1967
- C. L (2008). *Trabajo de Titulación*. Recuperado el 5 de mayo de 2012, de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_0615.pdf
- COLLADO, Fernández Carlos, *La Comunicación en las Organizaciones*, México, Editorial Trillas, Octubre de 1997.
- CONTRERAS, Adalid, *“Comunicación para un Desarrollo Diferente”*, En Chasqui, Revista Latinoamericana de Comunicación. Quito - Ecuador, Editorial Quipus - CIESPAL. 1999.
- CONTRERAS, Adalid, *“Imágenes e imaginarios de la Comunicación – Desarrollo”*; Editorial Quipus, Primera Edición, abril 2000.
- CONTRERAS, Adalid. *“Comunicación-desarrollo para otro occidente”*. Barcelona – España, Editorial Mundi-Prensa, 1999.
- CONTRERAS, Adalid. *“Comunicación-desarrollo para otro occidente. En: Razón y palabra”*, N°18, Mayo-julio del 2000.

- COSTA, Joan. *“Comunicación Estratégica. Competir con nuevas herramientas”*. En <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n51/index.html>
- COSTA, Joan. *“El DirCom hoy. Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía”*. Barcelona – España, Editorial Costa Punto Com, 2008.
- COSTA, Joan. *“Reinventar la publicidad”*. En: <http://www.rrppnet.com.ar>
- COSTA, Joan: *La Comunicación en Acción*, Barcelona – España, Editorial Paidós, 1999.
- DAVIS, K. y Newstrom, J. W. *“Comportamiento humano en el trabajo”* (11ª. Edición). Editores McGraw Hill Interamericana, S.A.México, 2002.
- DE FLEUR, Melvin L. y Ball-Rokeach, Sandra J. *“Teoría de la comunicación de masas”*. Ediciones Paidós Ibérica, S. A. 1992.
- DERECHO A LA COMUNICACIÓN, Buenos Aires, núm. 2, 2000.
- Diccionario de la Lengua Española, Madrid - España, Editorial Espasa Calpe S.A septiembre 2006, segunda edición: agosto 2007.
- Discurso de inauguración de la IV Mesa Redonda sobre Comunicación y Desarrollo organizada por el Instituto para América Latina (IPAL) en Lima, Perú, entre el 23 y el 26 de febrero de 1993.
- ELÍAS, José, *“Más allá de la comunicación interna”*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 2003.
- Estrategia para intensificar las acciones comunicacionales en la Universidad de Guantánamo* (2010). Recuperado el 5 de mayo de 2012, de <http://www.eumed.net/rev/ced/17/asi.htm>
- EZEQUIEL, Ander-Egg, ; Aguilar, María José , *“Cómo elaborar un proyecto : guía para diseñar proyectos sociales y culturales”*, Publicación Buenos Aires, Editorial Instituto de Ciencias Sociales Aplicadas, 1989.
- FERNÁNDEZ, Collado Carlos, *La Comunicación en las Organizaciones*, México – México, Editorial Trillas, Octubre de 1997.
- FREIRE, Paulo, *“Educación liberadora”*, Comunicación participativa. Río de Janeiro – Brasil, Editorial Paz e Terra, 1989.

- FREIRE, Paulo, *“Extensión o comunicación, La concientización en el miedo rural”*, Río de Janeiro – Brasil, Editorial Paz e Terra, 1971.
- GÁMEZ Gastélum, Rosalinda: (2007) *“Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas”*. Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007a/221/.
- GELLES, Richard, *Sociología para países de habla Hispana*, 6ta edición. 2003
- GONZAGA, Luis, *“Planificación de la Comunicación en Proyectos participativos”*, Quito – Ecuador, 1era Edición, Editorial CIESPAL, 2004.
- GOODSTEIN, Leonard, *“Planificación estratégica aplicada”*, Editorial MC. Graw-Hill, 1990
- GUEDEZ, V, *“Gerencia Cultura y Educación”*. Caracas- Venezuela, Fondo Editorial Tropykos/ Clacdec, 1998.
- GUMUCIO, 2000, <http://www.geocities.com/agumucio/ArtMosqueteros.html>
- HANCOCK, Alan, *“Hacia un marco general para la planificación de la comunicación”*, Editorial Andina, 1991.
- INFORME SOBRE EL DESARROLLO HUMANO, Lima - Perú, Ediciones PNUD, 2002.
- IDENTIDAD CORPORATIVA. (2000). Recuperado el 10 de mayo de 2012, de <http://www.rrppnet.com.ar/culturaorganizational.htm>.
- KAPLÚN, Gabriel, *“Comunicación organizacional”*, Quito – Ecuador, Editorial CIESPAL, Edit. Quipus, VOL. 20,
- KUNCZIK, Michael, *“Desarrollo y comunicación. Sobre la importancia de la comunicación en el proceso de desarrollo”*, Bonn – Alemania, Ediciones Fundación Friedrich Ebert, 1992.
- La Comunicación: una necesidad inapelable de inversión para 2010* (2010). Recuperado el 13 de agosto de 2012, de <http://www.comunicacionorganizational.com>
- MAIGRET, Eric, *“Sociología de la comunicación y de los medios”*, Bogotá-Colombia, Edición Fondo de Cultura Económica, 2005.
- MANUCCI, Marcelo, *“Comunicación Corporativa Estratégica”*, Bogotá-Colombia, Edición SAF Grupo, 2004,

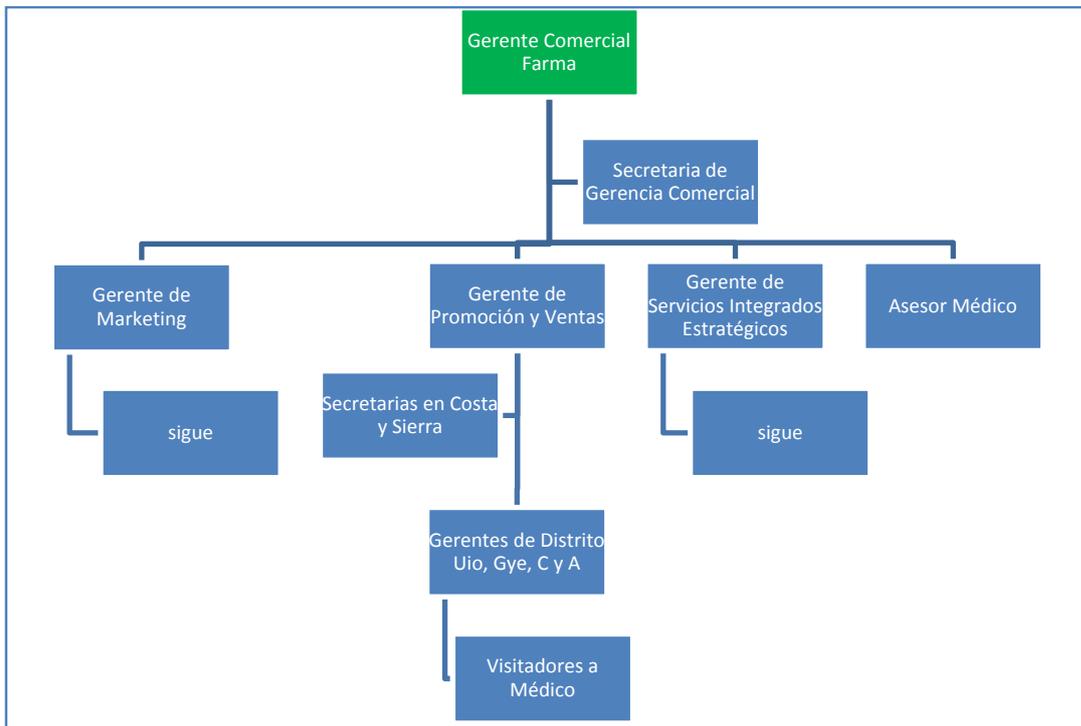
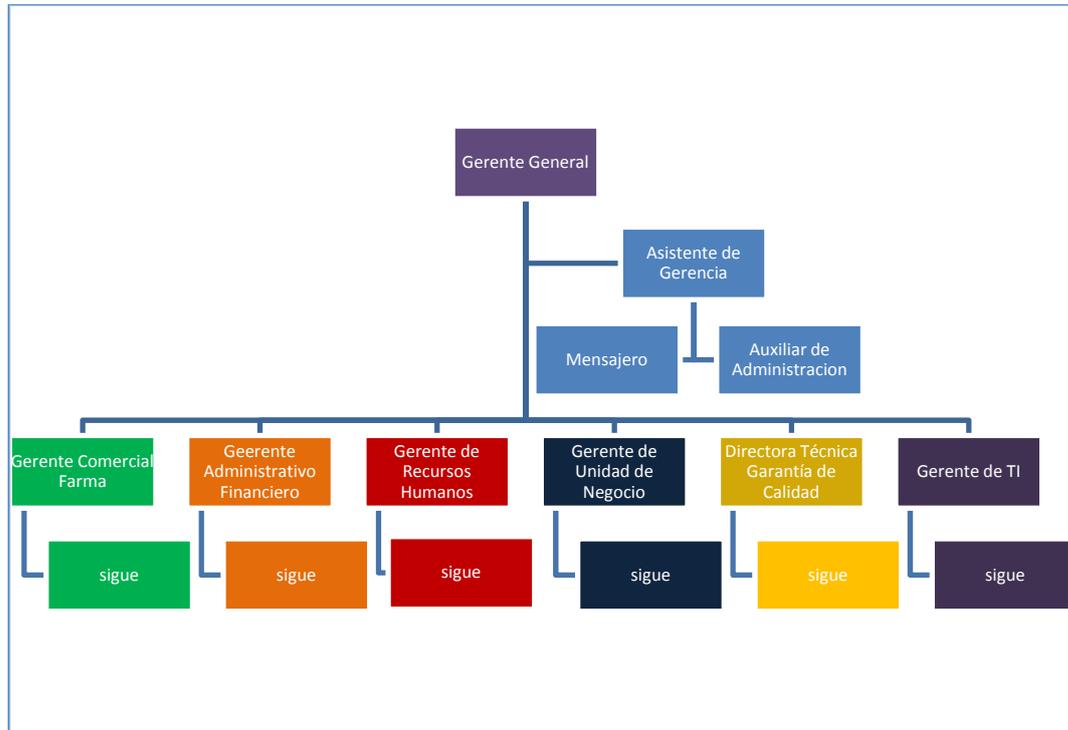
- MARÍN, Antonio Lucas, “*La formación para la participación y la comunicación en las organizaciones*”, Universidad Complutense de Madrid.
- Marín. A. L (2006). *Las Tecnologías de la Información y la Comunicación: Cambios en el modelo de comunicación*. Recuperado el 10 de mayo de 2012, en http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/3/195/hologramatica4pp_15_33.pdf
- MATUS, Carlos, “*Planificación Estratégica situacional*”, PES, Editorial Fundación Altadir, 1995.
- MAX - NEEF, Manfred A. “*Desarrollo a escala humana, conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones*”. Montevideo – Uruguay, Editorial Nordan-Comunidad, 1993.
- MURIEL, María Luisa – Rota, Gilda, “*Comunicación Institucional, enfoque social en las relaciones públicas*”, Quito – Ecuador, Editorial Andina, Julio 1980.
- Nieves, F (2006). *Comunicación Estratégica*. Recuperado el 12 de mayo de 2012, de <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/comunicacion-estrategica.htm>
- OGAZ, Leonardo, “*Enfoque dialéctico de la comunicación*”, Facultad de Ciencias Humanas y Sociales, Escuela de Comunicación Social, Quito – Ecuador, Editorial UPS, 2002.
- OGAZ, Leonardo, “*La comunicación. Una aproximación a la aprehensión del fenómeno*”, Facultad de Ciencias Humanas y Sociales, Escuela de Comunicación Social, Quito – Ecuador, Editorial UPS, 2002.
- OSSANDÓN, Fernando, “*Ciudadano, ¿Participas del Desarrollo?*”, Caracas - Venezuela, Publicaciones Universidad Católica Andrés Bello, 1997.
- PEREIRA, José; BONILLA, Jorge; BENAVIDES, Julio, “*La Comunidad en Contextos de Desarrollo*”, Bolivia, Editorial Quipus, 1998.
- PRIETO CASTILLO, Daniel, *Comunicación, Universidad y desarrollo*, Investigaciones de la PLSNGESCO, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, Buenos Aires – Argentina, 2000.

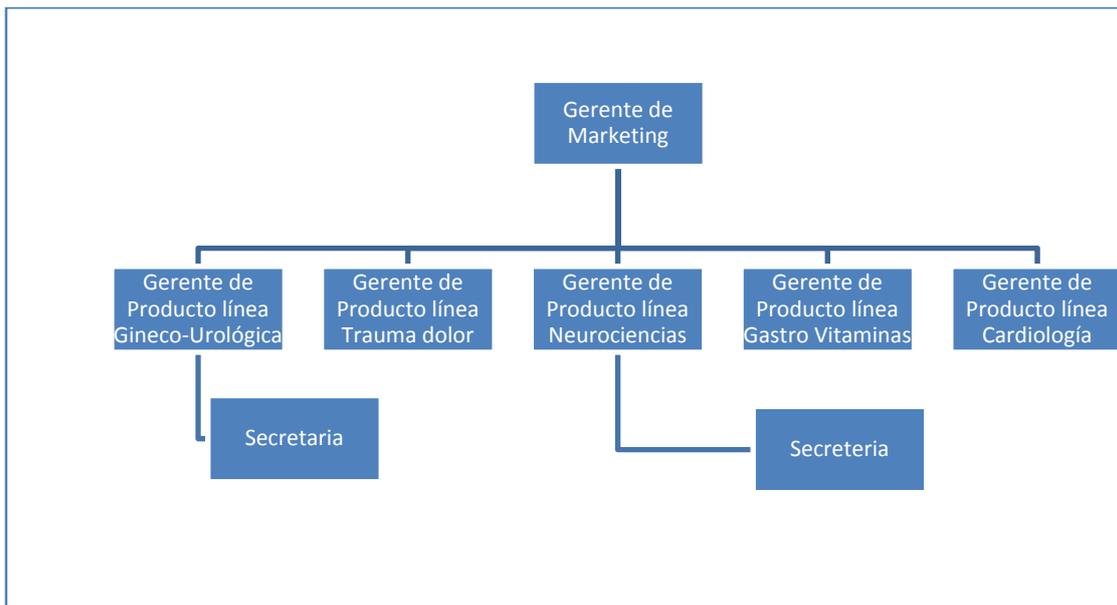
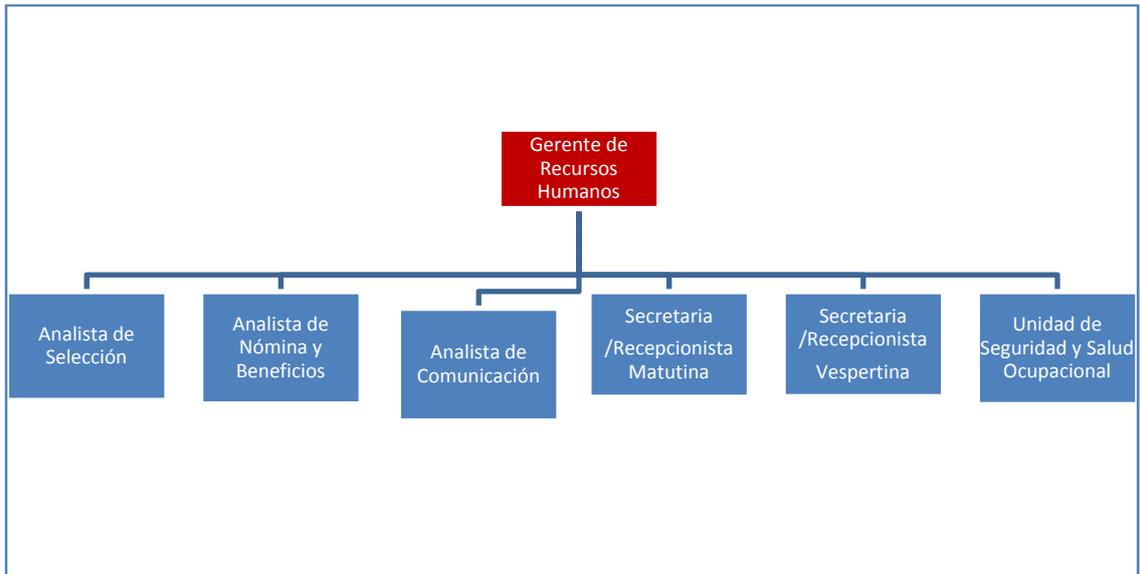
- PRIETO CASTILLO, Daniel, *“Planificación de la Comunicación Institucional”, Cátedra, UNESCO de la Comunicación social, Diagnostico de la comunicación institucional*, Bogotá – Colombia, Editorial Quipus, 1993.
- QUEDENA, Enrique, *“Descentralización y Gestión Estratégica del Desarrollo Local”*, 1era edición, Lima – Perú, Editorial Visual Service SRL, 2002.
- REGALADO, Luis, *“Metodología de la Investigación”*, 1era Edición, Quito Ecuador, Editorial Abya – Yala, 2001.
- REYES-MATTA, Fernando, *“Comunicación alternativa y cambio social. i. américa latina”*, México, Máximo -- La comunicación transnacional y la respuesta alternativa, Editorial UNAM; Simpson.
- SANTORO, Daniel, *“Técnicas de Investigación. Métodos desarrollados en diarios y revistas de América Latina”*. México, Editorial FCE, 2004.
- SOTO, Eduardo. *“Comportamiento Organizacional. Impacto de las emociones”*, México D.F, Editorial Thomson Learning, 2001.
- TOURAINÉ, Alain, *“¿Qué es el desarrollo?”*, Lima - Perú, Publicado por la Facultad de Ciencias Sociales, Pontificia Universidad Católica del Perú, 1995.
- VALENZUELA, Rubén Aguilar, *“Bases de la comunicación gubernamental”* Etcéter@, Enero 2008. Recuperado el 5 de mayo, 2012, en <http://rubenaguilarvalenzuela.files.wordpress.com/2009/03/bases-de-la-comunicacion-gubernamental.pdf>
- VAN RIEL, C B.M. *“Comunicación corporativa”*, Madrid – España, Editorial Prentice Hall, 1997.
- VARIOS AUTORES, *“Políticas nacionales de comunicación, Primera edición,* Quito – Ecuador, Editorial Quipus, 1981.
- VILLAFAÑE, Justo, *“La gestión profesional de la imagen Corporativa”*, Madrid, Pirámide, 1999.
- VIRNO, Paolo, *“Gramática de la Multitud”*, La Paz-Bolivia, Editorial Malesta, 2004.
- WALZLAWICK, P, Beatin J. y Jackson, D. *“Teoría de la Comunicación Humana interacciones y patologías y paradojas”*. Primera Edición, Argentina – Buenos Aires, Traducción de Noemí Rosenblatt. 1987.

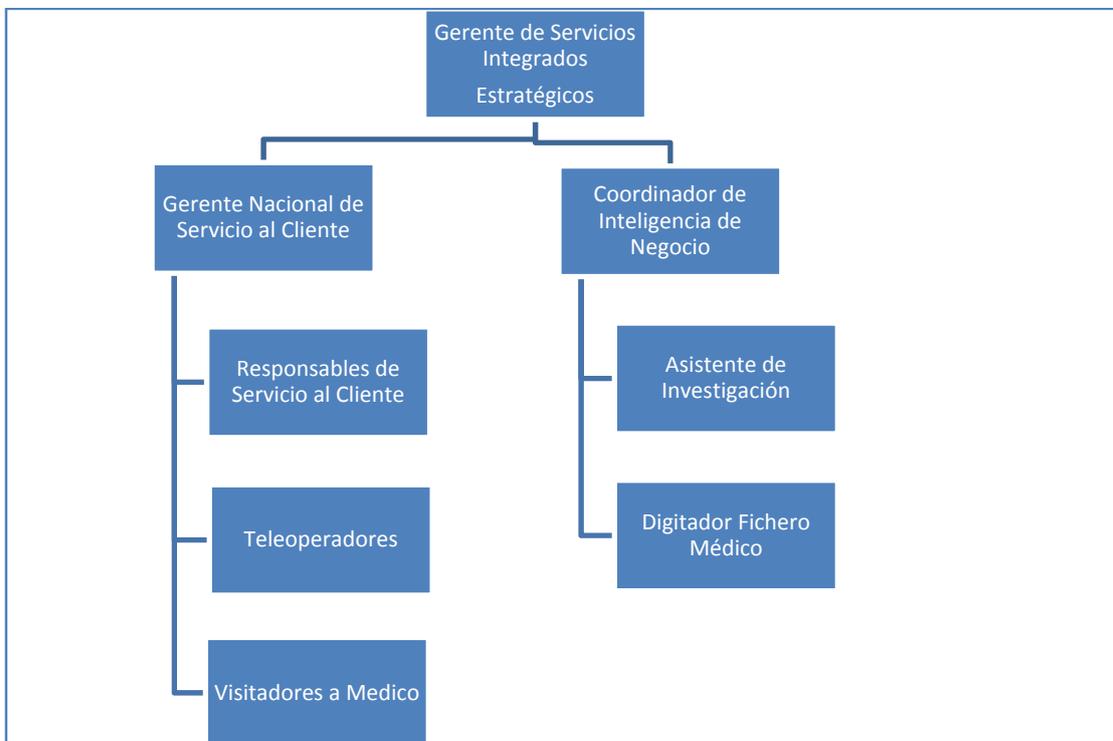
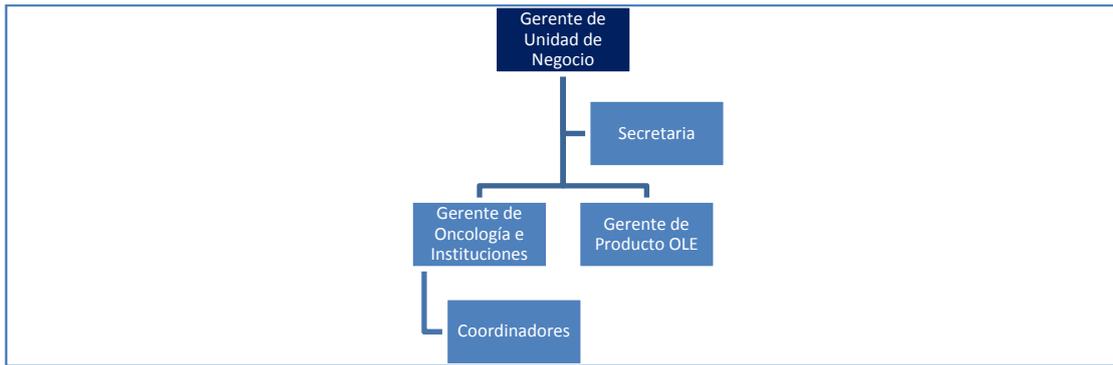
WHITE, Robert A., "*Análisis Cultural en la Comunicación para el Desarrollo*",
Editorial Telos, 1994.

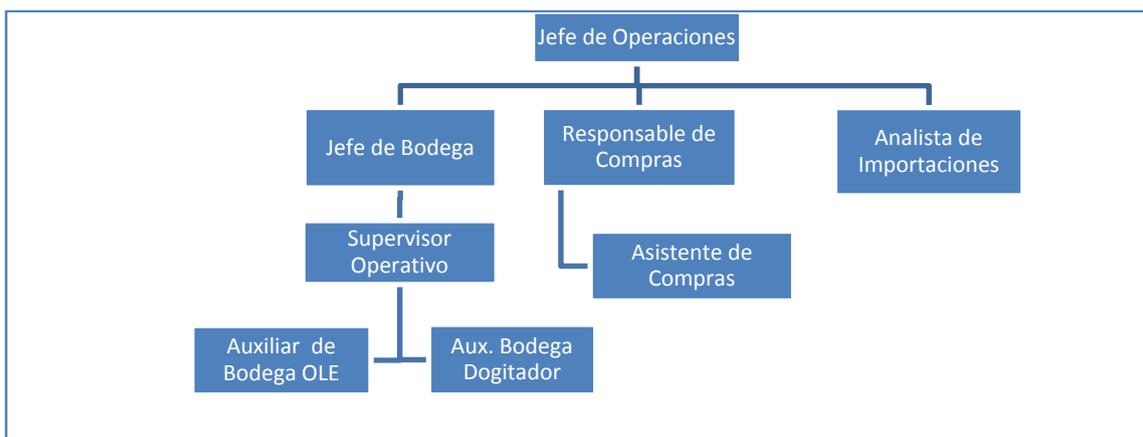
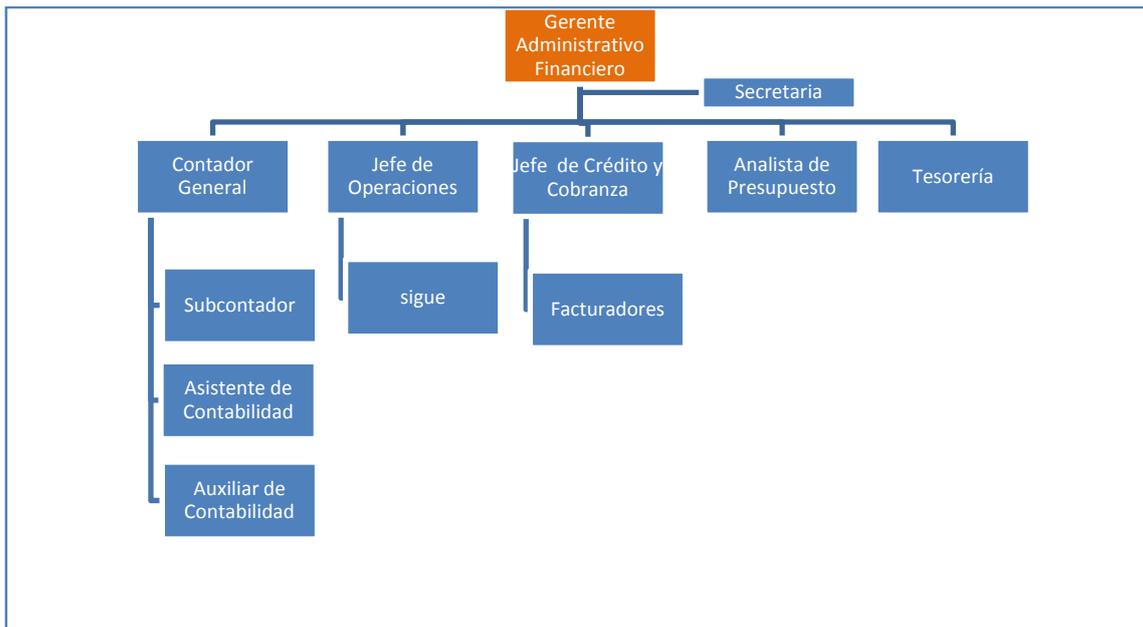
ANEXOS

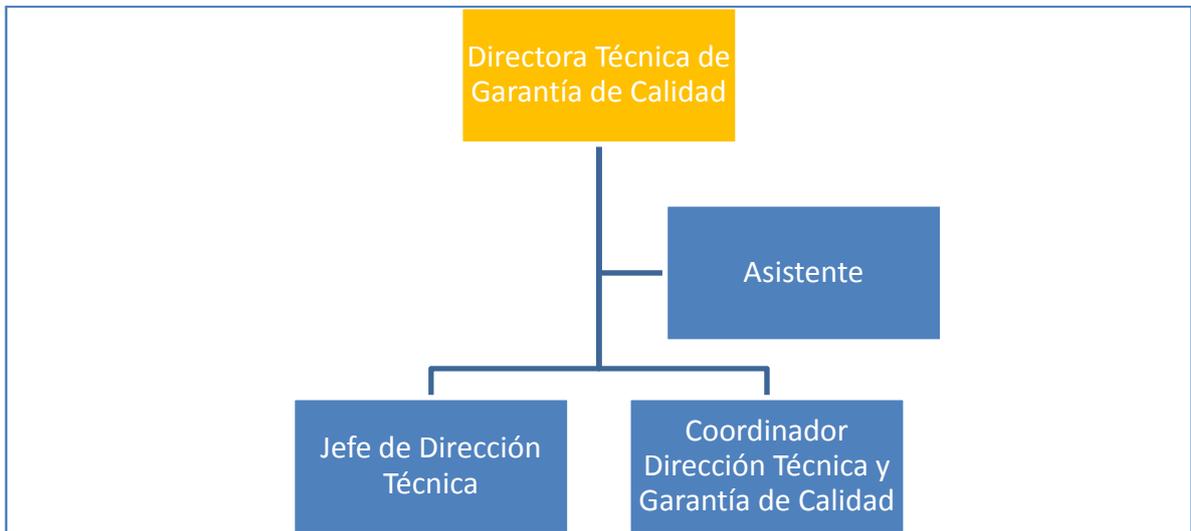
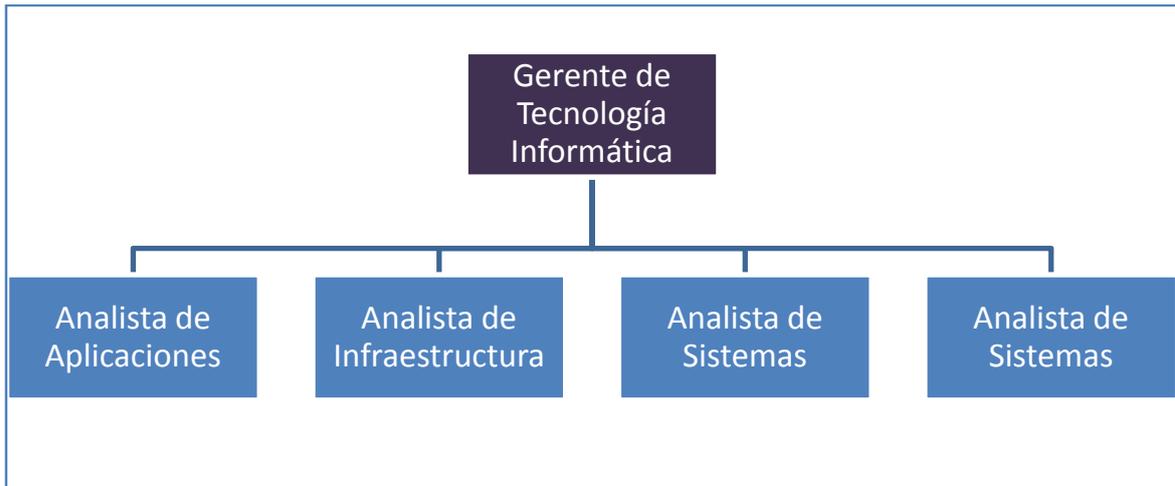
Anexo N.1: Organigrama











Anexo N. 2 Entrevista**ENTREVISTA**

1. ¿Cómo califica en general la comunicación organizacional de LA COMPAÑÍA FARMACÉUTICA?
2. ¿Qué función desempeña la comunicación en LA COMPAÑÍA FARMACÉUTICA?
3. ¿De qué forma se transmiten los mensajes dentro de la organización?
4. ¿Cómo se dan las relaciones entre jefes y subordinados en LA COMPAÑÍA FARMACÉUTICA?
5. ¿Usted considera que la Comunicación en La Compañía propicia el trabajo en equipo?
6. ¿De qué forma influye el ambiente laboral y la comunicación en la productividad?
7. ¿Explique cómo se da la comunicación en los diferentes niveles jerárquicos?
8. ¿Cuándo se presenta un cambio en la organización el personal es flexible?
9. ¿Alguno de los empleados se ha quejado de los medios de comunicación?
10. ¿El personal asume su responsabilidad jerárquica, transmite adecuadamente la información y cumple con los requerimientos para su rol?
11. ¿Cuál es su filosofía, su misión y los valores que maneja LA COMPAÑÍA FARMACÉUTICA?
12. ¿Usted ha percibido inconsistencias en la información, doble discurso, dentro de la organización?

Anexo N.3: Encuesta

	Si	A veces	No
1.- La comunicación dentro de LA COMPAÑÍA FARMACÉUTICA es bien manejada			
2.- Se han presentado problemas por malos entendidos.			
3.-Siempre estoy enterado de los movimientos o cambios dentro de LA COMPAÑÍA FARMACÉUTICA.			
4.-Todos los colaboradores tienes claro su rol.			
5.-Conozco la responsabilidad de mi puesto.			
6.-Conozco los medios o canales de comunicación internos			
7.- Mis Jefes transmiten adecuadamente la información			
8.- La convivencia es armónica en LA COMPAÑÍA FARMACÉUTICA.			
9.-Me he equivocado al interpretar alguna conducta de mis compañeros.			
10.- Tengo conocimiento de los valores de la organización?			
11.- Siento apertura para expresar mis ideas			
12.- No tengo límites para cooperar e innovar.			
13.-Tengo la información requerida oportunamente.			
14.- Los líderes tienen un discurso coherente.			
15.- Tengo claridad en los proyectos, cambios, objetivos de la Compañía.			

ENTREVISTA #1 ÁREA: SERVICIO AL CLIENTE**Informe de entrevista a Responsable servicio al cliente.**

La misión, visión y valores de la Compañía son de conocimiento generalizado para ella. Ella opina que falta más difusión de éstos.

En cuanto a la toma de decisiones dentro de la empresa con lo que respecta a su puesto de trabajo ella sabe que puede tomar decisiones sin consultar y que si las decisiones a tomar son muy importantes pues se le hace conocer a su jefa inmediata.

Sabe que dentro de su área existe plena confianza en desarrollar su trabajo ya que considera a su Jefa una líder quien sabe guiar abriéndole las puertas a inquietudes, generando confianza para que ella se sienta a gusto con su trabajo. Existe retroalimentación en el departamento mediante reuniones semanales en las cuales se hacen propuestas y se conversa del bienestar dentro del departamento como en la empresa y en lo personal. A veces existe algunos roces con su compañera de trabajo, pero no es nada que no se pueda solucionar explica La Responsable de servicio al cliente ya que si existe la cooperación dentro del departamento.

Un líder significa para ella una persona de mente abierta, que busca soluciones y tiene las cosas claras. Dentro de la empresa piensa que hay tanto líderes como jefes.

La motivación que hay dentro del departamento es mediante informes semanales que los realiza su jefa directa con los cuales informa cómo está cada persona desarrollando su trabajo y en qué se podría mejorar sin dejar de lado el reconocimiento de un buen trabajo.

En cuanto a la comunicación general en la empresa, la Responsable de servicio al cliente comenta que existe mucho el rumor, chisme dentro de la empresa ya que falta claridad en la manera que se comunican las cosas, falta de formalidad en la comunicación. Hay mucha incertidumbre en la empresa ya que no es una comunicación oportuna y se genera un ruido el cual desencadena a un sin número de rumores de pasillo. La toma de decisiones es a veces un poco demorada por lo que se retrasan los procesos y esto genera mala comunicación.

ENTREVISTA #2 ÁREA: SERVICIO AL CLIENTE

Informe de entrevista a: Coordinadora nacional Servicio al Cliente

La misión, visión y valores son de conocimiento de la ocupante de la posición debido a que ella realizó la misión de la empresa y por concurso resultó su propuesta la que ganó.

La toma de decisiones dentro de su área ella las hace de acuerdo a su responsabilidad por el cargo que ocupa. Existe retroalimentación dentro de su área debido a que se mantienen reuniones semanales donde hay evaluaciones y se sacan resultados del funcionamiento del área. Ella se basa en la política de trabajo en base a la confianza que pone en cada una de las personas que trabajan con ella y siempre está apoyando y brindando confianza a cada persona impulsándola a que desarrolle su trabajo de manera eficiente, buscando sacar lo mejor de su gente.

En cuanto al liderazgo ella se considera líder y describe a un líder como un facilitador para el trabajo, que tiene apertura y que el objetivo principal sea que la gente se supere y que mejor que supere también a su líder. La motivación dentro del departamento existe en la manera de brindar apoyo y amistad a las personas para que exista la confianza suficiente de decir cualquier cosa, esta motivación se da con salidas a comer que ella realiza.

Ella está consciente que dentro de su área hace falta más comunicación a pesar de que existe, es poca y sí se debería trabajar en fortalecer la comunicación dentro de la empresa mediante políticas para así mejorar poco a poco la comunicación dentro de los diferentes departamentos de la empresa. Ella dice que hay que gestionar el problema de comunicación y tratar de adoptar políticas de reuniones cada cierto tiempo con el fin de unir más los departamentos que trabajan conjuntamente.

ENTREVISTA #3 ÁREA: FINANCIERA ADMINISTRATIVA

Informe de entrevista Asesor Financiero.

La misión, visión y valores de la Compañía sí están claros para el ocupante de la posición cree que si se han divulgado de una manera correcta pero que de pronto la gente no los conoce porque no existe interés.

La toma de decisiones en lo que respecta a su puesto de trabajo en el ámbito financiero, tiene claro. Toma decisiones en base a lo que le concierne de lo contrario acude a su jefe inmediato para buscar alguna solución al problema.

La retroalimentación no existe en el departamento financiero ya que el jefe no tiene apertura con sus colaboradores, es una persona que ordena y quiere que el trabajo se haga sin importar nada más. El ocupante de la posición tomó como política suya el comunicarse con su jefe mediante una comunicación formal que sería todo por escrito de tal manera que no exista la oportunidad de malinterpretar lo que se haya dicho o simplemente se cambie alguna orden por olvido.

El concepto de líder para él es una persona que nace con ese don cuyo objetivo es transmitir el conocimiento, capacitar a la gente y sobre todo tener apertura para escuchar a los colaboradores. Asegura que existe una gran diferencia entre lo que es un líder y un jefe, el cual sólo da órdenes e impone las cosas. Considera que dentro de la Compañía existen más jefes que líderes.

No existe motivación para trabajar dentro del departamento ya que el jefe es la persona que debería motivar a su gente pero no se practica esto debido a la confusión que puede existir por parte del jefe en cuanto a la manera de tratar a sus colaboradores y no muestra apertura para entablar diálogos. Es por esto que la gente tampoco siente la necesidad de abrirse y tiene puesta una barrera ante algún cambio.

Dentro de la empresa falta mucho por mejorar en cuanto a la comunicación ya que no hay una manera oficial de transmitir los mensajes por lo que éstos se filtran y se crea el rumor y chisme de pasillo. Le falta al departamento de Recursos Humanos agilizar los procesos de comunicación. Cree que dentro de la Compañía no hay camaradería, cada uno saca su trabajo porque debe hacerlo no porque quiere y esto marca la

diferencia en cuanto a trabajar a gusto en el puesto de trabajo que desempeñan cada día. En cuanto al cambio que se suscitó dentro del departamento contable, confía en el subcontador porque lo ve con bastante apertura y con ganas para sacar adelante el trabajo que tiene, mas no está seguro que pueda durar mucho tiempo por la personalidad que tiene de respetar a la jerarquía lo cual le hace que se limite en cuanto a la toma de decisiones y no potencialice lo que es realmente.

ENTREVISTA #4 ÁREA: FINANCIERA ADMINISTRATIVA (Operaciones)

Informe de entrevista, Analista de Importaciones.

La Analista de importaciones conoce la misión, visión y valores de la Compañía. Falta interés por parte de la gente de la empresa por enterarse acerca de éstos.

En base a la toma de decisiones sabe que puesto ocupa ella y hasta donde llega su límite para tomar decisiones. Confía mucho en su jefe inmediato.

Existe retroalimentación dentro del departamento ya que su jefe inmediato es una persona abierta que escucha lo que sus colaboradores tienen que decir, hay respaldo a cualquier propuesta realizada dentro del departamento y esto se da debido a las reuniones que mantienen una vez cada dos meses y en algunas ocasiones cada mes.

En cuanto a la Gerencia Financiera, ella cree que existe un cambio por parte del Gerente Financiero ya que ahora hay apertura de proponer y ser escuchado dentro del departamento a diferencia de tiempo atrás donde no existía esa apertura. Lo que siente la ocupante de la posición es que falta apertura por parte de la gente y que el problema ya no radica en la manera de administrar del Gerente Financiero. Hay todavía temor a decir las cosas en las reuniones que mantienen una vez cada mes ya que el ambiente se vuelve denso en estas reuniones donde se vuelve desgastante el ver cómo se pelean dos o más personas cuando se supone que la reunión era para tratar temas laborales.

Un líder es una persona inteligente que es imparcial y leal con el grupo, muy humano, proactivo y sabe cómo manejar a su gente. En la Compañía existen líderes y jefes.

Considera que el Gerente Financiero es un líder ya que mantiene satisfechos a sus colaboradores y cubre las expectativas. Dice que ahora con el cambio de actitud que se ha dado hay un respaldo ante los problemas lo que antes no pasaba. Ahora falta apoyo a las propuestas de esa Gerencia.

En cuanto a la comunicación de la empresa dice que existe mucho rumor, chisme dentro de la empresa por no ser oportuna la comunicación además que falta formalidad dentro de la misma para que las cosas sean vistas desde otra perspectiva. Cree que hay cosas que no se tienen porque saber y se debería quedar a nivel de gerentes para no ocasionar rumores además hay que evitar la filtración de información.

ENTREVISTA #5 ÁREA: FINANCIERA ADMINISTRATIVA (Contabilidad)

Informe de entrevista, Asistente Contable.

Conoce muy generalizado el mensaje de la Compañía en cuanto a la misión, visión y valores. Cree que el mensaje no ha sido divulgado de una manera impactante por lo que esto no ha generado el interés por saber.

La toma de decisiones dentro del departamento las hace el Contador General y lo que esté dentro de sus actividades ella puede tomar ciertas medidas.

Existe retroalimentación en el departamento ahora que ya no está más el antiguo Contador General quien generaba cierto malestar en el trabajo. Es muy pronto para poder sacar un resultado acerca del trabajo del nuevo contador pero por lo que le conoce y por las pocas reuniones que han mantenido dentro del departamento, el nuevo Contador General le ha hecho sentir que puede confiar en él para lo que sea ya que la apertura siempre habrá.

Él está consciente que existen muchos problemas dentro del área contable ya que hay una división por parte de las cuatro colaboradoras que trabajan en el área. Cree que no hay apertura de dos de las asistentes, no hay cambio de actitud por parte de las chicas y eso complica el trabajo en el área. El Contador General ha hablado con todas para expresarles su apoyo en todo sentido a las cuatro chicas.

Las reuniones del área financiera son desgastantes debido a que existen muchos problemas personales de algunas personas con otras que no se deberían tratar en ese tipo de reuniones porque no está bien que todos se enteren de esos problemas. También ha visto que algunos colaboradores se han bloqueado a los cambios por lo que se dificulta el trabajo.

Define a un líder como una persona que sabe persuadir y que puede convencer a la gente y puntualiza la diferencia entre un líder y un jefe que sólo ordena. Piensa que en la Compañía Farmacéutica existen jefes no líderes.

Para ella no existe motivación alguna dentro del departamento a nivel financiero y cree que con el nuevo contador las cosas pueden cambiar. Lo ve como una persona que tiene ganas de sacar adelante el nuevo reto que tiene y que lo puede lograr.

En base a la comunicación de la empresa sabe que hay mucho chisme de pasillo porque falta comunicar mejor las cosas, más formalidad en ese sentido. Cree que se debe hacer saber cómo es la toma de decisiones para que no se genere el rumor dentro de la empresa.

ENTREVISTA #6 ÁREA: FINANCIERA ADMINISTRATIVA (Tesorería)

Informe de entrevista, Tesorera.

La ocupante de la posición no conoce la misión, visión, y valores de la empresa porque dice que falta difusión de las mismas.

En cuanto a la toma de decisiones ella toma en lo que respecta a su área y sabe hasta qué punto desarrollar su trabajo.

Considera que no existe apertura dentro de su departamento porque en las reuniones se tratan muchos problemas personales y no hay como proponer. Además ella explica que su relación con el Gerente financiero no es muy buena lo que le ha limitado a hacer su trabajo y no proponer nada más. Hay muy pocas reuniones dentro del departamento donde no se pueden tratar temas concretos.

Un líder es una persona que ayuda y que está colaborando con todo su personal a cargo.

La motivación no existe en su trabajo y dentro de su área debido a que no hay apertura por parte del gerente financiero, quien, es una persona que no sabe cómo manejar a un grupo de gente por lo que esto crea muchos inconvenientes dentro del grupo. Lo que más ha escuchado de parte de personas a cargo de un grupo es: “Ese no es mi problema, tu sabrás cómo lo haces”.

Según su criterio, dentro de la empresa no existen ni jefes ni líderes debido a que no saben cómo liderar gente y tampoco dar órdenes. Piensa que algunas personas dentro de la empresa son intransigentes y que sólo se puede hacer lo que el jefe quiere.

Falta mucho en la comunicación dentro de la empresa con todos los departamentos y además siente un malestar debido a que ella no es parte de las reuniones a nivel gerencial en las cuales según el organigrama debería constar en esta parte de la empresa.

ENTREVISTA #7 ÁREA: FINANCIERA ADMINISTRATIVA (Contabilidad)

Informe de entrevista, Contador General

En cuanto a lo que es la misión, visión y valores dentro de la Compañía, el ocupante de la posición de Contador General, conoce pero de manera general. En lo que tiene que ver con los ideales él dice que nunca los ha visto. Piensa que si hace falta una mejor difusión de los mismos.

En lo que respecta a la toma de decisiones él dice que las toma en base a lo que está a su cargo porque respeta mucho a la jerarquía y sabe que tiene personas arriba de él que toman algunas decisiones por lo que tiene que acatar las mismas.

Como es prácticamente nuevo, dentro del departamento no se podría decir que existe retroalimentación a pesar de eso han existido algunas reuniones con su departamento para hacerles saber a las chicas que él tiene una buena disposición para tratar cualquier tipo de problema y que siempre tienen las puertas abiertas de su despacho para hablar de cualquier cosa.

El concepto de líder para él es una persona que sabe persuadir a la gente y que puede llevar con su ejemplo a un grupo de personas, cree que como todo en la vida hay las cosas buenas y las malas por lo que para él hay líderes buenos y malos. La diferencia entre líder y jefe existe y cree que un jefe sólo da órdenes y que no puede manejar un grupo de personas. Cree que es un líder en proceso que tiene cosas que aprender de sus jefes y que siempre respetará a la jerarquía.

Con respecto al Gerente Financiero piensa que es un líder a su manera. Hay motivación dentro del departamento porque hay apertura para ciertas cosas. Piensa que ha cambiado en su forma de ser y que ahora es más abierto que antes.

En cuanto a la motivación de su área él cree que si existe y que ésta se da mediante la apertura que les ha dado a las chicas para que se acerquen a conversar con él. La propuesta que él hace es que exista la retroalimentación por lo que propone a las chicas que hagan propuestas y que si éstas son viables se las tomarán en cuenta.

La comunicación dentro de la empresa todavía falta mucho porque los departamentos no están muy conectados. Hay mucho chisme dentro de la Compañía lo que daña el ambiente laboral porque perjudica muchas veces a las personas.

ENTREVISTA #8 ÁREA: FINANCIERA ADMINISTRATIVA (Facturación)

Informe de entrevista a Facturador.

La misión, visión y valores de la Compañía los conoce de manera general pero piensa que hace falta un poco más de publicación porque el interés existe.

La toma de decisiones no las hace precisamente él ya que no le compete a menos que tenga que ver con facturación.

No hay apertura dentro de su departamento, existe la predisposición por su parte para hacer el trabajo que le toca pero siente que cuando él deja encargado su puesto a su jefa directa, ella no tiene la misma predisposición. La retroalimentación no existe dentro del área, el Gerente financiero escucha pero no actúa por lo que no se siente el apoyo.

Considera que un líder es una persona que brinda apoyo, que presta su oído para cualquier cosa, apoya y da solución. Cree que en la empresa hay jefes y que falta mucho por crear líderes.

En su departamento no existe la motivación incluso piensa que desmotiva el hecho de que su jefa directa no sepa qué hacer en su trabajo y cuando él quiere enseñarle no existe esa apertura.

Dentro de las reuniones que se hace en el departamento, éstas no son bien vistas ya que no hay una agenda por tratar y muchas veces las reuniones se vuelven temas personales que eso no es de interés de todos. Son desgastantes por lo que debería haber una agenda para tratar temas laborales. En cuanto a la comunicación interna falta mucho por hacer ya que es muy informal y sería mejor que existan políticas para que sea formal. No existe una planificación para la entrega a tiempo de lo que es el cierre. Hay mucho chisme dentro de la empresa lo que hace que siempre un mensaje llegue distorsionado.

ENTREVISTA #9 ÁREA: FINANCIERA ADMINISTRATIVA (Contabilidad)

Informe de entrevista, Asistente contable.

No conoce la misión, visión y valores de la empresa porque dice es prácticamente nueva, cuando se le dio la inducción fue muy rápida y desde que trabaja en la empresa no ha existido tiempo como para conocer éstas.

En cuanto a la retroalimentación en su departamento cree que si existe ahora que no está el ex Contador Generali, a pesar que quien lo reemplazo es nuevo en las pocas reuniones que han mantenido con él, les ha dado la oportunidad para que proponga y que el trabajo sea más llevadero debido a que existe una fuerte división dentro del área contable entre las chicas.

La comunicación en el departamento no es muy buena ya que las reuniones que existen en el departamento no son claras, son desgastantes porque se tratan muchos problemas personales y no hay una agenda para tratar temas laborales. Cree que el Gerente Financiero ha cambiado un poco su apertura a sus colaboradores.

Ya no se trata de que exista apertura por parte de los jefes sino de la gente y en cuanto a esto ella es muy concreta en decir que no existe la apertura por parte de dos de sus compañeras para colaborar con el departamento.

Para ella, un líder para es una persona que sabe direccionar, que ve las virtudes de las personas y las desarrolla, hace que sus capacidades evolucionen. Cree que dentro de la Compañía existen más jefes que líderes ya que sólo se dan órdenes y no se sabe cómo pedir las cosas o cómo manejar un grupo.

Con respecto a su nuevo jefe inmediato, lo ve muy bien, confía en él porque piensa que hay la apertura necesaria para hablar las cosas como se deben.

Hay colaboración para laborar mejor. Su jefe directo ha puesto mucha confianza en ella para ejecutar el trabajo dentro del área y esto la impulsa para mejorar porque agradece que le sea reconocido el trabajo que hace.

Falta mucho por mejorar la comunicación interna, todos los departamentos ya que es un poco demorada y la información muchas veces no llega de una manera oficial sino por chismes o rumor que es lo que existe bastante en la Compañía.

ENTREVISTA #10 ÁREA: FINANCIERA ADMINISTRATIVA (Logística)

Informe de entrevista Jefe de operaciones.

El ocupante del cargo conoce la misión, visión y valores de la Compañía piensa que hace falta una mejor difusión para que todos conozcan de la misma manera.

En cuanto a la toma de decisiones en su departamento él toma en medida a su trabajo respetando la jerarquía que existe en la Compañía.

La retroalimentación en su departamento existe en la medida que hay apertura para que su gente proponga y salir adelante con su trabajo.

Hablando a nivel de gerencia financiera cree que el Gerente es malinterpretado por la posición que tiene y piensa que la gente se ha cerrado con él ya que no han sabido entenderle. Concuerta con él que no hay que felicitar a la gente por hacer su trabajo porque es algo que se tiene que hacer, se tiene que cumplir a diferencia de las felicitaciones cuando alguien hace algo extra o algo fuera de su trabajo otorgado.

Un líder para él es una persona que enseña con el ejemplo para que le pueda seguir y que las cosas se desarrollen de igual manera.

Hay motivación en su área por la apertura que existe y porque transmite esa motivación él mismo con su trabajo, con su desempeño en las labores. Piensa que lo mejor para motivar es transmitir la motivación uno mismo con lo que hace cada día.

Muchas veces la gente no colabora dentro de la empresa porque dice que ya ha hecho lo suyo por qué va a hacer más y se refiere a esto debido a la falta de compañerismo que existe en el ámbito laboral.

La comunicación es una parte débil de la Compañía que piensa se debería mejorar. Hay mucha manipulación de la gente en cuanto a la información porque con la apertura que había antes del Gerente Financiero, las personas se acostumbraron a manipular la información. Ahora está de acuerdo con la política que se dio por parte

del nuevo Gerente General de acudir al jefe inmediato para tratar cualquier tema y resolverlo.

En cuanto al nuevo Contador General, piensa que es una persona que puede dar mucho pero que su miedo a la jerarquía le limita su accionar. Cree que tiene muchas ganas de hacer las cosas y mejorar el ambiente laboral que no es muy bueno dentro del área contable donde se siente la inmadurez por parte de las chicas que trabajan con él.

ENTREVISTA #11 ÁREA: FINANCIERA ADMINISTRATIVA (Bodega)

Informe de entrevista, Jefe de bodega.

Conoce la misión, visión y valores de la Compañía. Quizás falta una mejor difusión de estos dentro de la bodega para que todos tengan claro.

La toma de decisiones las hace él en lo que respecta a la bodega y conjuntamente con su jefe directo. La comunicación se da mediante mail y es muy buena no ha tenido ningún inconveniente ya que hay afinidad con él y por lo que respeta mucho la jerarquía. Tiene mucha confianza en sus jefes.

Existe la retroalimentación en la bodega ya que hay reuniones dos veces por semana para tratar varios temas tanto laborales como personales. Le parece que lo que falla en la bodega es la concentración. Hay mucho chisme que llega desde oficinas y sabe que ese chisme llega gracias al mensajero.

Dentro de la bodega existe un problema con el Bodeguero, quien no sabe cómo realizar su trabajo porque no hay una fluidez con las órdenes que da. Esto genera malestar con la gente de bodega ya que por lo general acuden a su persona para solucionar problemas que debería solucionar es el Bodeguero.

Existe un problema en cuanto a la toma de decisiones en lo que respecta al Bodeguero ya que él no tiene claro el rol que tiene que desempeñar en la bodega, hay una falta de sentido de pertenencia, de urgencia con la Compañía.

El concepto de líder que él tiene es una persona que es honesta, que sabe predicar con el ejemplo, escucha y que sepa direccionar a la gente. Se considera un líder primero porque le gusta, piensa que la gente le sigue y considera que siempre ha tenido ese don de llevar a la gente por un rumbo.

Hay motivación dentro de la bodega ya que hay apertura, siempre están las puertas abiertas para que sus colaboradores sientan la libertad de acercarse a él. Los motiva con la forma en la que llega a sus colaboradores, con incentivos y pequeñas cosas como ayudar en el trabajo para que salga más rápido o con incentivos como reuniones para hablar de todo.

La comunicación dentro de la empresa falta mejorar, hay personas que no colaboran porque son explosivas en las oficinas. Ha sentido un cambio en cuanto al Gerente Financiero y su apertura. Hay mucha fuga de información que llega a las bodegas por los chismes y rumores que se generan.

ENTREVISTA #12 ÁREA: FINANCIERA ADMINISTRATIVA (Bodega)

Informe de entrevista Auxiliar de bodega.

Conoce bien la misión, visión y valores de la empresa. Dice que todos saben su labor dentro de lo que es la Compañía y con esto se puede ver que todos trabajan por la misma meta.

En cuanto a la retroalimentación dentro de la bodega si existe ya que su jefe directo es una persona muy abierta y hay una facilidad de proponer una metodología de trabajo. Hay bastante espacio para tratar todo tipo de temas por lo que todos están al tanto de lo que pasa y se da una buena comunicación. El jefe de bodega tiene mucha facilidad para resolver los problemas a tiempo lo que no pasa con el Bodeguero por lo que él prefiere hablar directamente con su jefe directo.

El Bodeguero es una persona muy reservada que no acepta las cosas entonces no existe apertura por parte del jefe operativo, le falta mediar con las personas. A diferencia de su jefe directo quien sabe cómo orientar a las personas por lo que todos se han acostumbrado a acudir sólo a él.

Líder es una persona que sabe lidiar con la gente, que está capacitado intelectualmente. Para él, su jefe es un líder porque sabe cómo llevar las cosas que están a cargo de él.

Dentro de la empresa piensa que hay mucho chisme y rumor y dice que el mensajero es quien filtra esa información en la bodega por lo que él está constantemente yendo y viniendo de las oficinas y bodegas.

Cree que dentro de su área hay mucha motivación ya que su Jefe directo genera el bienestar de todos dentro de la bodega. Piensa que falta un poco más de compañerismo porque ahorita hay mucho individualismo en cuanto al trabajo en equipo.

ENTREVISTA #13 ÁREA: FINANCIERA ADMINISTRATIVA (Bodega)

Informe de entrevista Encargada de muestras médicas.

La ocupante de la posición no conoce la misión, visión y valores de la Compañía porque dice que no está muy interesada en este tipo de cosas.

En cuanto a la retroalimentación en su departamento ella piensa que si existe porque su jefe es una persona abierta que sabe escuchar a la gente. En las reuniones que mantienen se habla acerca de todo lo laboral y lo personal por lo que siente que su jefe directo es una persona que se preocupa por el bienestar de sus colaboradores. En cambio con el Bodeguero no se siente la misma afinidad debido a que es más reservado, no sabe cómo comunicar las cosas y siente que le falta dar soluciones a los problemas por lo que ella prefiere acudir al Jefe de Bodega.

En cuanto a lo que es un líder y un jefe , ella no ve la diferencia pero cree que un líder es una persona que ayuda a sus compañeros y que es primero compañero antes que jefe.

Cree que el Jefe de bodega es un buen líder porque confía en ella y le deja realizar su trabajo como a ella le gusta. Es una persona que motiva a sus colaboradores en todo sentido lo que hace que el trabajo se vuelva más fácil. El bodeguero en cambio no sabe cómo resolver los problemas, no organiza las tareas de la gente lo que hace que el trabajo sea desmotivante porque no exige colaboración ni nada.

En la bodega hace falta compañerismo, falta trabajar en equipo porque no existe una buena organización y cree que esto se da porque no hay una buena comunicación. Falta colaboración por parte de los hombres. Cree que muchas veces hay abuso de confianza por parte de algunas personas porque su Jefe es una persona buena y hay gente dentro de la bodega que se abusa de eso. Cree que dentro de la empresa hay muchos chismes y rumores que llegan antes de lo que llega la información verídica.

ENTREVISTA #14 ÁREA: FINANCIERA ADMINISTRATIVA (Bodega)

Informe de entrevista Bodeguero

El ocupante de la posición conoce de una manera muy generalizada lo que es la misión, visión y valores de la empresa. Piensa que falta interés por parte de la gente para conocer este tipo de información de la empresa.

En cuanto a las decisiones dice que él no las toma ya que tiene que tomar en conjunto con el Jefe de Bodega y el Jefe de operaciones.

Existe total apertura por parte de su jefe directo para hablar de cualquier cosa, para ponerse de acuerdo en la toma de decisiones. Hay retroalimentación en la bodega porque hay varias reuniones donde se expone todo tipo de casos y siempre se llega a una solución.

Para él un líder es una persona que nace y que sabe manejar a un grupo de personas, que las sabe guiar, a diferencia de un jefe que sólo da órdenes. Cree que el Jefe de bodega es un líder.

Explica que sí hay motivación por parte del jefe del área y control de calidad, las reuniones son parte de esta motivación donde existe la apertura para proponer.

Dentro de la bodega piensa que falta compañerismo a pesar de que ve que se está mejorando en eso. Dice que él está pendiente de que se saque el trabajo adelante y que las personas se molestan cuando se les corrige algo. Cree que en bodega están mal acostumbrados a que haya siempre una persona que les guíe.

Piensa que en la oficina hay mucho chisme y rumor que no se sabe de dónde viene pero que siempre está causando malos entendidos.

Para él es una disposición que hay que cumplir el hecho de que cuando hay eventos en la oficina hay que ir. Piensa que quita mucho tiempo para hacer el trabajo dentro de la bodega

ENTREVISTA #15 ÁREA: FINANCIERA ADMINISTRATIVA (Bodega)

Informe de entrevista a Inspector de calidad del depósito.

Conoce de manera muy generalizada lo que es la misión, visión y valores de la Compañía.

En cuanto a la retroalimentación en el área de bodega sí existe ya que su jefe directo es una persona que está abierta a todos y a todo, es accesible. La comunicación que ellos tienen es por lo general personal porque mantienen reuniones seguidas que antes eran cada semana ahora son cada 15 días.

En cuanto al Bodeguero dice que es una persona que no sabe delegar el trabajo y que le falta liderazgo, no tiene una buena comunicación porque no conoce las tareas que hay que hacer y la persona que no conoce lo que hay que hacer no puede dirigir a un grupo.

Para él un líder es alguien que sabe guiar a sus colaboradores y que la gente le respeta. Cree que todos siguen al Jefe de bodega porque sabe cómo hacer las cosas, cómo dar soluciones a los problemas y porque todos confían en él por eso lo ve como líder.

Encuentra un bienestar dentro de la empresa ya que sabe que puede crecer personalmente y profesionalmente.

La comunicación dentro de la empresa opina que hay bastante chisme pero que también es buena la relación que se mantiene con las oficinas y bodega. Con respecto a los eventos que hay en las oficinas piensa que es muy bueno pero que muchas veces coincide con la responsabilidad que tienen y eso hace que se cree un malestar.

ENTREVISTA #16 ÁREA: FINANCIERA ADMINISTRATIVA (Bodega)

Informe de entrevista Auxiliar de bodega.

La misión, visión y valores de la Compañía sabe muy poco, piensa que falta difusión y también interés.

La comunicación dentro del área cree que es poco clara, falta ser más precisos en lo que se quiere lograr. Existen reuniones donde se siente la apertura por parte de su jefe y eso hace que el trabajo sea mejor.

Con el bodeguero la situación es diferente porque dice que desconoce lo que hace, no ofrece soluciones por lo que en la bodega se evita preguntarle cosas. Cree que en la bodega hay poco compañerismo, hay gente que no tiene buen humor y que cuando él llega en las mañanas con ganas de trabajar y hacer reír a sus compañeros pues no lo suelen tomar de una buena manera y la gente se enoja.

Falta motivación en el área por eso cree que la gente muchas veces está mal humorada, opina que cuando no hay un clima laboral bueno hace que el resto se desmotive por lo que él siente esa desmotivación con sus compañeros el hecho de que no sepan tomar las cosas bien.

El concepto de líder que él tiene es que debe tener carisma, las ideas claras con respecto al manejo de los problemas, saber dar soluciones, evitar confrontaciones. Piensa que el Jefe de bodega es un líder.

ENTREVISTA #17 ÁREA: FINANCIERA ADMINISTRATIVA

Informe de entrevista Gerente financiero.

Para el ocupante del cargo la misión, visión y valores de la empresa son de conocimiento general.

En cuanto a la toma de decisiones dentro de su departamento dice que se las hace en conjunto con su departamento mediante reuniones mensuales en donde el objetivo es que cada área sea responsable de su presupuesto.

La retroalimentación existe en el departamento financiero ya que en las reuniones se escucha las propuestas de todos y así se hace un análisis sobre la factibilidad de la propuesta y si ésta es dable pues se la pone en práctica.

En cuanto al liderazgo piensa que un líder es una persona que tiene que saber cómo dirigir, cómo enseñar, saber supervisar, que sepa que su gente es capaz. Sí se considera un líder porque algunos de sus colaboradores le han demostrado que está haciendo las cosas bien y sobretodo piensa que ahora que su departamento tiene una crisis debido a la salida de dos de sus colaboradores, el departamento ha mostrado la motivación para sacar adelante los huecos que han dejado las personas que no están más.

En cuanto a la comunicación interna de la empresa cree que hay que mejorar la comunicación a nivel de los departamentos en especial por parte de Recursos Humanos y el departamento financiero. Además piensa que falta mucho por mejorar la comunicación a nivel general.

ENTREVISTA #18 ÁREA: COMERCIAL - OLE

Informe de entrevista, Gerente Nacional de Oncología.

La misión, visión y valores de la empresa para la ocupante del cargo los conoce de manera general. Piensa que hace falta una mejor difusión de los mismos.

La retroalimentación existe dentro del departamento ya que mantienen reuniones mensuales antes y ahora bimensuales donde conversa con sus colaboradores, se propone y se da la apertura total para que algún proyecto sea ejecutado.

Piensa que hace falta mejorar lo que es la comunicación con el área de operaciones debido a que no hay respuestas inmediatas por parte del personal de bodega.

Líder es una persona que apoya a su gente, es facilitador para el desarrollo del trabajo con el fin de que salgan adelante sus colaboradores. Haciendo la diferencia entre jefes y líderes piensa que en la Compañía existen más jefes que líderes.

Hay motivación dentro del departamento por la apertura que existe para que cada uno desarrolle el trabajo. Se da una total libertad para que se ejecuten las cosas ya que existe la confianza hacia sus colaboradores para que ellos hagan su trabajo a su manera.

La comunicación en toda la empresa ha mejorado sin embargo faltan cosas por hacer empezando por un cambio de mentalidad por parte de la gente que conforma la Compañía Farmacéutica para que deje de haber tanto chisme, rumor que existe en la Compañía. Falta colaboración por parte de algunos departamentos que trabajan directamente con ellos como es la parte de abastecimiento que no ven las mismas prioridades que esta área y eso hace que se dificulte el trabajo creando malentendidos o roces.

ENTREVISTA #19 ÁREA: COMERCIAL - FARMA

Informe de entrevista con Visitador a Médico

Los resultados de éstas entrevistas en cuanto la comunicación arrojaron que dentro de la Compañía hace falta una comunicación más formal donde las cosas sean dichas claramente y exista un feedback por parte de los “jefes”. Las políticas no están claras en relación a la comunicación porque existen inquietudes y sobre todo el mayor problema es que no hay una contestación ágil, rápida.

En cuanto a las facilidades dentro de la Compañía en esta área se pudo apreciar que se necesita más facilidades he integrar una política que incluya tecnología para el desarrollo diario del trabajo de los visitadores.

El trabajo es muy importante desarrollarlo en equipo y ésta es una visión que la tienen los dos entrevistados pero coinciden que dentro de su trabajo existe mucho el individualismo y no hay compañerismo.

Como último punto está la falta de liderazgo por parte de los gerentes de distrito donde no saben cómo impulsar a sus personas de área, motivarlos para que salgan adelante.

ENTREVISTA #20 ÁREA: TECNOLOGÍA INFORMÁTICA

Informe de entrevista a Gerente de IT.

El conocimiento de la misión, visión y valores de la Compañía no los conoce exactamente. Ella dice que para la tomada de decisiones se hace en base a políticas ya establecidas de casa matriz por lo que siempre tiene que consultar cualquier proceso que en su área vaya a ser ejecutado.

La retroalimentación existe dentro del departamento por constar de tres personas las cuales se reúnen cada lunes con el fin de evaluar su área. Dice que ella evalúa el desempeño del trabajo de cada uno de sus colaboradores para saber si existe algún problema con el trabajo que les ha sido asignado por la gerente.

El liderazgo significa que la gente le vea como un líder, que de un buen trato a las personas, que sea abierta y tenga muy claros los valores. Lo más importante que tiene que tener un líder es hacer sentir bien a sus colaboradores.

Sabe que todavía le hace falta para convertirse en líder porque tiene que aprender mucho y cada día intenta ser mejor para inculcar eso a sus colaboradores.

La motivación dentro del departamento existe, impulsando a los chicos a llegar a las metas propuestas ya que hay la apertura por su parte, quien toma en cuenta, evalúa las falles del departamento para estar en constate mejora.

ENTREVISTA #21 ÁREA: COMERCIAL- MARKETING

Informe de entrevista, Gerente de Producto.

Conoce de manera general la misión, visión y valores de la empresa, sabe el propósito que tiene la Compañía en cuanto al mercado.

La toma de decisiones se hace en base a lo que a ella le compete dentro de su cargo.

Dentro del departamento no existe una buena comunicación hay muchas fallas que deberían arreglarse por ejemplo las respuestas a los mails, constantes reuniones que no sólo sean formales sino también donde se de apertura de proponer ideas. Falta la retroalimentación con los demás gerentes de producto tanto como el gerente de marketing y de manera general dentro de la empresa falta la comunicación entre áreas.

Considera que diferencia entre lo que un líder y un jefe es, para ella un líder tiene que ser una persona capaz de crear la retroalimentación, que deje desarrollar a las personas en base a sus capacidades, que sepa delegar trabajo a sus colaboradores, que se arriesgue, que tome en cuenta las propuestas de la gente. La motivación dentro de su departamento no existe porque el gerente de marketing no los motiva además que esto se genera debido a que tampoco existe la motivación dentro de otras áreas.

Ella sabe que todavía le hace falta para llegar a ser un líder y sobretodo piensa que uno no se puede denominar si es líder o no, eso se sabe si la gente le reconoce a ella como una líder.

Dentro de la empresa ella ve serios problemas en cuanto a la falta de buena comunicación porque dice que no existe el feedback, falta mucho por trabajar en Recursos Humanos ya que son ellos los que deberían ir detectando las

necesidades para luego crear soluciones dentro de la Compañía. El clima laboral es una de las fallas que tiene la Compañía. La falta de planificación de presupuestos a tiempo es otro de los problemas que ella encuentra.

Concluye que la Compañía está atrapada en el presente porque no toma riesgos y porque no existe flexibilidad.

ENTREVISTA #22 ÁREA: COMERCIAL- MARKETING

Informe de entrevista, Gerente de Marketing.

La misión, visión y valores de la empresa son de conocimiento general.

En lo que concierne a toma de decisiones dentro de su área él las toma en la medida que puede pero esto también le ha generado problemas ya que las personas con las que trabaja en el área creen muchas veces que todas las decisiones están a cargo de él y no entienden que muchas son tomadas por directivos más altos por lo que se ha generado un malestar dentro del departamento.

El departamento tiene reuniones cada 15 días para tratar temas relativos a su área pero la retroalimentación no existe dentro del departamento, es muy poco lo que se hace en este sentido. Se necesita mejorar la comunicación tanto en el departamento de marketing como a nivel de todos los departamentos.

En las reuniones de gerentes, dice que se siente excluido al momento de tomar las decisiones porque muchas veces éstas ya están tomadas y él simplemente tiene que acatarlas sin poder presentar una propuesta. Esto también crea un conflicto dentro de su departamento ya que sus colaboradores no saben que éstas decisiones ya están tomadas y que él en su posición no puede hacer nada por lo que se siente el malestar por parte de algunos gerentes de producto

La comunicación con el gerente comercial no existe o simplemente se da cuando hay problemas graves.

El liderazgo es para el Gerente de Marketing, credibilidad en el líder, que sepa de coaching, que encabece a un grupo que crea en su líder.

Este departamento no está motivado por la manera en la que se han venido desarrollando las cosas dentro del área.

En cuanto a la comunicación interna falta fortalecer el campo de toma de decisiones, liderar y saber entender a la gente para que no entienda la información de manera diferente evitando la confusión o malos entendidos.

ENTREVISTA #23 ÁREA: COMERCIAL

Informe de entrevista, Gerente Comercial.

El conocimiento de la misión, visión y valores son generalizados y cree que la Compañía tiene que tener una buena filosofía para transmitir sus ideales y así arrancar bien desde el principio.

En cuanto a la toma de decisiones dentro de su departamento toma las decisiones en base a lo que su área compete.

Su departamento tiene la buena intención para mejorar la comunicación por lo que no es buena esta. La retroalimentación existe dentro del departamento debido a que él hace reuniones con cada colaborador suyo de tal manera que así está al tanto de su desempeño laboral y también su vida personal. Mediante esta evaluación se saca un acta donde las dos partes firman y tienen un compromiso de mejorar en su trabajo y cooperar para el bienestar tanto interno como externo.

El liderazgo es el que sabe conducir un grupo de personas o ideas sabiendo aceptar a cada una con su individualidad.

Se considera un líder que ayuda a sus colaboradores a salir adelante y prepararlos para que tengan logros grandes.

En cuanto a nivel general dentro de la empresa cree que falta la acción del departamento de Recursos Humanos en cuanto a planificar las formas de comunicación de los departamentos. Se necesita inculcar a las personas el valor de la comunicación, crear políticas para así manejarse según éstas. Propone hacer campañas para explicar la importancia del valor de la comunicación.

ENTREVISTA #24 ÁREA: DIRECCIÓN TÉCNICA

Informe de entrevista a Gerente de Garantía de calidad.

El conocimiento de la misión, visión y valores de la empresa es de conocimiento muy general.

En base a la toma de decisiones dentro de su área ella señala que existen políticas ya estructuradas mediante las que se guía.

Dentro de su área la retroalimentación existe debido a que se reúnen cada 15 días para el análisis de temas críticos dentro del departamento, la comunicación en el departamento es buena los medios por los cuales se comunican son mail y cara a cara.

Cree que si hace falta mejorar la comunicación interna de la empresa ya que esta no es fluida ni oportuna y cree que hay que innovar los procesos para agilizarlos.

En cuanto al liderazgo ella lo define como una gran responsabilidad que hay que predicar con el ejemplo donde se transmite el conocimiento y la manera en que ella lo practica es que su personal a cargo se sienta identificado con el área.

La manera en que motiva a sus colaboradores es reconociendo su trabajo, resaltando los aportes de cada uno. Ella trata de dar capacitaciones con sus conocimientos, expositores internos y externos que puedan aportar al departamento.

ENTREVISTA #25 ÁREA: RECURSOS HUMANOS

Informe de entrevista, Gerente de Recursos Humanos.

El conocimiento de la misión, visión y valores de la Compañía son conocidos por el ocupante de la posición, conoce el proceso para la realización de éstos tanto a nivel local como a nivel de regional.

En base a la toma de decisiones sabe hasta qué punto puede tomar decisiones y en qué ámbitos, lo que ya no le compete decidir lo tiene que hacer el Gerente General de la Compañía.

Dentro del departamento de Recursos Humanos existe la retroalimentación ya que hay reuniones de área los días lunes y en éstas se discuten temas tanto laborales como de emprendimiento en cuanto al área y personalmente.

Para él un líder es una persona que sabe hacer bien las cosas que no existen límites y que sabe cómo pedir las cosas, no ordenando. Sus colaboradoras le han hecho sentir que está haciendo un buen trabajo y que sabe cómo transmitir la información.

La manera en que motiva a su personal a cargo es con cursos, con salarios, haciéndoles sentir bien, cómodas con lo que hacen y que sepan que tienen apoyo.

DESAYUNO

“Compartiendo Ideas y los Nuevos Valores”

COMUNICACIÓN INTERNA

FECHA: Viernes 15 de Junio del 2012
LUGAR: Hotel Swissotel
HORA DE INICIO: 08h00
HORA DE FINALIZACIÓN: 10h30
VALOR: “HONESTIDAD”

INVITADOS:

Cargo	Área
Gerente de RRHH	Gerencia
Analista de Com. Interna	Com. Interna
Analista de TI	Administración
Coord. Garantía de Calidad	Administración
Auxiliar de Bodega	Bodega
Visitador a Médicos UIO	Fuerza de Ventas
Visitador a Médicos GYE	Fuerza de Ventas
Visitador a Médicos El Oro	Fuerza de Ventas

Existiendo el quórum reglamentario, iniciamos el desayuno con el siguiente orden del día:

- Bienvenida a los participantes
- Presentación de los objetivos del Desayuno
- Aportes de integrantes
- Temas Varios
- Cierre y agradecimiento
-

DESAYUNAMOS COMPARTIENDO IDEAS



Las fotos las pueden utilizar únicamente para la presentación del trabajo con la compañía; de lo contrario tendrían que solicitar un consentimiento informado de cada uno de los participantes, para poder utilizar las imágenes de sus rostros.

Comunicación Interna

- Agradece la participación de todos los asistentes.
- Explica el objetivo de estos desayunos.
- Comparte un ejemplo de Equipos de alto desempeño en una Compañía alimenticia en la que los empleados de producción hicieron una sugerencia que mejoró sustancialmente el proceso lo que contribuyó a que la empresa tenga una mejor línea de producción, ahorre costos y triplique sus ventas.

Gerencia General

- Nos comenta los objetivos de crecimiento que tiene la Corporación en un lapso de 3 años, haciendo hincapié que todos colaboremos

en este crecimiento acelerado que tiene la Compañía, “subiéndonos al tren”.

- Comenta que surjan ideas positivas, quizá no en cada desayuno pero si en un futuro, y lo importante es que esas ideas lo importante contribuyan al mejoramiento continuo.
- Actualmente la Compañía tiene un crecimiento importante en el que la Filial de Ecuador se ha alineado a ese crecimiento, estamos en el tercer lugar en el mercado farmacéutico ecuatoriano en lo que a prescripciones se refiere, y la meta de crecimiento para nuestra filial es muy ambiciosa.
- Tenemos que estar preparados para las nuevas exigencias, para nuevos mercados.
- Ningún colaborador es indispensable, lo que hacen la diferencia entre los colaboradores es la actitud, aquellas personas que marcan la diferencia, eso hace la diferencia entre una empresa exitosa y una en riesgo de desaparecer.
- Instó a que todos participemos y trabajemos en conjunto para hacer de la empresa una Compañía exitosa.
- El desarrollo depende de nosotros mismos, la corporación está invirtiendo en personas con alto potencial, con actitud positiva. El trabajar en equipo, colaborar con nuestro aporte, es importante.
- Cada persona en nuestra Compañía tiene libertad para compartir ideas, aportes, aspectos de mejora, la Gerencia General y las Gerencias de primero línea, necesitan de la ayuda de todos los colaboradores para mejorar constantemente en su gestión y todos aportamos con un trabajo de calidad, siendo honestos primero con nosotros mismos, con nuestros compañeros, con la Compañía.
- El mejor ejemplo de ese proceso de cambio y mejora es la nueva bodega ubicada en Pomasqui, con nuevas instalaciones que mejoran la calidad de vida laboral de nuestros colaboradores, así como las exigencias y regulaciones Farmacéuticas.

Visita Médica Quito

- Sugirió que se debe hacer hincapié en trabajar fortaleciendo la Gerencia Media, el trabajo que ellos realizan es importante, deben convertirse en asesores de sus equipos de trabajo, muchas veces su actitud genera desmotivación.
- Reconoce que cada vez que va a Bodega se siente un ambiente de trabajo cálido y cordial y felicita a sus compañeros de ésta área ya que los considera un ejemplo a seguir.
- Sugiere que las maletas de visita médica deberían ser cómodas y cada persona que la utiliza debe tener conocimiento que cuanta carga es permitida, para que no resulte pesada o incluso para que no se estropeen las muestras médicas.
- Agradece a la Compañía por propiciar estos espacios (desayunos) que de alguna manera permiten tener información de primera línea de los objetivos, proyectos, avances, etc. en los que está inmersa la Compañía. Muchas veces los Gerentes de Distrito no lo transmiten de la mejor manera y se pierda la cadena adecuada de información y comunicación. Felicita al Departamento de Recursos Humanos por la iniciativa.

Depósito

- Nueva bodega, agradece el apoyo que la Compañía y la Gerencia General ha brindado en el mejoramiento y cambio de las instalaciones del depósito.
- Existe un gran compromiso por parte de cada uno de los integrantes de la Bodega para colaborar con su trabajo con sus compañeros de la Visita médica, ya que saben que un trabajo bien hecho aporta para sus clientes internos (Visitadores a Médicos), él transmitirá a todos sus compañeros este compromiso.

Garantía de Calidad

- Agradece y felicita la iniciativa de invitar a colaboradores para compartir ideas que pueden aportar al mejoramiento continuo.
- Comenta que su área, puntualmente ella en lo personal siempre está sugiriendo cosas al Departamento de Recursos Humanos y agradece por la labor que realizan.
- Su compromiso por que cada uno de los valores corporativos se difundan, en especial el valor de este desayuno HONESTIDAD, el cual está a cargo su equipo.

Sistemas e Infraestructura

- Agradece este tipo de reuniones que permiten tener información de primera mano y estar siempre alineados.

Visita Médica El Oro

- Comenta que muchas veces los Gerentes de Producto que viajan a el Oro piensan que es un pueblito, pero cuando van por trabajo a esta zona se dan cuenta que tiene mucho potencial, por ello estos espacios permiten además de conocernos entre compañeros de otras áreas, darles a conocer la labor que desempeñamos en las ciudades a las que representamos.

Visita Médica Guayaquil

- Felicita este tipo de iniciativas para con los colaboradores ya que nos permiten conocernos mejor y transmitir aquellos aspectos que muchas veces sus jefes no lo saben transmitir y son aportes importantes.

Gerente de RRHH

- Agradece la participación de todos los asistentes.
- Explica el proceso y el objetivo de trabajar en valores, hoy la Corporación está evaluando la gestión de cada uno de sus colaboradores basados en competencias y valores, por ello la importancia de tener la colaboración de cada uno de los integrantes de éstos desayunos en la difusión de los nuevos valores.

OBSERVACIONES:

No habiendo más asuntos por tratar, se da por concluido el Desayuno LA HONESTIDAD

Anexo N.6: Propuesta de Política de Comunicación Interna

POLÍTICA DE COMUNICACIÓN INTERNA
RECURSOS HUMANOS
COMPAÑÍA FARMACÉUTICA
Antecedentes
<p>El actual contexto interno y externo, la exigencia de competitividad para lograr mayores resultados exige dinamismo en todos los procesos de la empresa, entonces la fijación de políticas que asistan al fortalecimiento y la mejora de la cultura organizacional nos permitirá orientar la gestión como una de las premisas para lograrlo, crear un sistema de comunicación eficiente, dentro de un marco ordenado que aporte a la estrategia del negocio es lo que nos ocupa por ahora, la planificación y fomentar un Plan de Comunicación Interna.</p>
Objetivo
<p>Crear un sistema de comunicación como herramienta de gestión para la Compañía Farmacéutica con la finalidad de difundir la información que se genere, buscando retroalimentación, así como convertir el proceso de comunicación en un elemento regulador de integración, común y abierto entre todos.</p>
Ejes Conductuales
<p>La Comunicación Interna se fundamenta en:</p> <p>Cultura Organizacional (valores): Comprende todos los principios, conceptos y creencias, explícitos o implícitos, delineados por la Compañía.</p> <p>Estructura: Se considera como se compone la organización en sus diferentes áreas y niveles de operatividad.</p> <p>Estrategia: Orientación de carácter corporativo que marca los objetivos estratégicos a seguir.</p> <p>Recursos: Humanos, financieros y tecnológicos.</p> <p>Procedimientos: La manera en que se ejecutan las actividades, niveles de acción e interrelaciones, es decir “qué nos corresponde hacer”.</p> <p>Estilo de dirección: Gerencias y jefaturas con el reto de asumir posición de liderazgo creativo y transformador.</p>
Alcance

El ámbito de aplicación abarca al personal de la Compañía, por cuanto la política persigue la desconcentración de información de las gerencias hacia sus reportes, solo así se puede dar la participación activa de los colaboradores, cumpliendo el objetivo institucional que es el mantener informados a todos.
Para saber que se espera del proceso de comunicación, debemos establecer:
Qué se quiere comunicar
Cómo se va a comunicar
Saber cómo hacerlo
Analizar cómo lo puede recibir la gente
Propiciar nuestra cultura organizacional
De tal suerte que directivos y colaboradores tengan la posibilidad de interrelacionarse bajo un clima laboral sustentado en ambiente de confianza.
Parámetros
a) Reforzar el conocimiento sobre misión, visión y valores
Para la implementación de la Política de Comunicación Interna debemos tomar en consideración que la Compañía cuenta con un Plan Estratégico en el que se han establecido claramente Misión, Visión y Valores.
b) Formas de comunicación en la Compañía
Comunicación descendente: En la cual la comunicación baja y permite difundir Políticas, Procedimientos, reglas, etc.
Comunicación ascendente: En la que la comunicación sube y generalmente contiene, sugerencias, inquietudes, reportes de desempeño, Investigación de actitudes, novedades personales como: de salud, estudios, etc.
Comunicación lateral: En este aspecto se operan comunicaciones paralelas, interdepartamentales, interacción de empleados con jefaturas, etc.
c) Flujo en la comunicación
Para que se dé un correcto flujo de la comunicación, el proceso debe ser:
Claro
Emitir mensajes utilizando un lenguaje simple, evitando usar palabras que den lugar a ambigüedades.
Uso de canales adecuados, dependiendo de la naturaleza del mensaje.
Exponer cada idea en forma positiva.
Reiterar las partes fundamentales del mensaje.
Proponer ejemplos que clarifiquen el mensaje.
Establecer una relación de empatía con el interlocutor.
Elegir el momento oportuno para transmitir el mensaje.
Se recomienda que los gerentes responsables de personal, sean quienes entreguen directamente el mensaje a sus colaboradores, pues la comunicación informal genera un

impacto negativo en la productividad de una Compañía.
Frontal
Reducir el mínimo de tiempo en que la comunicación va desde la emisión hasta la recepción del mensaje.
Preciso
Distinguir entre la idea principal y las ideas secundarias,
Explicar los objetivos que se persiguen.
Conciso
Evitar la excesiva longitud del mensaje.
Evitar caer en ambigüedades.
Reuniones establecidas con agenda
Entonces para aclarar de mejor manera la idea central de proceso de comunicación podremos observar el esquema incluido [Ver anexo No. 1]
Los niveles para comunicación
Se denominará sistema de comunicación en cascada y su dinámica de ejecución será de la siguiente manera:
El comité gerencial (N y N-1) en sus reuniones será considerado como el primer generador de información para la comunicación interna, las reuniones serán periódicas con un lapso de quince días entre reunión y reunión.
Se considera N a la Gerencia General; y N-1 a las gerencias: Comercial, Administrativa Financiera, Recursos Humanos y Dirección Técnica.
Cada gerencia luego de las reuniones gerenciales, serán responsables de bajar la información a sus reportes directos (N-2); al mismo tiempo recibirán información que cada miembro de su equipo emita en respuesta o como nueva información.
Se consideran N-2 las siguientes posiciones: en la parte comercial, Gerencia de Marketing, Gerencia de Promoción y Ventas, Gerencia de Unidad de Negocio, Asesoría Médica.
En la parte de administración y finanzas las posiciones: Contador General, Jefe de Operaciones, Jefe de tecnología de la Información y Jefe de Crédito y Cobranza.

En recursos humanos las posiciones de Analista de Selección y Analista de Compensaciones.
En Dirección Técnica la posición de Coordinador de Garantía de Calidad.
De aquí en más, se deberá desplegar la información a todos y cada uno de los reportes a cargo (N-3) y así en lo sucesivo (N-4).
Se consideran N-3 en la parte comercial: Gerente de Producto, Gerente de Distrito, Coordinador Nacional OLE, Coordinador Servicio al Cliente, Coordinador Inteligencia de Negocio.
En administración y finanzas, tenemos las posiciones de: Sub-contador, Analista de Presupuesto, Tesorero.
Como N-4 en el área comercial tenemos las posiciones de Visitador a Médico en cualquiera de las categorías, se incluye Coordinador Institucional, OLE, Productos de Nicho y Revlimid, Asistentes (administración ventas), Digitadores y Secretarias. Teleoperadora, Responsable de Atención al Cliente.
En administración constan como N-4 Asistentes y Auxiliares de Contabilidad, Secretarias, Asistentes y Responsables de Compras, Operaciones e Importaciones, Secretaria Recepcionista, Auxiliares Administrativo y de Bodega, Mensajero.
De toda reunión que se origine, deberá constar por escrito aquellos casos que ameriten seguimiento, culminación y logro de objetivos, esa documentación la llevará la persona responsable del área o departamento y una copia el Departamento de Recursos Humanos.
Ventajas del Sistema
Esta estrategia de comunicación correctamente gestionada por todos, puede brindar múltiples beneficios que se traducen en una mayor competitividad en vista que, ésta permite:
Asegurar a la gerencia que todo el personal recibirá la información adecuada en tiempo oportuno.
Ayudará a conocer los objetivos del negocio y la cultura organizacional,

facilitando que todos sus miembros empujen en la misma dirección.
Crearé las oportunidades necesarias para que se compartan las mejores prácticas y el conocimiento.
Contribuiré eficazmente a que los líderes (gerentes, jefes, personal con gente a cargo) mejoren la toma de decisiones por tanto ayudará a la mejora de la productividad.
Mantendrá vigente la dinámica de actualización en tecnología, administración legal normativa y dinámica comercial, tres puntos elementales para la empresa.
Generaré un ambiente de confianza en todos los niveles de la Compañía, todo esto en base a la rapidez de llegada con la información.
Se convertirá en una herramienta que permita visualizar y reconocer los logros individuales y colectivos.
Se podrá conocer corporativamente las aportaciones notables del recurso humano proactivo y comprometido con la organización.
Generaré mayor sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa en general y a su grupo de trabajo en particular.
Grupos de Comunicación Interna (GCI)
Conformación de los grupos
Primer GCI.- está conformado por los Gerentes General, Comercial, Administrativo Financiero, Recursos Humanos, Dirección Técnica y la Asistente de Gerencia, quien llevará el acta de las reuniones y copiarla a Recursos Humanos.
Segundo GCI.- conformado por el Gerente Comercial, Gerente de Marketing, Gerente Unidad de Negocio, Gerente de Promoción y Ventas, Asesor Médico y Secretaria de Gerencia Comercial, quien llevará el acta de las reuniones y deberá copiarla a Recurso Humanos.
Tercer GCI.- lo compone el Gerente de Administración y Finanzas, el Contador General, Jefe de Operaciones, Jefe de Sistemas, Jefe de Crédito y Cobranzas, Tesorero, Analista de Presupuesto y Secretaria de la Gerencia de Administración y Finanzas, quien como en los casos anteriores deberá llevar el acta y remitir la copia a Recursos Humanos.
Cuarto GCI.- para su funcionamiento estará compuesto: Gerente de Recursos Humanos, Analista de Selección, Analista de Compensaciones y Beneficios y Secretaria Recepcionista, igual que en todos los grupos debe llevar acta de las reuniones.

Quinto GCI.- Lo conforman para su funcionamiento: Directora Técnica, Coordinador de Garantía de Calidad y Secretaria. [Ver anexo No. 2]

Mecánica de la Reunión Grupos de comunicación interna “GCI”

Definición.- El GCI (Grupo de Comunicación Interna) son reuniones institucionalizadas que se realiza mensualmente entre el jefe y sus colaboradores para tratar temas de interés general relacionados con el trabajo mismo sobre políticas, procedimientos, planes, informaciones de la Compañía, etc.

Objetivo.- Fomentar las comunicaciones mediante el establecimiento regular del diálogo entre los colaboradores, logrando una comunicación eficaz a lo largo y ancho de la Compañía.

A través de esta práctica se puede mejorar el clima laboral, podemos conocer el porque de algunas decisiones, expresamos nuestras opiniones, promoviendo así la libertad de expresión y puertas abiertas en la Compañía, apegados siempre a los valores de respeto hacia las personas, buen clima laboral, para que cualquier colaborador exprese de manera abierta sus inquietudes, opiniones, etc.

Integrantes.- Están constituidos por colaboradores de cada área liderados por un *Coordinador de grupo* (Jefe departamental).

Estructura del GCI:

- Jefe inmediato (Coordinador de Grupo), quien es el responsable de convocar, realizar, promover y mantener el GCI.

- Moderador, quien por naturaleza es el Jefe inmediato, pero puede ceder dicha moderación a alguno de los colaboradores que haya demostrado cualidades para ejercerla adecuadamente.

Quien haga de moderador tiene bajo su responsabilidad:

- a) Citar a la reunión
- b) Seleccionar los temas a tratar
- c) Elaborar el acta
- d) Enviar copia del acta a Recursos Humanos

- Colaboradores inmediatos de cada una de las áreas o participantes.
Desarrollo de la Reunión
El desarrollo de la reuniones de GCI es eminentemente informal, dicha informalidad debe interpretarse bajo el concepto de confianza, cordialidad y respeto mutuo. El tono de éstas ha de ser de absoluta claridad y objetividad.
El jefe debe aclarar las dudas o inquietudes que se presenten durante la reunión y que están a su alcance, específicamente las que tiene relación con su área de trabajo y según el caso tomar decisiones inmediatas.
Normatividad
Cada GCI conformado, deberá enviar el listado con el nombre de los integrantes y el nombre del Coordinador de grupo al Departamento de Recursos Humanos.
La frecuencia con que se celebrarán las reuniones de GCI podrá ser mensual, la reunión del GCI de Gerencia, (Comité), dará inicio a estas reuniones, serán quincenales; en el GCI de Gerencia de cada mes se evaluarán los procesos de comunicación, se presentará y analizará información de interés y se censurará el nivel hasta el cual deberá llegar la información de los temas tratados.
El Comité estará conformado por: <i>Gerente General, Gerente Comercial, Gerente de RRHH, Gerente Administrativo Financiero, Directora Técnica</i> y Asistente de Gerencia (quien llevará el Acta) y deberá reunirse quincenalmente.
Es importante indicar que quienes lleven el acta y hagan la convocatoria para éstas reuniones, deben informar al resto del personal a fin evitar interrupciones.
Operatividad de los GCI
Cada GCI trabajará con los tres tipos de comunicación: Descendente, paralela y ascendente, operando de la siguiente manera:
1.- Después del Comité (GCI de Gerencia, N y N-1), cada Coordinador de Grupo (N-2 en adelante) deberá realizar <i>el mismo esquema de reunión</i> con sus jefaturas y personal a cargo. La fecha de estas reuniones deberá ser definida por el GCI de cada área, un día específico al mes y al igual que las reuniones

del Comité (GCI de Gerencia), de caer en cierre de ciclo o día festivo pasará improrrogable al siguiente día hábil, con una hora de duración.

2.- Liderará la reunión del GCI el *Coordinador de Grupo*, quien iniciará comunicando todos los temas a tratar, nuevas políticas, disposiciones generales, comunicaciones de interés que hayan realizado otras áreas, etc.

3.- El Coordinador de cada GCI, debe tomar en cuenta que habrán comunicaciones por él recibidas que son de carácter confidencial, las mismas que no podrán tratarse en la reunión con los integrantes de su grupo. Si por el contrario, hay comunicaciones urgentes que son recibidas antes o después de estas reuniones deben ser comunicadas de inmediato y no esperar hasta la próxima fecha de reunión.

Se debe aclarar que si bien este constituye un espacio abierto para los colaboradores, se deberá siempre mantener la confidencialidad del caso.

4.- Después de la exposición de temas informativos y de interés presentados por el Coordinador del Grupo, cada uno de los integrantes podrá también presentar los puntos relevantes, inquietudes, novedades, etc. y lo comunicará abiertamente en su reunión de GCI; estos temas, si no son de carácter urgente y son importantes, podrán ser llevados por el Coordinador de GCI a la próxima reunión del GCI de Gerencia para mantener informados a los gerentes.

Las comunicaciones tratadas en las reuniones, no necesariamente son en su totalidad de trabajo, se puede hacer lecturas de artículos motivacionales, pueden resolverse inquietudes del personal, para tal fin incluso se puede invitar a las reuniones a los encargados del proceso. Por ejemplo, si uno o varios colaboradores tiene la inquietud de algún tema referente al Seguro Médico, lo puede compartir en esta reunión y el Coordinador podrá invitar al responsable de la administración del seguro médico de recursos humanos para que despeje todas las inquietudes expuestas, o a su vez puede quedar registrado en acta para que el Coordinador del GCI le transmita esta inquietud y quede a la espera de una respuesta para todos los participantes de ese GCI.

Entonces, la comunicación en este proceso de GCI se maneja de la siguiente manera:

Descendente (Cuando fluyen a través de la organización desde los niveles superiores de la misma, baja la información de jefaturas a colaboradores)

directos).

Ascendente (Cuando las ideas y comentarios de los GCI suben hasta los niveles superiores, subir la información a las gerencias).

Paralela (Entre integrantes del GCI y cuando lo tratado en la reunión es comentado en otro igual o diferente nivel jerárquico de la Compañía) y así todo el personal de cada área está informado.

5.- Todos los temas tratados serán registrados en una *Acta de reunión del GCI*, la misma que deberá ser llenada en la reunión por el moderador o una secretaria asignada y entregar una copia de ésta acta una vez finalizada la reunión, al departamento de Recursos Humanos, quien es el responsable de llevar un control del cumplimiento mensual de estas reuniones; otra copia de esta acta quedará para la lectura, seguimiento y archivo del grupo para la reunión del mes siguiente.

El formato del acta se adjunta al final de esta política [Ver anexo No. 3]

6.- La duración de la reunión no deberá extenderse más allá de 1 hora, se realizará en las instalaciones de la Compañía e inclusive puede aprovechar estos espacios para realizar desayunos con los integrantes.

Responsabilidad de las gerencias, jefaturas y personal involucrado

Gerencias / Sectores	Responsabilidad
General	Generar con reportes directos comunicación oficial en comité gerencial.
Comercial, Financiera, Recursos Humanos, Dirección Técnica	Aplicar procedimientos de comunicación emanados en comité gerencial, bajando información a sus reportes directos. Recibir información ascendente de sus reportes y transmitirla en comité gerencial.
Promoción Y Ventas, Marketing, Producto, Distrito, Mandos Medios,	Transmitir información a equipos y /o a grupos de trabajo.

Jefaturas	Recibir información de sus reportes y la retransmite a la gerencia respectiva.
Personal Involucrado	Gestionar toda comunicación alineados con la política, evitando el rumor y fomentando el diálogo abierto.
Recursos Humanos	Acompañar el proceso

Canales de información y Comunicación

a) Canal formal

Grupos de comunicación interna – GCI (Comunicación en cascada), intranet, cartas, oficios, memorandos, publicación en cartelera, boletines informativos.

b) Canal informal

Comunicación Verbal.

Comunicación Voz IP.- (Phone Internet) Es toda comunicación directa internacional vía telefónica mediante la cual ciertas posiciones están facultadas para comunicarse directamente.

Antes de la toma de decisiones sobre aspectos que afecten el negocio o directrices que cambien normas, deberán consultar con su inmediato superior.

Una vez consensuado con su jefe inmediato podrá volver a realizar la llamada para comunicar lo acordado.

c) Boletín electrónico Informativo

Definición.- Un boletín electrónico informativo, es un medio tecnológico de comunicación escrita difundido a través del correo electrónico. En el se hace referencia a varios aspectos de interés para el personal interno de la Compañía, tales como: artículos, publireportajes, ingresos de personal nuevo, cumpleaños del mes, novedades de la Compañía, etc.

Objetivo.- Utilizar a las comunicaciones tecnológicas como un instrumento de comunicación formal que llegue a los colaboradores que dispongan de este

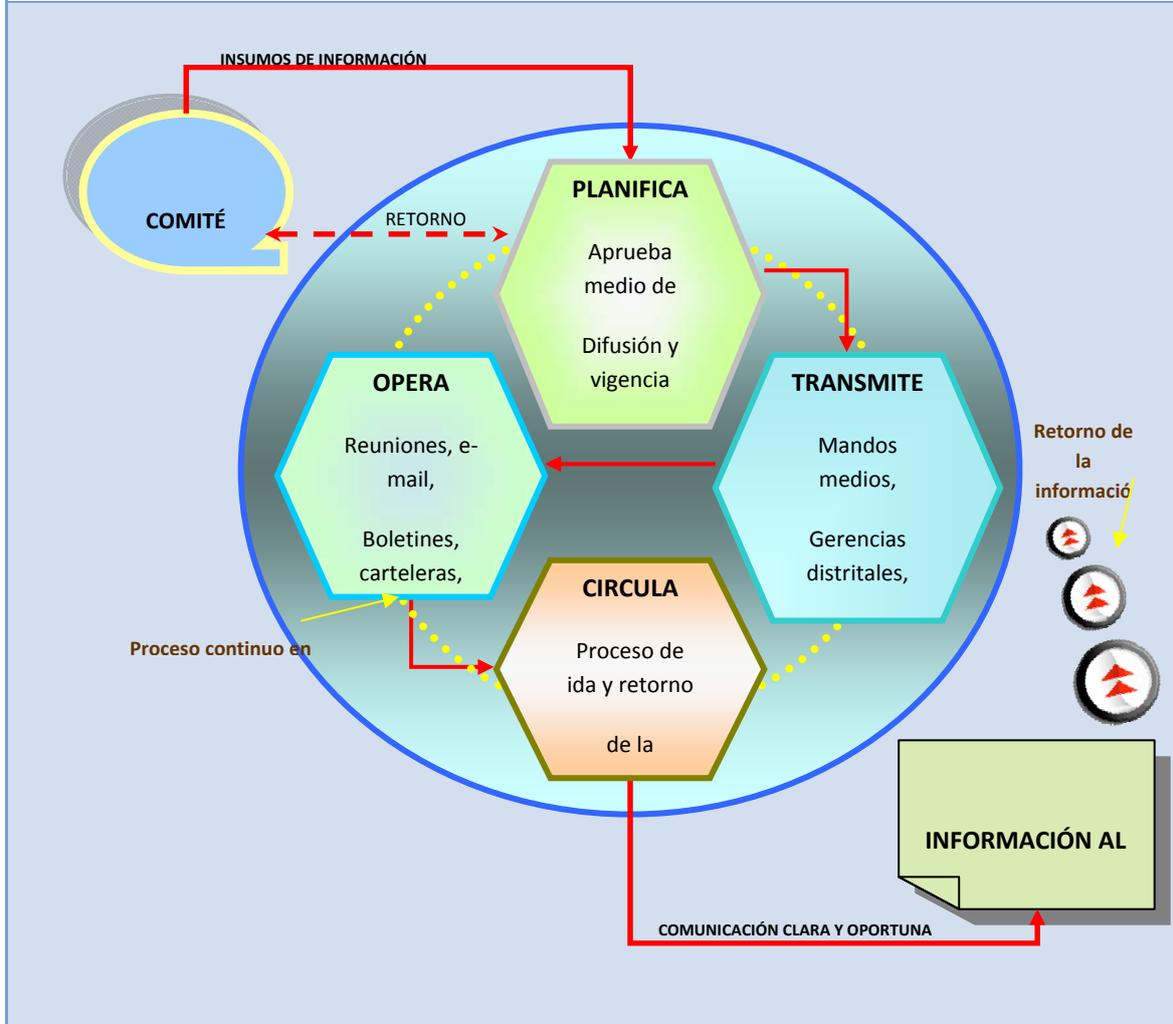
recurso.
Integrantes.- La canalización de la información publicada y a ser difundida será coordinado por el departamento de recursos humanos, adicionalmente todo el personal de la Compañía puede aportar con notas, reportajes, artículos, fotos, etc.
Normatividad.- El segundo día de cada mes se enviará la información consolidada por recursos humanos, quienes serán los encargados de la edición del texto previo al envío del mail masivo.
La recepción del mensaje es por vía electrónica, en el caso del personal que no cuenta con correo electrónico, su jefatura directa podrá transmitir estas comunicaciones y dar lectura del correo enviado sea en reuniones de GCI o el día de la recepción de dicho correo (en el caso de los Visitadores a Médicos).
Beneficios:
Constituye un sistema de comunicación escrita formal que llega a todos los colaboradores que cuenten con correo electrónico.
Promueve la participación de todos los colaboradores en la publicación de temas importantes.
d) Intranet
Definición.- Es todo recurso tecnológico de que dispone la Compañía para su uso y manejo interno (dentro de su red LAN Local Área Network), todos estos recursos están soportados por todo equipo de Hardware y programas de software privados (con licencia), con lo cual se podrá realizar funciones como:
Envío recepción de correo electrónico
Compartir información (a través de la red interna)
Consultas de reportes e informes
Unificación de red para obtención de archivos, uso de información entre Quito y Guayaquil.
Teleconferencias y/o videoconferencias
Normatividad.- Se implementará tomando en cuenta los parámetros que el departamento de sistemas tiene establecido por Casa Matriz, por lo que se pide orientar el accionar en base al "Manual de Políticas y Normas de Seguridad de

la Información”
e) Carteleras
Definición.- Constituyen un espacio de exposición interna para todos los colaboradores y también abierta al público en general que visita las instalaciones de la Compañía, a través del cual se realizan anuncios gráficos y escritos y que nos permite reforzar las comunicaciones dadas y generadas en otras instancias.
Integrantes.- El área responsable de canalizar todo el material a ser publicado en carteleras es Recursos Humanos.
Normatividad.- En forma quincenal se deberá actualizar la cartelera con temas de interés general, así como la misión y los ideales, los mismos que deben ser actualizados según se lo establezca y lo actualice la Compañía en sus reuniones de planeación estratégica.
Beneficios
Es un sistema de comunicación visual que permite reforzar comunicaciones de interés para los colaboradores.
Correo Electrónico
Definición.- Es una comunicación dinámica diaria que funciona de manera regular mediante el cual se envía y se recibe información que puede contener archivos adjuntos, documentos de texto, imágenes, presentaciones, etc.
Normatividad.- El correo electrónico ha sido habilitado para todos los colaboradores de la Compañía por lo que recibirán la información a través de este medio y por lo mismo deberán responder (de ser el caso) a quien sea necesario.
Al enviar mails se debe guardar el nivel de autoridad, es decir se debe informar a su inmediato superior (copiar), no es necesario hacer extensivo a quienes no tienen injerencia directa con el involucrado o nada tienen que ver con el asunto en cuestión.

<p>Todo comunicado que sale de la filial debe ser de igual forma copiado al superior directo.</p>
<p>No se deberá utilizar el correo electrónico para realizar llamados de atención, amonestaciones o casos similares, para ello esta otro medio citado más adelante.</p>
<p>Memorandos</p>
<p>Definición.- Son todos aquellos comunicados generales o personales que dan a conocer disposiciones corporativas; así como en lo personal movimiento o traslados, ascensos, promociones, felicitaciones, llamados de atención.</p>
<p>Normatividad.- Los documentos deben ser suscritos por quienes dirigen las áreas y departamentos y su operatividad será:</p>
<p>Las disposiciones oficiales serán emitidas por la Gerencia General y o por sus reportes directos, deberá haber una copia en archivo.</p>
<p>Los comunicados personales serán dirigidos por las gerencias o jefaturas de área o departamento, deberá dirigir una copia a la carpeta personal abierta en recursos humanos.</p>
<p>Se emitirá por cuadruplicado, memorandos en casos de felicitaciones, ascensos, promociones, traslados, llamados de atención. Etc., que serán distribuidos de la siguiente manera: interesado, jefe del jefe, file personal; y el cuarto directamente al gerente del área (N-1).</p>
<p>No se emitirá copia excepto al file personal los memorando de incrementos de sueldo.</p>
<p>Conclusiones</p>
<p>Una buena práctica de la Comunicación Organizacional permite generar mejores relaciones internas, un adecuado Clima laboral y alcanzar los objetivos corporativos.</p>
<p>Al establecer una política de Comunicación interna, iniciamos el camino hacia trabajar en el establecimiento de nuestra Cultura Organizacional.</p>
<p>Una buena comunicación interna, es el reflejo de las relaciones humanas en la Compañía.</p>
<p>Genera compromiso hacia el logro de la Misión, valores e ideales, consolidando un verdadero trabajo en equipo, el reto, para aspirar al mejoramiento continuo y la capacidad para entender que todo crecimiento debe implicar nuestro</p>

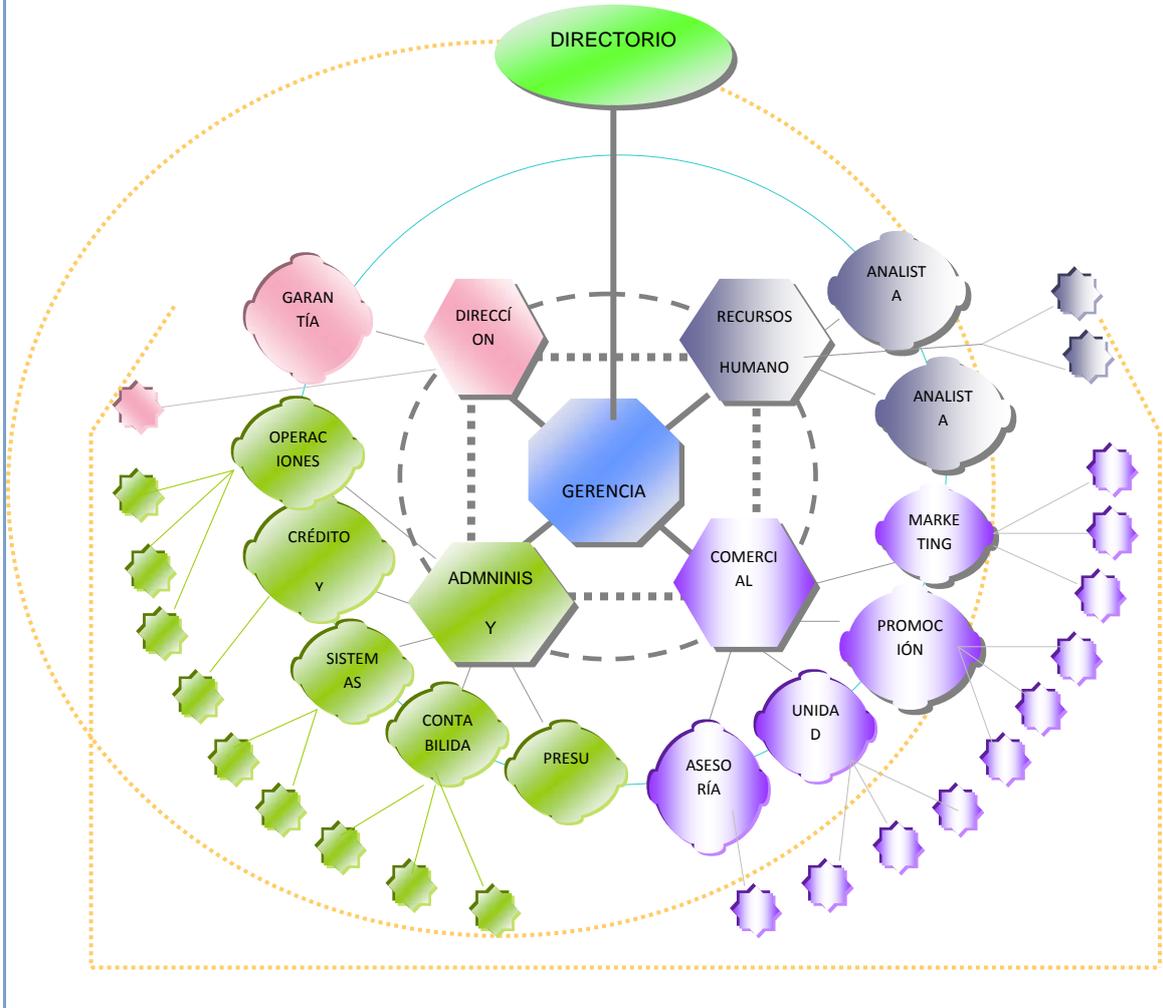
esfuerzo y compromiso constante.

Anexo # 1



Anexo # 2

SISTEMA DE COMUNICACIÓN GCI



Anexo #3
ACTA DE REUNION
GRUPO DE COMUNICACIÓN INTERNA
1.- Nivel y Área:
2.- Integrantes:
3.- Ciudad y Fecha:
4.- GCI Mes:.....
TEMAS TRATADOS
.....
.....
.....
INQUIETUDES Y ACCIONES PENDIENTES
.....
.....
.....
FECHA PRÓXIMA REUNIÓN:.....