



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN PARA CYEDE Cía. Ltda.,
BASADO EN EL ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU
INFLUENCIA EN LA CULTURA EMPRESARIAL.

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

Profesora guía
María José Enríquez Cruz

Autora
Mishel Estefanía Heredia Alvear

Año
2014

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

María José Enríquez Cruz
Máster en Comunicación Empresarial
CI. 171145283-7

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.”

Mishel Estefanía Heredia Alvear

CI. 1715009518

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres: Juanca y Ampari, a mis hermanos Andrés y Juanes quienes son mi eje diario y eterno. A la familia Ribadeneira, sin su confianza y apoyo este proyecto no habría salido adelante. A todos los miembros de CYEDE Cía. Ltda., por su apertura. A mis hermanas de corazón Micaela Samaniego y Estefanía Mora por su apoyo incondicional. Finalmente agradezco a mi tutora María José Enríquez quien fue mi soporte y guía.

DEDICATORIA

A mis padres por su esfuerzo diario, ya que gracias a ellos hoy soy una excelente mujer y profesional. A la alegría de mi vida, mis hermanos.

RESUMEN

La compañía de Computadores y equipos electrónicos del Ecuador, reconocida legalmente como Cyede Cía. Ltda., nació en 1977 con la idea global de convertirse en la empresa líder del país mediante la importación de computadores y equipos electrónicos, convirtiéndose así, en una de las marcas líderes en el mercado en la importación de equipos electrónicos y creando alianzas estratégicas con Polaroid y Konica Minolta. Siendo una empresa líder y con posicionamiento dentro del mercado aún no cuenta con estrategias u objetivos comunicacionales para su público interno sino solo con herramientas de información, más no de comunicación; por la razón indicada se decidió implementar una auditoría interna la cual fortalecería la cultura empresarial y elevaría el sentido de pertenencia de sus participantes.

La auditoría interna para Cyede Cía. Ltda., resultó ser una actividad objetiva que guiará a su público interno sobre el manejo y crecimiento correcto de una cultura empresarial sólida, agregando valor al trabajo de los empleados y mejorando los niveles comunicacionales de la entidad ya que se les brindará un espacio para exponer sus necesidades y dudas que no se ha manejado de la manera más óptima a lo largo de la existencia de la entidad. Lo que Cyede Cia. Ltda., busca dentro del proceso de una auditoría interna es la creación de nuevos retos y objetivos comunicacionales, creando crecimiento ante el interés, cultura empresarial e incremento comunicacional para su público interno, sobre la importancia de una buena interacción entre su público por medio de campañas internas, para mejorar el uso de las herramientas de información convirtiéndolas en herramientas comunicacionales.

ABSTRACT

The company of computers and electronic devices of Ecuador, that's legally recognized as Cyede CIA Ltda., was created in 1977. With the whole idea of becoming the leader through the importation of computers and electronic devices became one of the leading brands in the market for imports of electronic equipment and creating strategic alliances with Polaroid and Konica Minolta. Even though they've been leading the market and had positioning within the market, they didn't had communication strategies or objectives for their internal consumers- costumers they only had information tools no more communication. Therefore it was decided to implement an internal audit which would strengthen corporate culture and raise the sense of belonging of its participants.

The internal audit Cyede Cia , turned out to be an objective activity where their internal public was guided on handling and given the opportunity to create and growth of a solid corporate culture. By this adding value to the work of their employees and improving the communication levels of the institution. Also providing a space to express their needs and concerns. What Cyede CIA seeks and needs within the internal audit process is creating new challenges and communication objectives, creating interest and cultural sing communication ally internal business and consumers about the importance of good communication. Through internal campaigns, better use of information tools turning them into communication tools

INTRODUCCIÓN

La cultura y la comunicación son dos elementos esenciales dentro de toda institución, la cultura es el alma de la empresa donde se puede encontrar, desarrollar y analizar todas sus actividades. Además conocer actitudes potenciales existentes dentro de la empresa y sus miembros. Cyede Cía. Ltda., es una empresa líder en el país, su personal está totalmente comprometido con sus labores y a la empresa. Pero, era necesario conocer el status actual comunicativo y cultural.

La propuesta de una investigación comunicacional y un plan de comunicación para Cyede Cía. Ltda., es viable puesto que es un proceso consecuente, organizado y muy objetivo para el desarrollo de la entidad. Además su propósito es responder a una problemática que no ha sido tratada, logrando información y resultados sobre un área poco conocida en la entidad.

La investigación, elaboración y desarrollo del plan de comunicación logrará que se resuelvan problemáticas entorno a la comunicación; se crearán nuevos canales y mensajes para llegar al público, se desarrollará una cultura empresarial más sólida, se atenderán los requerimientos y necesidades del público. El proyecto fue sustentado con investigación de campo, bibliográfica y diseño de un plan.

La propuesta para la intensificación de la cultura empresarial resultará provechosa para todos quienes forman parte de Cyede Cía. Ltda., particularizando cualidades positivas para ellos, mejorando el sentido de pertenencia; a todo esto se le atribuirá la necesidad de realizar cambios, dará lugar a mejoras para poder manejar la comunicación interna de una forma propicia, fortaleciendo así el intercambio de mensajes entre ellos, la creación y soporte de una cultura empresarial, un plan de comunicación y auditoría interna para mejorar y establecer cualidades positivas, tanto efectivas como ejecutables.

CAPÍTULO I

1. Fotografiando el futuro, creciendo en el presente y perseverando sueños del pasado.

“Es a través de la curiosidad y la búsqueda de nuevas oportunidades que hemos mapeado nuestro camino. Siempre hay una nueva oportunidad para hacer la diferencia.” (Michael Dell, fundador de Dell.)

1.1 Cyede Cia. Ltda.

Cyede compañía limitada es una empresa dedicada a la comercialización e importación de computadoras y equipos electrónicos. El cual solía ser un negocio bastante rentable hasta la llegada de los aranceles a las importaciones; hoy en día, es un reto para todas las empresas que se vinculan con las importaciones lograr notoriedad y mantenerse en pie en el país. Antes de este nuevo lineamiento Cyede Cía. Ltda., era competitiva, sus alianzas estratégicas con las marcas como Konica Minolta, Scan Disc y Canon, fue lo que permitió que esta compañía limitada estuviese entre las 2 marcas líderes del país a mediados de los años 70.

Cyede Cía. Ltda., consta dentro del registro de compañías limitadas, es decir, es una entidad conformada por dos o más personas. Los responsables en este caso son José Ribadeneira, Presidente de Cyede Cia. Ltda., & de la Junta de accionistas y Pablo Ribadeneira, gerente general.

Dentro de la Ley de compañías se explica a una Compañía limitada como: *“la compañía de responsabilidad limitada o social es aquella que se contrae entre dos o más personas. Donde sola mente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva a la que se añadirá, en todo caso las palabras “Compañía Limitada” o su correspondiente abreviatura. Si se utilizase una denominación objetiva será una clase de empresa como “comercial”, “industrial,” “agrícola”, “constructora”, etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar. ”*

1.1.1 Reglamento interno de trabajo

Cyede Cía. Ltda., cuenta con un reglamento interno de trabajo establecido el trece de abril de 2011 con el aval del Ministerio de Relaciones Laborales. Dicho reglamento tiene como objetivo general establecer las condiciones por las cuales los empleados deben desenvolverse, señalando obligaciones, derechos, reglas y normativas que tanto los empleados como el empleador deben cumplir. El propósito del reglamento interno de trabajo es brindar conocimiento sobre cómo se rigen las leyes laborales establecidas por el Gobierno Nacional de la República del Ecuador, el Ministerio de Relaciones Laborales, en conjunto con Cyede Cía. Ltda.

“ En cumplimiento a lo dispuesto en el Artículo 64 del Código de trabajo y para los efectos previsto en el numeral 12 del artículo 42, en el literal e del artículo 45, el literal a del artículo 44 del Código del Trabajo así como para regular las relaciones de trabajo con sus trabajadores, en adelante denominados los trabajadores, la compañía dicta el presente Reglamento Interno de trabajo, deberá ser observado estrictamente tanto por la Compañía como por sus trabajadores y surtirá todos los efectos legales”

1.2 Antecedentes

1.2.1 Historia

Cyede Cía. Ltda., cuyo nombre original es Computadores y equipos electrónicos del Ecuador es una empresa líder en el país en torno a la importación de computadores y equipos eléctricos. Esta compañía limitada nace en 1975 como distribuidor de computadores, en 1977 compra los derechos de distribución de la reconocida marca Polaroid para el Ecuador, de este modo ingresa al mercado fotográfico.

Durante su primera década usó como herramienta esencial campañas agresivas pero llamativas para poder llegar a ser marca líder en el país. *“Dado al crecimiento positivo de CYEDE se compone de tres divisiones, Digital Photo Express, Consumo Masivo/Distribución y Fotografía, comercializa varias*

marcas: SONY, CENTURIA, DNP, NORITSU, CANON, CASE LOGIC, SANDISK, PREMIER, VANGUARD, DIGITAL PHOTO EXPRESS.” (CYEDE 2012)

En el año 2004, dentro de Cyede Cía. Ltda., se intentó implementar una planificación estratégica, la misma que no tuvo éxito ya que no fue aplicada de forma completa por falta de interés de los altos mandos de la entidad. La idea de la planificación era crear estrategias que dieran lugar al crecimiento de la empresa: estructuración departamental, actualización del reglamento interno y algunas herramientas de información fueron un tanto innovadas. Además dentro de esta planificación se trabajaron elementos tales como valores, misión y visión. Este núcleo ideológico fue creado en el 2004 pero recientemente implementado con algunos cambios a lo largo del año 2013.

1.3 Misión, Visión y Valores

Misión: Proveer al mercado ecuatoriano con productos, servicios, equipos y accesorios tecnológicos de la más alta calidad con precios competitivos, fortaleciendo así la lealtad de nuestros clientes.

Visión: Alcanzar la excelencia empresarial en productos y servicio, compartiendo este éxito con nuestros socios estratégicos y clientes.

Valores:

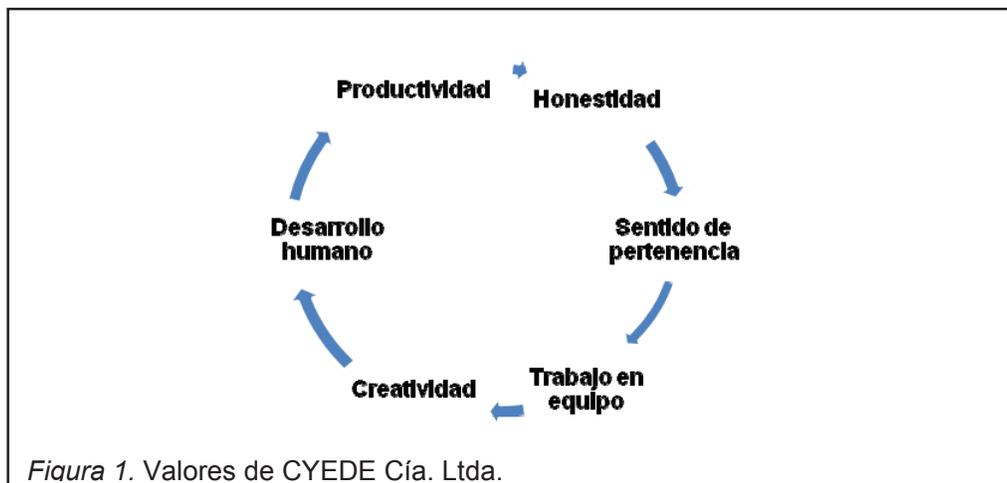
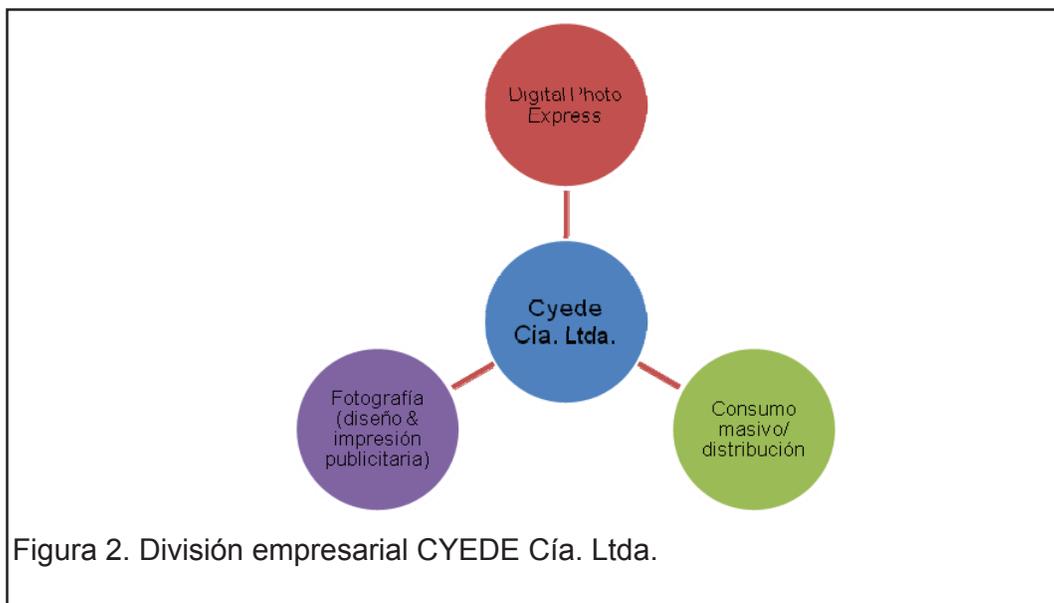


Figura 1. Valores de CYEDE Cía. Ltda.

1.4 Situación actual

En la actualidad CYEDE cuenta con 225 empleados a nivel nacional, de los cuales 180 permanecen en la ciudad de Quito. Su división empresarial está conformada por tres rubros principales:



1.4.1 Digital Photo Express

Es un conjunto de foto tiendas tecnológicas, estudio fotográfico y distribuidor especializado a nivel nacional; se encuentran en los principales centros comerciales del país. Digital Photo Express, mejor conocido como Konica posee el servicio de revelado inmediato, implementos electrónicos, accesorios tecnológicos y un sin número de productos. Las foto tiendas ofrecen a sus clientes impresiones de alta calidad en distintos materiales, ampliaciones, restauración de fotos, colorización, foto tarjetas, calendarios, foto bordes e inclusión de textos. Digital Photo Express es el representante a nivel nacional de las marcas: Case Logic, Sony, SanDisk y Canon, las cuales distribuyen sus productos dentro de las ocho tiendas en la ciudad de Quito.

1.4.2 Consumo Masivo/Distribución

Cyede Cía. Ltda., ofrece cobertura a nivel nacional de ciertas marcas, las cuales son comercializadas a grandes, pequeñas y medianas empresas. Adicionalmente distribuye al país equipos de las siguientes marcas: Canon, Sony, Vivitar, Case Logic, Sandisk y Noritsu.

1.4.3 Fotografía (Diseño & impresión publicitaria)

Impresión Digital es una importante división comercial de Cyede Cía. Ltda., está directamente orientada al cumplimiento de las exigencias de impresión publicitaria dentro del mercado nacional. En el área de Impresión Digital Cyede Cía. Ltda., cuenta con tecnología de primera mano, así ofrece a sus clientes excelentes gigantografías, rotulación, sistemas de displays y diseño gráfico en todas las áreas.

Gigantografías y rotulación: Cyede Cía. Ltda., cuenta con una extensa variedad de materiales, tales como: lona, vinil, micro perforado y papel, e importa directamente sus materiales, lo cual les permite ofrecer productos de primera mano entorno a gigantografías y rotulación.

Diseño gráfico: es la última área que Cyede Cía. Ltda., cubre el servicio de diseño gráfico publicitario donde se crean diseños para distintas empresas a nivel nacional, encargándose de su imagen corporativa, logotipos, papelería, diagramación, folletos, brochures, flyers, entre otros.

1.5 Ubicación

Cyede Cía. Ltda., cuenta con dos oficinas principales: una matriz en la ciudad de Quito y la sucursal en la ciudad de Guayaquil. Las foto tiendas de Digital Photo Express cuentan con cobertura a nivel nacional en distintas provincias del país como: Esmeraldas, Manabí, Guayas, El Oro, Loja, Azuay, Chimborazo, Los Ríos, Pichincha y Sucumbíos.

En la ciudad de Quito está su matriz principal ubicada en el edificio Cyede Cía. Ltda., se encuentra en la zona de negocios de la ciudad y 8 sucursales las cuales son representadas por Konica Digital Photo Express.

Matriz en la ciudad de Quito:

1. Luis Cordero y Andalucía esquina edificio Cyede piso uno. (Croquis del edificio Cyede)



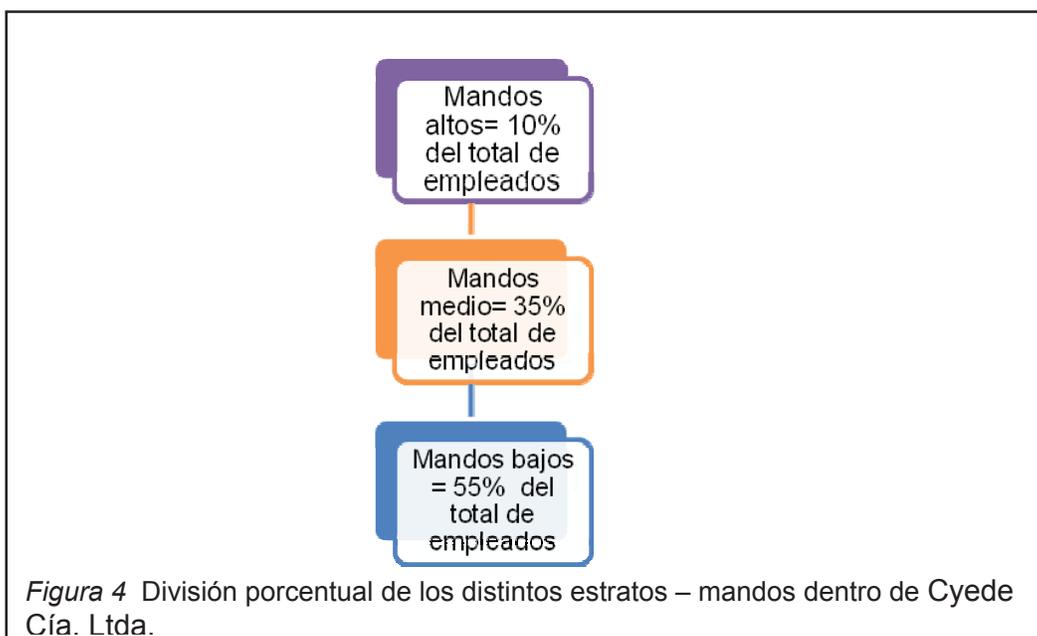
1.5.1 Sucursales dentro de la ciudad de Quito:

2. Centro Comercial El Bosque
3. Centro Comercial El Condado
4. Centro Comercial El Jardín
5. Centro Comercial El Quicentro
6. Centro Comercial El Recreo
7. Centro Comercial Scala
8. Centro Comercial San Luis
9. Centro Comercial Quicentro Sur

1.6 Estructura organizacional

Cyede Cía. Ltda., cuenta con una estructura organizacional estratificada la cual divide al presente organigrama en tres niveles: mandos altos, mandos medios, mandos bajos, con un total de 220 empleados de los cuales 180 se encuentran en la ciudad de Quito y se dividen en tres estratos (cada uno de ellos tiene un porcentaje que representa su totalidad dentro de la población general)

Cuadro de división de mandos de la empresa

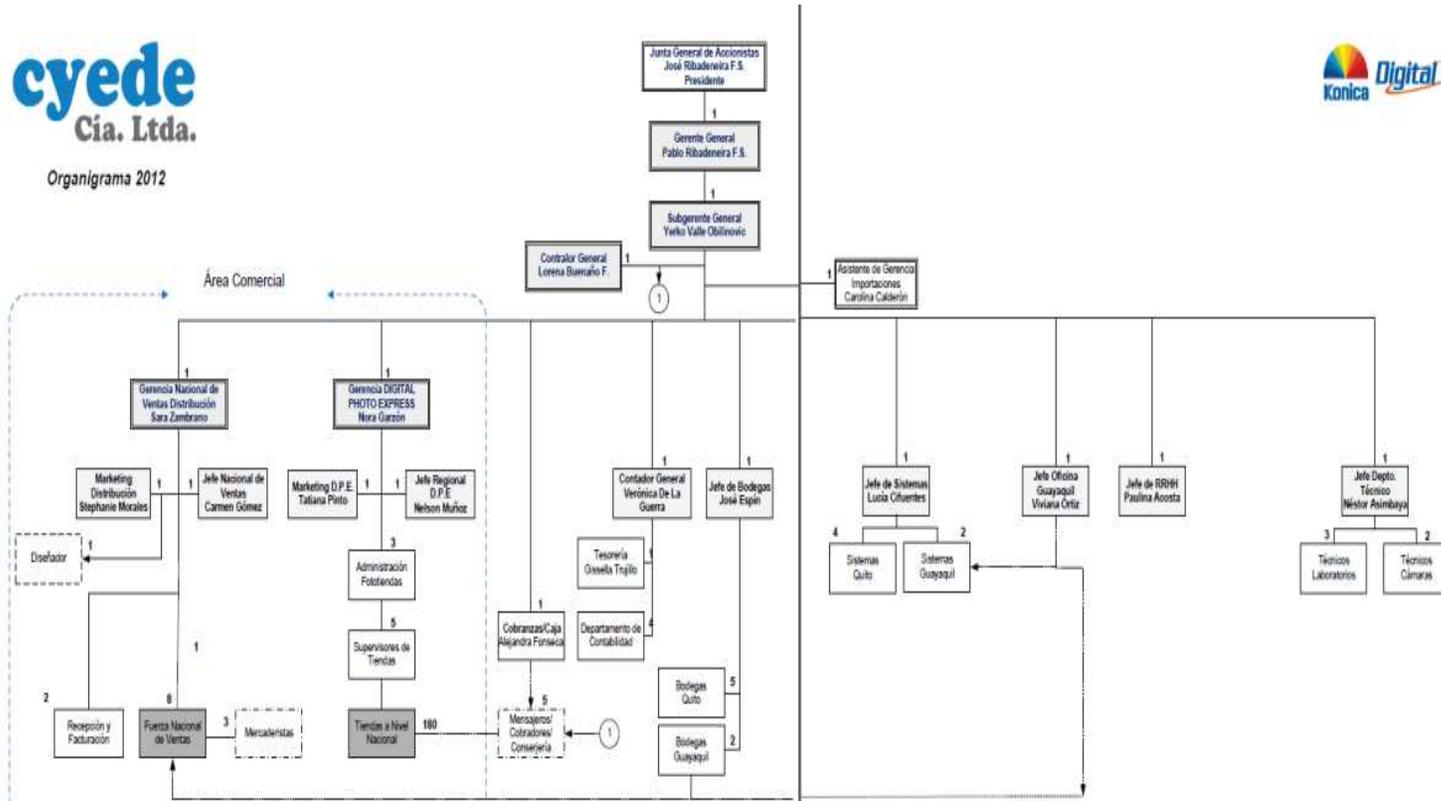


Dentro de los mandos altos se encuentra la junta general de accionistas, gerente general, subgerente general y contralor general, son quienes poseen la última palabra en la toma de decisiones y tienen bajo su cargo al resto de mandos medios y bajos. En la segunda división se ubican los mandos medios donde constan las gerencias y jefaturas de cada área, son aquellos que guían a los empleados para poder cumplir los objetivos de Cyede Cía. Ltda. Los mandos medios se apoyan y comunican de forma directa con los directivos o altos mandos. Dentro de mandos medios se encuentran las siguientes gerencias y jefaturas: Gerencia DIGITAL PHOTO EXPRESS, Gerencia Nacional de Ventas Distribución, Jefe de Sistemas, Jefe de RRHH, Jefe

Departamento Técnico, Jefe Oficina Guayaquil, Jefe Nacional de Ventas, Jefe Regional D.P.E y Jefe de Bodegas. Por último pero no menos importante, los mandos bajos donde se encuentran el resto de empleados. Dentro de este mando están los distintos departamentos como: marketing, facturación, mensajeros, foto tiendas, bodegas, tesorería, cobranzas, técnicos, recepción, diseñadores, mercaderistas, entre otros.

1.7 Organigrama

cyede
Cia. Ltda.
Organigrama 2012



1.8 Manejo de la comunicación

Cyede Cía. Ltda., no cuenta con un departamento de comunicación estructurado por lo cual la contralora de la empresa, Lorena Buenaño, y Paulina Acosta jefe de Recursos Humanos, son las encargadas de emitir los mensajes dentro de la empresa. Ellas trabajan en conjunto para la creación de las distintas herramientas de información más no de comunicación creando altos niveles de causa-efecto en el impacto de las herramientas, poniendo a disponibilidad de su público interno información pero no transmitiéndola de la forma más asertiva para cautivar la atención, y posicionarse dentro de la mente del público interno dando lugar a tan solo el uso de cuatro herramientas esenciales como son: la cartelera, boletines, correos electrónicos y juntas. Estas herramientas cuentan con cierta periodicidad dando lugar a una comunicación vertical ascendente, donde las notificaciones son dirigidas con la autorización de los altos mandos como el gerente general y el sub gerente (quienes aprueban los documentos a enviarse a los empleados). Este tipo de comunicación permite ciertos niveles de feedback por parte de los mandos medios y bajos, pero aun así no se consigue mayor respuesta o retroalimentación por parte del resto del personal. Dentro de Cyede Cía. Ltda., aún no se ha considerado la idea de incorporar a un comunicador puesto que la responsable de Recursos Humanos y la contralora se han encargado de emitir los mensajes al resto de miembros de la entidad.

Tabla 1. Herramientas de información que se utilizan dentro de CYEDE Cía. Ltda.

Medio	Objetivo	Público	Responsable	Periodicidad
Cartelera	Informar al público sobre ciertas actividades, actualización de normativas y noticias relevantes de Cyede Cía. Ltda.	Público interno (mandos altos, medios y bajos)	Lorena Buenaño (Contralora general Cyede Cía. Ltda.) Paulina Acosta (Jefe de RRHH Cyede Cía. Ltda.)	Se la actualiza cada uno o dos meses dependiendo de la situación y el empleado.
Mails	Dar a conocer información de forma directa por medio del correo electrónico (cada empleado tiene una cuenta de correo electrónico y cada tienda de Digital Photo Express cuenta con un correo central para todos sus empleados). Se envían actualizaciones de normativas y noticias relevantes relacionadas con los empleados.	Público interno (mandos altos, medios y bajos)	Lorena Buenaño (Contralora general Cyede Cía. Ltda.) Paulina Acosta (Jefe de RRHH Cyede Cía. Ltda.)	La periodicidad puede ser diaria, semanal o quincenal dependiendo de la situación y el empleado.

Medio	Objetivo	Público	Responsable	Periodicidad
Cartas	Informar de manera formal y directa a los empleados sobre situaciones que afecten o beneficien sus labores.	Público interno (mandos altos, medios & bajos)	Lorena Buenaño (Contralora general Cyede Cia. Ltda.) Paulina Acosta (Jefe de RRHH Cyede Cia. Ltda.)	La periodicidad puede ser diaria, semanal o quincenal dependiendo de la situación y el empleado.
Reuniones/Juntas	Informar de manera formal y directa a los empleados sobre situaciones/acontecimientos que afecten o beneficien sus labores.	Público interno (mandos altos, medios & bajos)	Lorena Buenaño (Contralora general Cyede Cia. Ltda.) Paulina Acosta (Jefe de RRHH Cyede Cia. Ltda.)	La periodicidad puede ser diaria, semanal o quincenal dependiendo de la situación y el empleado.

Capítulo II

2. La interrelación de los públicos es lo que nos hace dialogar y dar vida a lo esencial... la comunicación.

“Lo más importante de la comunicación es escuchar lo que no se dice.” (Peter Drucker)

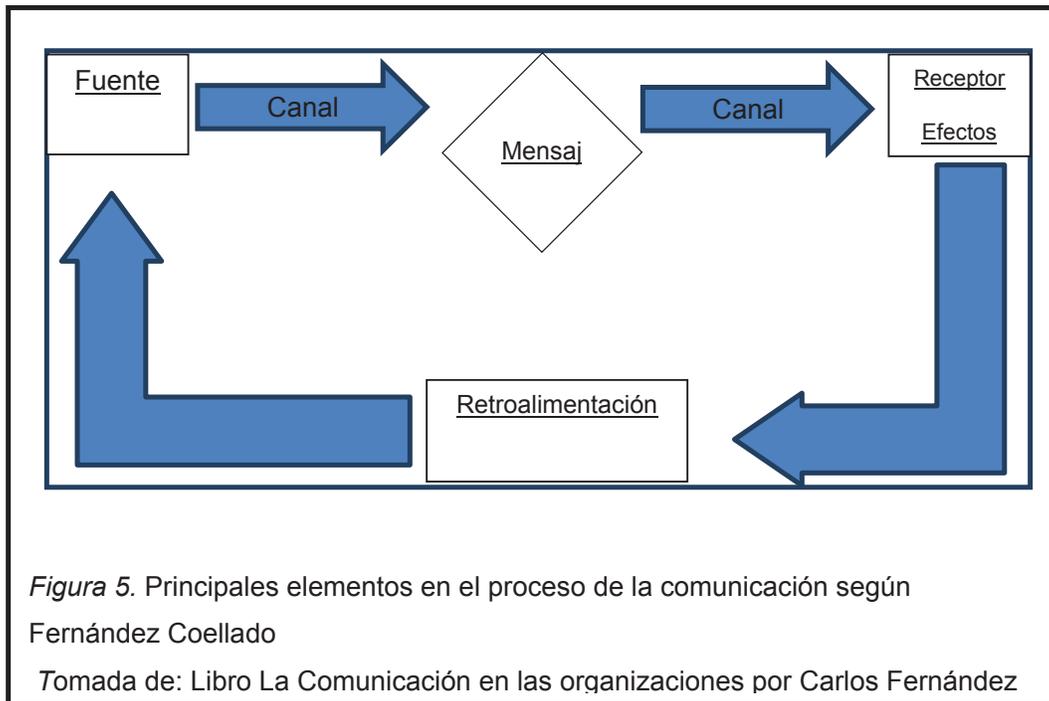
2.1 Comunicación

La comunicación es el eje de interacción dentro de todo grupo social, es aquel elemento que mantiene activas las relaciones interpersonales. Según la Real Academia Española de la lengua, la comunicación es “aquella acción y efecto de comunicar o comunicarse”. Es decir se encarga de emitir mensajes por distintos canales con el fin de dar a conocer algún tipo de información y ejercer interacción entre dos o varios puntos. La comunicación se maneja por medio de mensajes enviados por un emisor, mediante diversos canales y se desarrollan a través de las distintas herramientas que los grupos utilizan (estas son manejadas acorde a las necesidades del personal o entidad).

Según Fernández (1991) “la comunicación se refiere a un tipo específico de patrones informativos: los que expresan de forma simbólica”. Es decir es un conjunto de símbolos que se emiten a través de un mensaje cargado de información el cual busca establecer interacción entre dos elementos de esta manera los símbolos que intervienen el momento de crear comunicación deben tener significados similares entre el receptor y el emisor para que así la finalidad de la comunicación sea eficiente, efectiva y entendible.

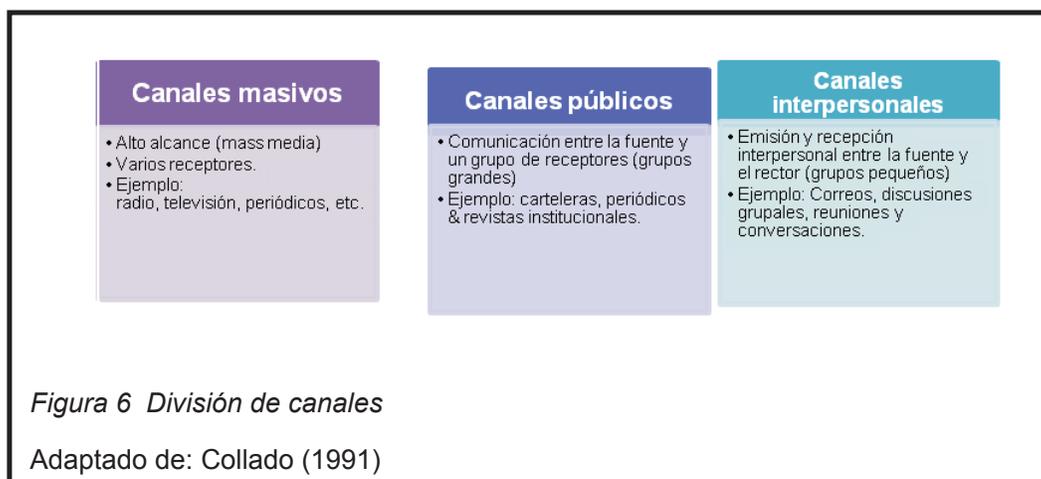
Fernández (1991) señala los principales elementos del proceso de la comunicación en cinco fases, las cuales pueden ser observadas en el siguiente cuadro:

Principales elementos en el proceso de la comunicación según Fernández Coellado



- **Fuente:** Según Muriel y Rota la fuente es quien crea o donde se origina el mensaje. quien crea el mensaje bien puede ser una persona, una compañía, una entidad privada o gubernamental; en el caso de ser una entidad privada la fuente está constituida por quienes forman parte de la misma. La idea esencial de la fuente es la de crear y dar a conocer algún mensaje.
- **Mensaje:** las mismas autoras dicen que el mensaje es una idea que se comunica. El mensaje está constituido de distintos símbolos los cuales poseen un mismo significado tanto para quien los envía como para quien los recibe.
- **Canal:** es el medio por el cual se envía el mensaje entre la fuente y el receptor. Existen distintos tipos de canales acorde a las necesidades de emisión del mensaje.

División de los canales de comunicación

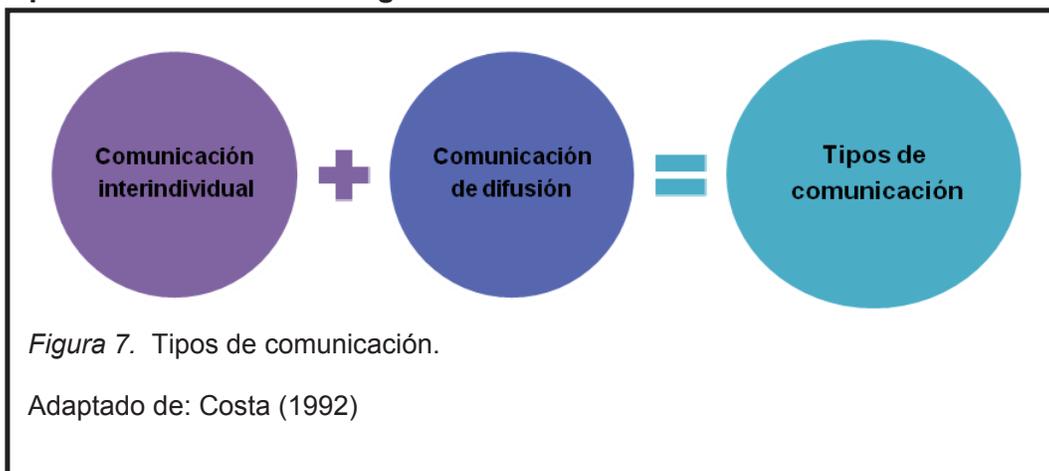


- **Receptor:** la base de la comunicación, es quien recibe el mensaje y es el elemento esencial el momento que se habla de comunicación. El receptor puede ser una sola persona, una empresa o un grupo ya sea privado o gubernamental.
- **Efectos:** son comportamientos o emociones por parte del receptor, estos se ven influenciados por la fuente.
- **Retroalimentación** proceso donde el receptor da una respuesta ante la información o mensaje recibido. Esto permite tener un efecto de reciprocidad entre los dos elementos (receptor y emisor) puesto que se recibe un *feedback* por parte del emisor.

Tipos de comunicación

Costa (1992) dispone dos tipos de comunicación. La comunicación interindividual y la comunicación de difusión. Para llegar a la conclusión de la existencia de estos dos tipos de comunicación se han analizado dos vectores que influyen de forma directa a la comunicación estos son: sociología y la tecnología.

Tipos de comunicación según Joan Costa



- **La comunicación interindividual** se desarrolla de persona a persona, creando altos niveles de proximidad entre aquellos dos elementos que podrían intervenir en el proceso de comunicación. De esta manera utilizan el mismo canal para emitir mensajes entre sí. Además de esto, cuenta con el uso de canales naturales tales como: el habla, escuchar, contacto corporal, la gesticulación y el accionar.
- La comunicación interindividual también puede llevarse a cabo por medio de canales artificiales los cuales se alían con las TIC's, dando lugar al uso de teléfonos, celulares, correo electrónico, entre otros, este tipo de comunicación se relaciona con la comunicación bidireccional, ambas dan la oportunidad de intercambiar información creando un proceso e interacción directa.

- **La comunicación de difusión** se enfoca en un solo emisor el cual emite mensajes de forma simultánea a un gran número de receptores, creando un vínculo directo con los *mass media* por medio del uso de canales técnicos los cuales tienen como objetivo esencial el de llegar a varios emisores sin importar si tienen cierta interacción entre sí. Este tipo de comunicación se lleva a cabo por medio de canales artificiales y es unidireccional.

2.2 Comunicación corporativa

Al ser la comunicación una herramienta esencial en la interacción entre los seres humanos, se ha convertido en el eje para el desarrollo de toda sociedad, espacio o grupo. La comunicación corporativa aplicada con responsabilidad y conocimiento se convierte en la cabecera de toda entidad. Es aquella actividad aplicada por los altos mandos de una entidad para alcanzar niveles efectivos y positivos por parte de su público, ya sean estos internos o externos. Utiliza distintas herramientas y técnicas para dar vida a la comunicación corporativa y crear la oportunidad a la modificación, potenciación de actitudes y acciones positivas que ligen al público con la empresa.

Esta rama de la comunicación siempre se enfocará en el bienestar de su público tanto interno como externo es así que Capriotti (1999) dice “Comunicación Corporativa a la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus Públicos. Es decir, la Comunicación Corporativa de una entidad es todo lo que la empresa dice sobre sí misma”, la misma se expresa por medio de los recursos comunicacionales existentes en una entidad y los mismos son utilizados para acercarse a su público y brindarles conocimiento sobre lo que oferta ya sea un servicio, núcleo ideológico, etc. La comunicación corporativa es la carta de presentación e idealización que cada entidad tiene para intervenir dentro y junto a su público.

Según Castro (2007) la comunicación corporativa está dividida en dos bloques principales, lo que permite segmentar a los distintos grupos que son parte de las entidades. Siendo estos la comunicación interna y externa. Dichos bloques manejan distintas áreas que envuelven a la comunicación corporativa y además se encargan de trabajar con el público que forma parte de la misma.

Bloques comunicacionales según Benito Castro

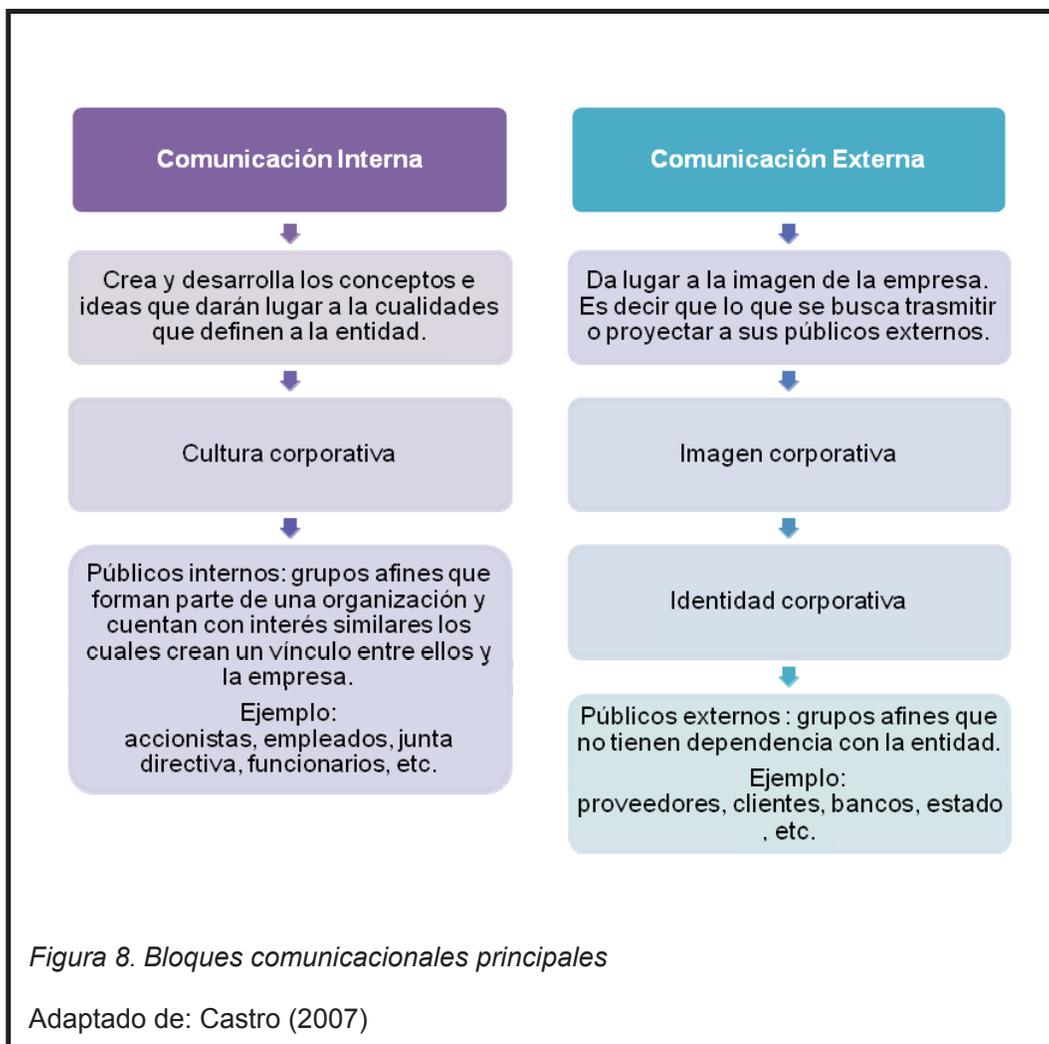


Figura 8. Bloques comunicacionales principales

Adaptado de: Castro (2007)

Por otro lado Joan Costa (1992) explica la comunicación corporativa está representada por 3 elementos esenciales.

- **Cultura:** conjunto de significados que crean lazos y son compartidos entre los miembros de una organización. El mismo determinará la interacción entre los distintos miembros.
- **Identidad corporativa,** está conformada por valores, creencias y características que identifican a la organización. Por medio de estos la entidad es percibida por su público.
- **Imagen corporativa,** es el conjunto de manifestaciones visuales que emite una empresa. Es decir colores, formas, objetos e ideas que la representan, es además un elemento definitivo, el cual brindará diferenciación entre los competidores y posicionamiento en la mente del público.

Los 3 elementos de la comunicación corporativa según Joan Costa

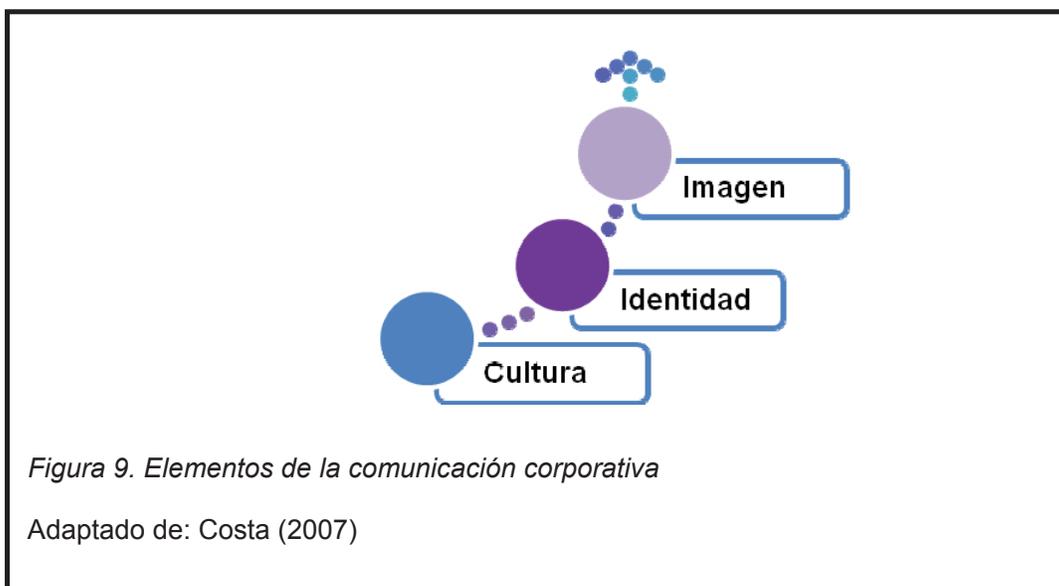


Figura 9. Elementos de la comunicación corporativa

Adaptado de: Costa (2007)

2.3 Comunicación interna

La comunicación interna, es aquel factor que crea unidad entre el público interno. Como explica Castro (2007) es aquel intercambio de mensajes e información, está encargado de trabajar en torno al pensamiento e impulso de la cultura corporativa de una empresa..Siendo así una de las direccionales principales de la comunicación corporativa y su labor es la de crear, desarrollar y mantener una cultura corporativa dentro de las instituciones

La comunicación interna puede ser percibida por su público y puede contar con varios significados, todos ellos tienen en común la palabra intercambio, esta se enfoca en el intercambio de ideas, mensajes, propuestas. Para el autor Ritter (2008) la comunicación interna tiene que ver con promover, establecer vínculos dentro de un proceso de intercambio de una organización, el manejo de la comunicación entre y por medio de sus públicos internos.

Ritter (2008) enumera las funciones que la comunicación interna ejerce. (Las funciones se pueden encontrar en el siguiente cuadro)

Principales funciones de la comunicación interna.

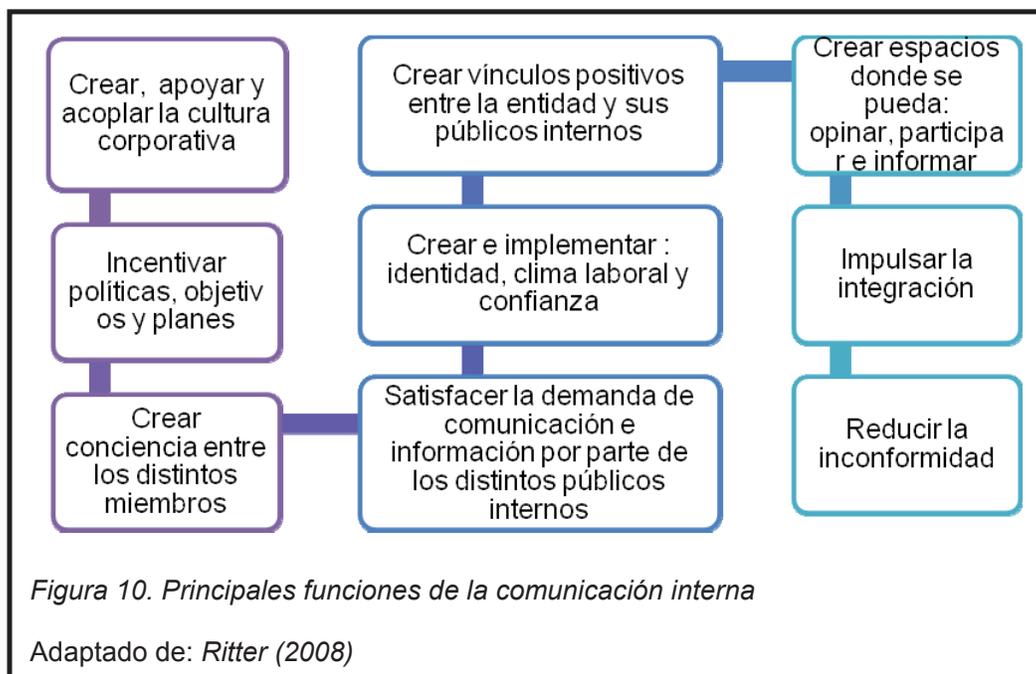


Figura 10. Principales funciones de la comunicación interna

Adaptado de: Ritter (2008)

2.3.1 Herramientas de la comunicación interna

Las herramientas de comunicación son aquellas que se utilizan cotidianamente dentro de las entidades para crear interacción entre sus público. Se utilizan para mantener una relación directa o indirecta con quienes forman parte de la empresa. El objetivo de las herramientas de comunicación internas es dar lugar a la creación, distribución de información y mensajes. Además en muchos casos cuando se las utiliza de una forma bidireccional se busca crear diálogo, interacción, comunicación sobre cierto tipo de información. El rol que las herramientas juegan dentro de cada entidad depende de la situación, además del tipo de público que integre la empresa. Según la comunicadora Sandra Fuentes (2007) se puede dividir al mapa de herramientas internas en dos partes: comunicación e información, brindando nuevas estrategias en la gestión comunicativa, buscando un mejor cumplimiento de los objetivos y planes corporativos que cada comunicador posee dentro de la empresa.

Herramientas de información

- **Boletín:** publicación corta impresa o electrónica la cual contiene información sobre acontecimientos, reuniones, cambios o novedades dentro de la empresa.
- **Revista interna:** revista informativa la cual cuenta con un contenido variado: noticias, novedades, cambios, fotografías, etc. Informa al personal de una forma interactiva y contiene gran variedad de temas no solo internos sino también externos.
- **Cartelera:** Tablón de información, se ubica en lugares estratégicos para la visibilidad de los distintos públicos. Contiene información, avisos, imágenes y notificaciones que la empresa emite.
- **Carta personal:** comunicación escrita personalizada, la cual va dirigida a una o varias personas dentro de la entidad. Se la utiliza con el fin de informar directamente al receptor.
- **Informe general:** documento y comunicación, tiene como objetivo presentar un resumen sobre las actividades o resultados de lo llevado a cabo dentro de la entidad.

- **Informes personales:** documento realizado por un miembro de la entidad, dará a conocer cierta información, la cual pertenece a su área, donde se resumirán actividades o resultados por parte del responsable que emite el documento.
- **Intranet:** red privada para el uso oficial de comunicación interna dentro de las entidades; su función y manejo es similar a la del correo electrónico.
- **Correo electrónico:** red que permite la emisión y recepción de mensajes por medio electrónico. Las empresas usualmente utilizan un correo privado para el uso interno y externo de sus miembros.

Herramientas de comunicación

- **Buzón de sugerencias:** mecanismo de recepción de quejas, sugerencias y observaciones escritas. En el cual los públicos internos pueden participar y emitir sus necesidades.
- **Reuniones/Juntas:** interacción entre distintos públicos activos internos de una entidad donde se invita al dialogo, presentación de información, entre otros.
- **Comités:** conjunto de personas que se reúnen para analizar distintos tipos de información con el fin de llegar a conclusiones o soluciones ante temas de interés para los públicos internos.
- **Entrevista:** la acción de realizar una conversación entre dos o más personas con el fin de tratar distintas temáticas con el objetivo de llegar a conocer a fondo cierta información.
- **Taller y/o capacitación:** unidades o eventos, tienen una finalidad productiva; la de brindar y aportar al conocimiento de los colaboradores de una entidad.
- **Reunión:** juntar a un grupo en concreto para tratar temas en particular de relevancia para quienes asisten a la misma.
- **Celebración:** evento o actividad en la cual se festeja algún alcance positivo de la entidad. También pueden existir celebraciones netamente

sociales con el fin de brindar confort y pertenencia a los públicos internos.

- **Ritual:** conjunto de acciones las cuales se vinculan con los valores de los públicos internos y se basan esencialmente en sus creencias.

2.4 Auditoría de comunicación y auditoría interna.

Para identificar el estado de la comunicación interna es muy importante realizar una auditoría de comunicación. Una auditoría según Robeley es un instrumento que da la oportunidad de adquirir datos para poder llevar a cabo un análisis detallado sobre la situación comunicacional de una empresa. Dicho análisis ayudará a encontrar un diagnóstico, el cual en conjunto con ciertas pautas se podrán definir de forma certera nuevas estrategias y acciones para el manejo de la comunicación de la empresa evaluada. La evaluación finalmente se convertirá en una herramienta para la gestión estratégica comunicacional, englobando la cultura e imagen de la empresa.

Existen ciertos factores que se deben tomar en cuenta el momento de realizar una auditoría. Uno de los factores es que la misma debe ser realizada por un auditor externo, ya que tendrá mayor libertad y capacidad de obtención de información sin sugestión por experiencias anteriores dentro de la empresa.

La auditoría tiene dos objetivos principales: estudiar lo que existe dentro de la empresa, conocer y detallar aquellos procesos comunicacionales ya existentes dentro de la entidad.

La auditoría interna ayuda a conocer el estatus comunicacional de una empresa. Determinar en qué áreas hay que hacer mejoras para crear adecuaciones en la transmisión y recepción de mensajes e información. Una vez auditada la empresa se podrán implementar nuevos objetivos comunicacionales los cuales acompañados de estrategias, tácticas y acciones, van fortaleciendo al sentido de pertenencia, creando una cultura no solo fuerte

sino también funcional, ya que se conocen las necesidades de los miembros y los potenciales que deben ser aprovechados.

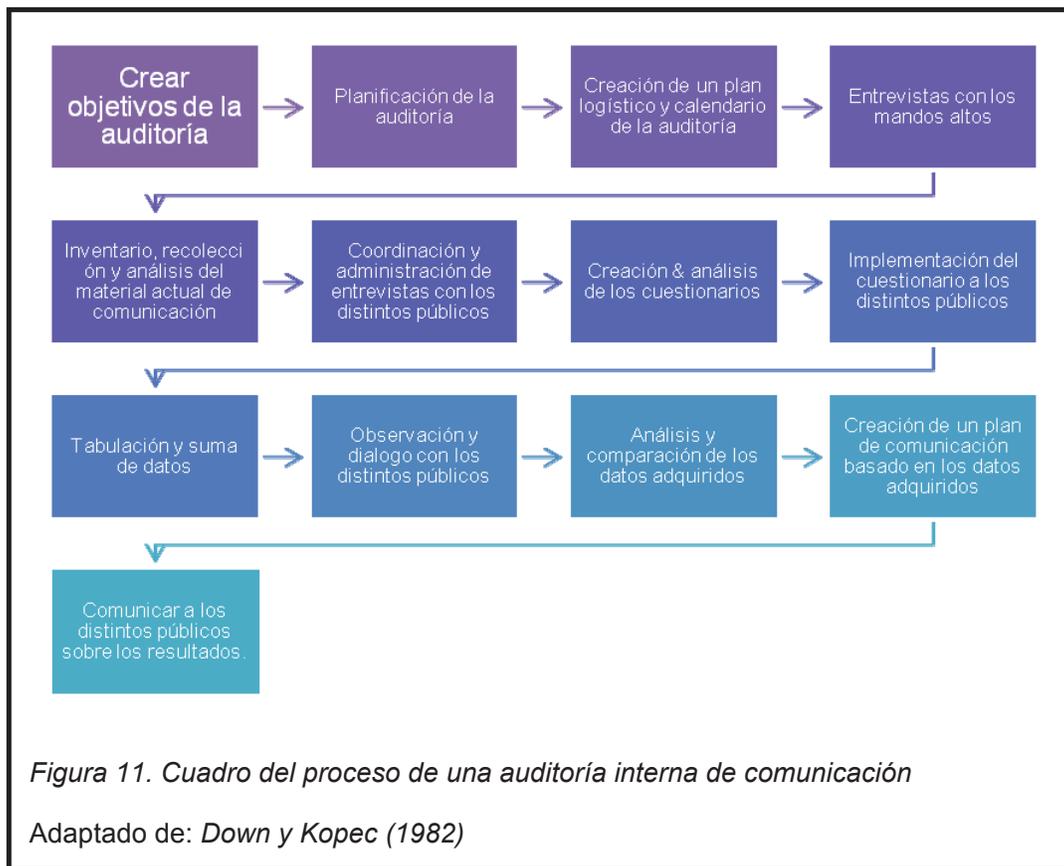
2.4.1 Proceso de la auditoría

El proceso de la auditoría determinará qué hacer, cuándo hacer y cómo hacer, adoptando distintas herramientas las cuales junto a una variedad de metodologías guiarán y sustentarán el proceso de la auditoría. Acorde a los autores Down junto a Kopec (1982) comentan existen dos pasos esenciales el momento de auditar una empresa.

1. **Iniciación del proceso:** el auditor se vincula con la organización y conoce de forma detallada sobre el proceso de la auditoría. Realizando negociaciones e interacciones detalladas sobre lo que sucederá antes, durante y después del estudio.
2. **Planteamiento del proceso:** se incluyen y crean: objetivos, estrategias, herramientas, información detallada de las áreas a ser analizadas, calendario del proceso además de actividades y cómo se llevará a cabo la interpretación e información de los resultados que la auditoría proveerá. Además se tomará en cuenta las limitaciones que la empresa disponga y se entregarán los resultados con el fin de crear una comunicación interna positiva, manejable y sustentable.

A continuación se explica por medio de un cuadro el proceso que una auditoría interna requiere.

Cuadro del proceso de una auditoría interna de comunicación



2.4.2 Públicos intervenidos durante la auditoría interna

Al ser la auditoría enfocada en la estructuración interna de una empresa se debe delimitar un público objetivo el cual será intervenido; en este caso serían sus miembros internos los estudiados, el cual dependiendo de la estructuración de cada empresa, tendrá un manejo diferente. Pero cabe recalcar que los públicos internos son aquellos que tienen dependencia con la empresa y son la base de la misma ya que su función es la de ejercer tareas para el beneficio de la entidad y su crecimiento profesional así como personal. En el caso de Cyede Cía. Ltda., se deberá trabajar en tres estratificaciones definidas bajo la estructura del organigrama.

El momento de realizar una auditoría es esencial el contacto con todos quienes forman parte de los mandos altos, bajos y medianos dentro de los públicos internos. Puesto que cada uno de ellos cuenta con una perspectiva muy

diferente al otro y esto permitirá al auditor determinar un estado certero actual de la comunicación.

Estratificación de públicos internos

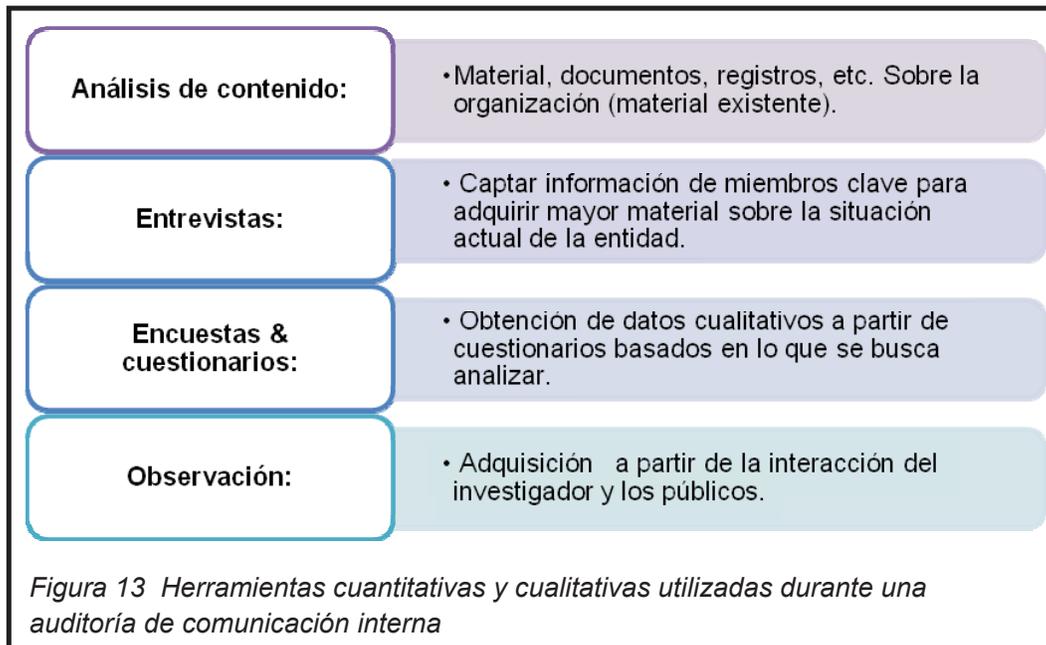


Figura 12. Cuadro de estratificación de públicos internos

2.4.3 Herramientas usadas para la auditoría

Para poder llevar a cabo una auditoría de comunicación interna es necesario utilizar distintas herramientas para medir la existencia, utilización y efectividad que aportan a la interacción comunicacional diaria dentro de la entidad. Las herramientas dentro de la auditoría son mixtas, es decir son cuantitativas y cualitativas. Existen cuatro instrumentos esenciales para llevar a cabo este proceso, los mismos que son puestos en marcha dentro del estudio de campo el cual será llevado a cabo por medio de herramientas tanto visuales, auditivas, verbales y escritas por parte del auditor y los miembros internos de la empresa auditada. Los instrumentos están detallados a continuación en el siguiente cuadro.

Herramientas cuantitativas & cualitativas utilizadas durante una auditoría de comunicación interna.



Capítulo III

3. El desarrollo social de las entidades: Cultura

3.1 Cultura organizacional

La cultura organizacional según Ritter (2008), es netamente la forma en la cual actúan los miembros dentro de una entidad. Sus comportamientos junto a acciones se ven ligados a distintas creencias y valores que sus partes comparten.

Para entender esta definición se delimitan cuatro funciones que envuelven a la cultura organizacional. Identificación, integración, coordinación y motivación. La identificación es quiénes somos, dando lugar a la personalización de cada entidad, creando un espacio y una personalidad acoplada tanto a necesidades como a percepciones. Por otro lado la integración es aquella función que une a los objetivos de la empresa, lo que buscan cada uno de sus miembros al permanecer dentro de la misma. Mientras que la coordinación es aquello que permite saber qué hacer y cómo hacerlo.

La cultura es aquel intangible que da vida a la libertad de acción, la toma de decisiones de una forma un tanto más deliberada o estricta dependiendo de la forma de manejo de información y formación. Finalmente la motivación es aquella función que nos permite hacer las cosas con una razón de ser. Siendo así el trabajo mismo, el potencial motivador de las acciones realizadas.

3.1.1 Características de la cultura de una organización

Ritter (2008) propone que las características de la cultura de una organización varían acorde al funcionamiento de la misma. La forma como los altos mandos, bajos y medios, se enfrentan ante distintas situaciones, creando un ADN de la entidad el cual será influido por factores de ambos públicos tanto internos como externos y su perspectiva. A partir de ellos se debe aprender a tomar las

situaciones positivas o negativas como oportunidades para el cambio y crecimiento empresarial de la entidad.

1. Identidad de los miembros: grado de identificación por parte de los colaboradores con la organización. Su nivel de identificación con la organización.
2. Énfasis de grupo: estado de las actividades que se desarrollan entorno a grupos dentro de la organización.
3. Control: manejo, uso y supervisión de manuales internos. Además niveles de control de los trabajadores.
4. Tolerancia a riesgos: apoyo además de capacitación que se brinda a los empleados para manejar o tolerar situaciones en casos de riesgo.
5. Criterios de recompensa: recompensas entorno al desarrollo laboral o personal del público interno.
6. Tolerancia a conflictos: niveles de tolerancia donde intervienen sus integrantes, ellos enfrentan conflictos y críticas de una forma abierta.
7. Orientación a medios y afines: nivel en el cual la gerencia da importancia a los resultados que sus empleados y la organización brinda en sí.
8. Enfoque de sistemas abiertos: niveles de influencia, persuasión y consistencia en los cuales la empresa responde a los distintos cambios emitidos por el entorno.

3.2 Funciones de la cultura organizacional

Según Robbins 1996 la cultura organizacional cuenta con cuatro funciones básicas las cuales se desarrollan mediante la respuesta de preguntas que una empresa debe plantearse, tales como identificación, integración, coordinación y motivación. Desde la perspectiva de cómo se cumplen estos parámetros dentro de la empresa.

- **Identificación (¿Quiénes somos?):** determina la personalidad de la entidad, dando lugar a responder quiénes son los miembros que la

conforman. Uniendo las características de distintos individuos y el perfil de la empresa.

- El perfil también creará percepción por parte de los públicos externos. A todo esto se le suman los niveles de caracterización personal de cada colaborador.
- **Integración (¿Qué nos une? ¿Cómo nos entendemos mutuamente?)**
Función de integración, acorde a las necesidades básicas de la empresa y sus públicos internos. De este modo la cultura ejerce la idea de crear un entendimiento entre sus integrantes.
- **Coordinación (Qué y cómo debo hacerlo yo):** toma control e intenta coordinar los procedimientos internos, para involucrar normas y valores. Al procrear una coordinación de cultura se brinda mayor apertura a los donde existe mayor libertad de decisión, así forman parte del proceso para que en ciertos casos no se delegue todo el poder a los altos mandos.
- **Motivación:** elemento esencial que motiva e incentiva a sus públicos a realizar ciertas cosas. Etapa en la cual sus integrantes aprenden a compartir entre si y crean una noción entre lo que es o no apto dentro de la empresa.

3.3 Elementos de la cultura corporativa

La cultura corporativa como todo eje de la comunicación tiene un desarrollo vinculado con sus elementos que describen ciertas acciones, personales, intangibles, normas, etc. En este caso Robbins (1996) explica 9 elementos base que se pueden desarrollar dentro de las entidades y sus públicos. Por medio de los mismos se podrá distinguir el estatus de los intangibles que vinculan distintos procesos y públicos.



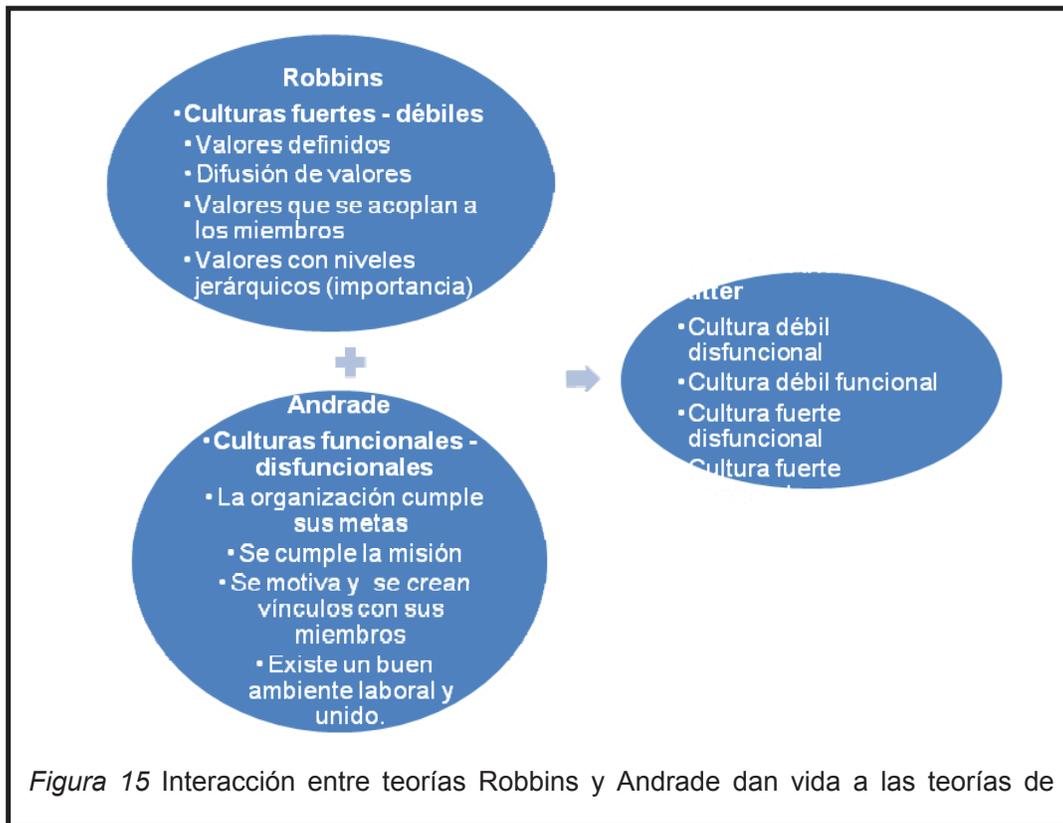
- **Ritos & Ceremonias:** actividades planteadas por la institución y sus públicos con el fin de puntualizar los valores existentes o potenciales.
- **Valores:** conjunto de normas éticas. Las mismas están guiadas por la cultura corporativa implementada por la entidad. Los valores varían dependiendo de las necesidades además de lo que se busca establecer y reflejar.
 - **De degradación:** actividades institucionales, buscan crear límites y reglas las cuales se deben seguir: reuniones, despidos, multas, etc.
 - **De refuerzo:** actividades que tienen como fin motivar sus públicos tales como ascensos, empleado del mes, etc.
- **Historias & mitos** “de renovación orientan a perfeccionar el funcionamiento de la organizaciones y comunicar qué se está haciendo con los problemas ”
 - **De reducción de conflictos:** buscan reducir y restablecer el equilibrio entre los distintos miembros de la empresa, evitando situaciones conflictivas.

- **De integración:** tienen como finalidad la de incentivar la sinceridad de los empleados y crear compromiso por parte de los mismos.
- **Tabúes:** su objetivo es el de orientar ciertos comportamientos de los miembros de la empresa, dando lugar a evitar el ingreso en áreas restringidas, permitiendo a todos saber lo que se puede hacer y no.
- **Héroes:** representa a una persona o protagonista correcto, ellos suelen reflejar las características representativas de la cultura corporativa.
- **Villanos:** actores que se resisten al cambio
- **Normas no escritas:** costumbre reflejadas en los comportamientos
- **Normas escritas:** reglamentos establecidos dentro del marco organizacional, donde se limitan acciones y actos.
- **Comunicación:** proceso en el cual circulan mensajes e información dentro de la entidad.

3.4 Cuatro tipos básicos de cultura

Basándose en las distintas perspectivas de los autores Robins (1987) y Andrade (1996), Ritter (2008) combina sus dos variables de funcionalidades de las culturas y de culturas fuertes o débiles para funcionarlas y encontrar una forma un tanto más asertiva para categorizar cuatro tipos básicos de cultura entorno a la percepción y manejo de crisis.

Cuadro de Interacción entre teorías Robbins y Andrade dan vida a las teorías de Michael Ritter



Cultura débil - disfuncional

La cultura débil y disfuncional es una de las más complejas dentro de los cuatro tipos básicos de cultura, ya que no existe adherencia, dando lugar a una amplia variedad de comportamientos y percepciones. De esta manera el momento de situaciones disfuncionales o crisis, la desorientación será el foco central en el comportamiento de los miembros de la entidad.

- **Cultura fuerte - disfuncional**

Es aquel tipo de cultura donde existe un alto nivel de significados compartidos pero aun así no tiene la funcionalidad suficiente entre ellos para crear una guía de acción en momentos de crisis; esto sucede cuando los miembros están vinculados a la entidad junto a sus valores pero, estos ya son muy comunes y pueden no adaptarse a las realidades culturales de sus miembros.

- **Cultura débil - funcional**

En este se define como beneficio la funcionalidad de su cultura pero la debilidad de valores. De esta manera serán manejados los valores y nivel de adherencia a la entidad acorde a experiencias pasadas positivas, las cuales crean una dinámica pero no eficacia de niveles de pertenencia.

- **Cultura fuerte - funcional**

Altos niveles de pertenencia donde existen varios significados y valores compartidos, lo cual permite crear percepciones reales ante situaciones de crisis. La planeación junto a acciones acertadas se desarrollan constantemente tanto por la organización como por sus miembros.

3.5 Culturas generalizadas

Según Ritter (2008) Existen cuatro tipos de culturas generalizadas. Este tipo de culturas se definen acorde a los niveles de control dentro de cada entidad.

3.5.1 Cultura burocrática: está caracterizada principalmente por las normas, además del seguimiento a los mismos. Donde sus líderes se comportan como vigilantes. Además todas las tareas, reglas junto con responsabilidades están estrictamente estipuladas y deben ser seguidas.

Características de la cultura burocrática



3.5.2 Culturas de clan: donde el trabajo en equipo junto al apoyo entre todas las áreas es el eje de desarrollo tanto para sus miembros como para la organización en sí. De ese modo crea una caracterización de pertenencia, para poder llegar a este nivel de cultura el proceso de socialización es largo y detallado.

Los miembros más antiguos juegan un rol de liderazgo dentro de la organización volviéndose ejemplos a seguir por los nuevos integrantes.

Dentro de la cultura de clan hay tres ejes: origen, tradición, ritos, basados en el trabajo en equipo y participación son los motores del desarrollo de actividades y toma de decisiones.

Características de la cultura de clan



3.5.3 Cultura emprendedora: donde la iniciativa personal es el eje para el desarrollo, ya que se ve influenciada por la flexibilidad de los altos mandos. Su beneficio o característica principal es la reacción rápida e impulso hacia los cambios

Características de la cultura emprendedora



3.5.4 Culturas de mercado: tipo de cultura donde el mercado, la competencia y lo financiero predomina. La cultura se ve netamente influenciada por la competencia entre sí mismos. La organización no promete por lo cual sus miembros no se involucran pero si comprometen al cumplimiento de metas.

Características de la cultura de mercado

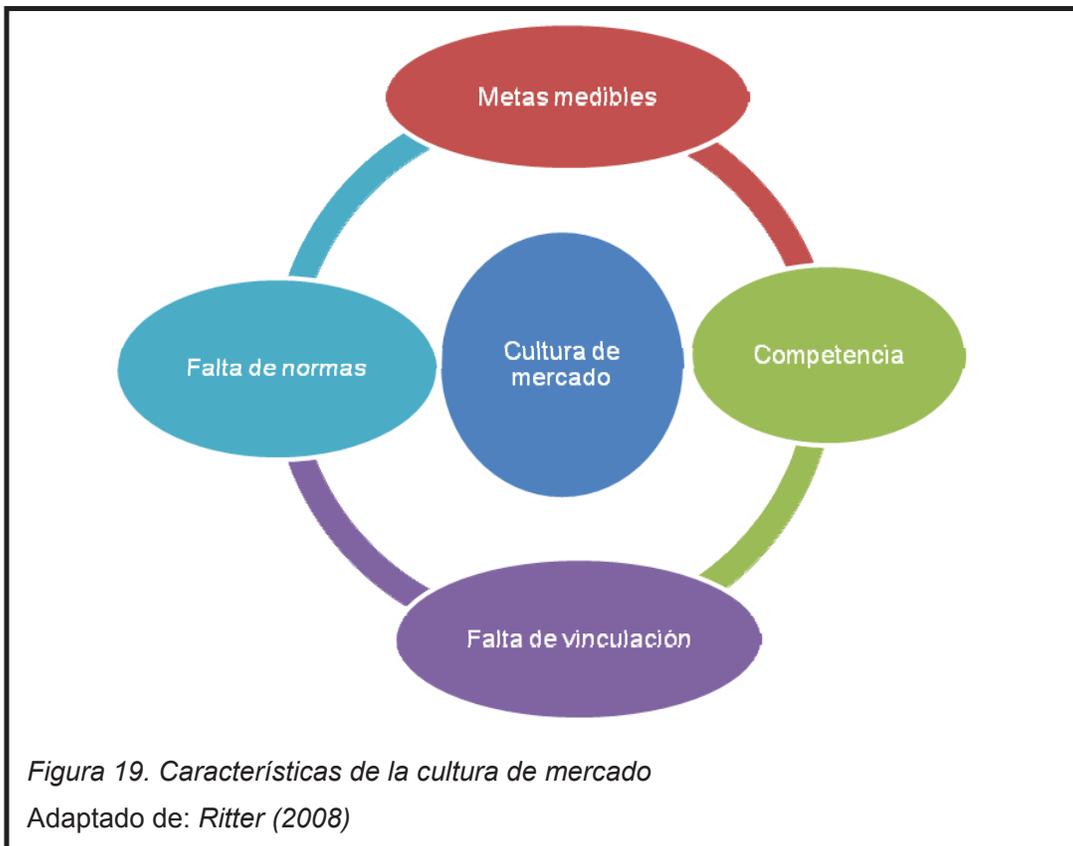


Figura 19. Características de la cultura de mercado

Adaptado de: Ritter (2008)

3.6 Tipologías culturales

Las organizaciones se forman gracias a las distintas ideologías que la constituyen así como por sus valores. Cada empresa se acopla a una cultura dependiendo de su progresión y crecimiento histórico. A partir de esto las ideologías se basan en cuatro ejes principales de desarrollo:

- Atributos culturales de carácter general: características que describen a una compañía y quienes la forman. Creando diferenciación o unión entre sí.
- Formas de pensamiento y aprendizaje: ideologías que envuelven a los miembros creando intercambio y unión.
- Influencia y poder: flujos o maneras de guiar o persuadir.
- Motivación e incentivos: ejes positivos los cuales tienen como objetivo el de cautivar.

A partir de la caracterización de estos cuatro ejes se desarrollan cuatro tipologías culturales: cultura de poder, función, tareas además de personas. Las mencionadas anteriormente permiten formular hipótesis, clasificar a las empresas según lo que sus públicos perciben sobre sí mismos y sobre el entorno en base de su ambiente laboral.

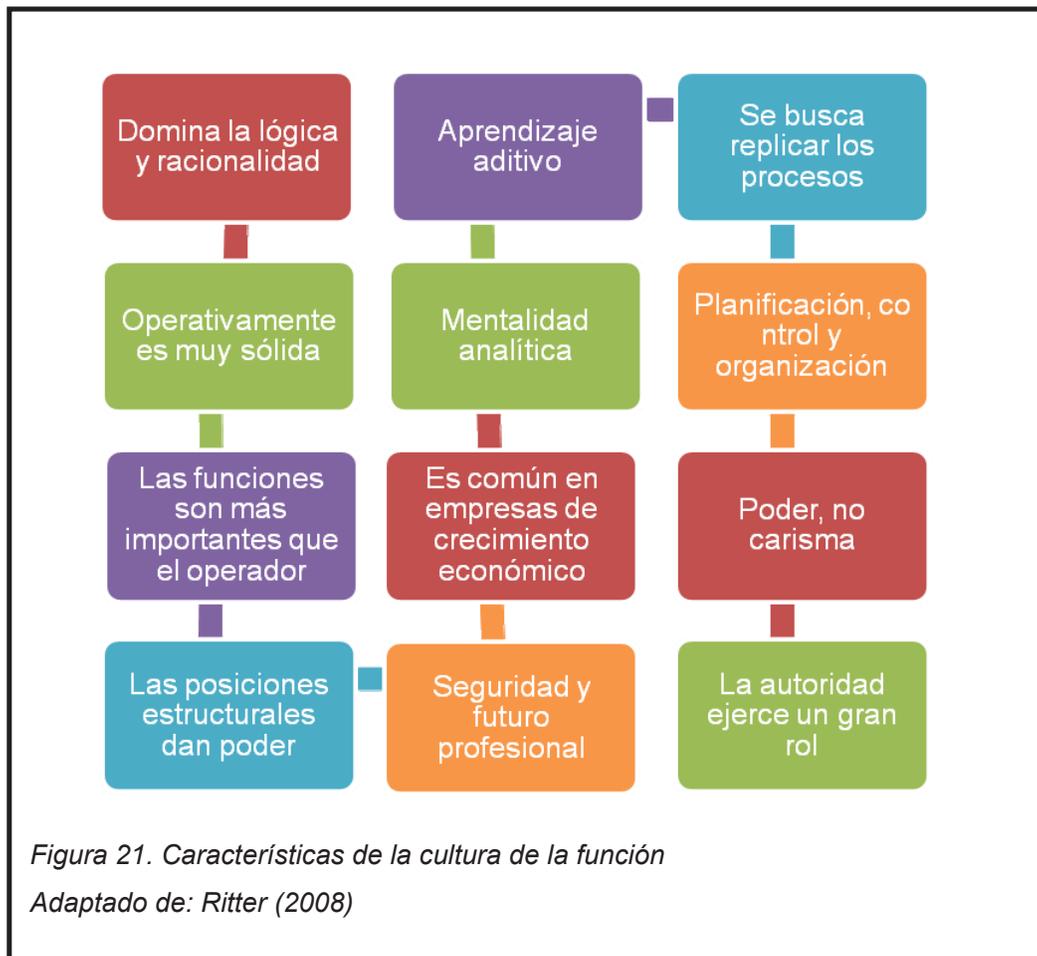
Cultura del poder: es aquella que centraliza el poder en los altos mandos. Donde sus miembros se ven atados a seguir al pie de la letra las decisiones tomadas por sus superiores.

Características de la cultura de poder



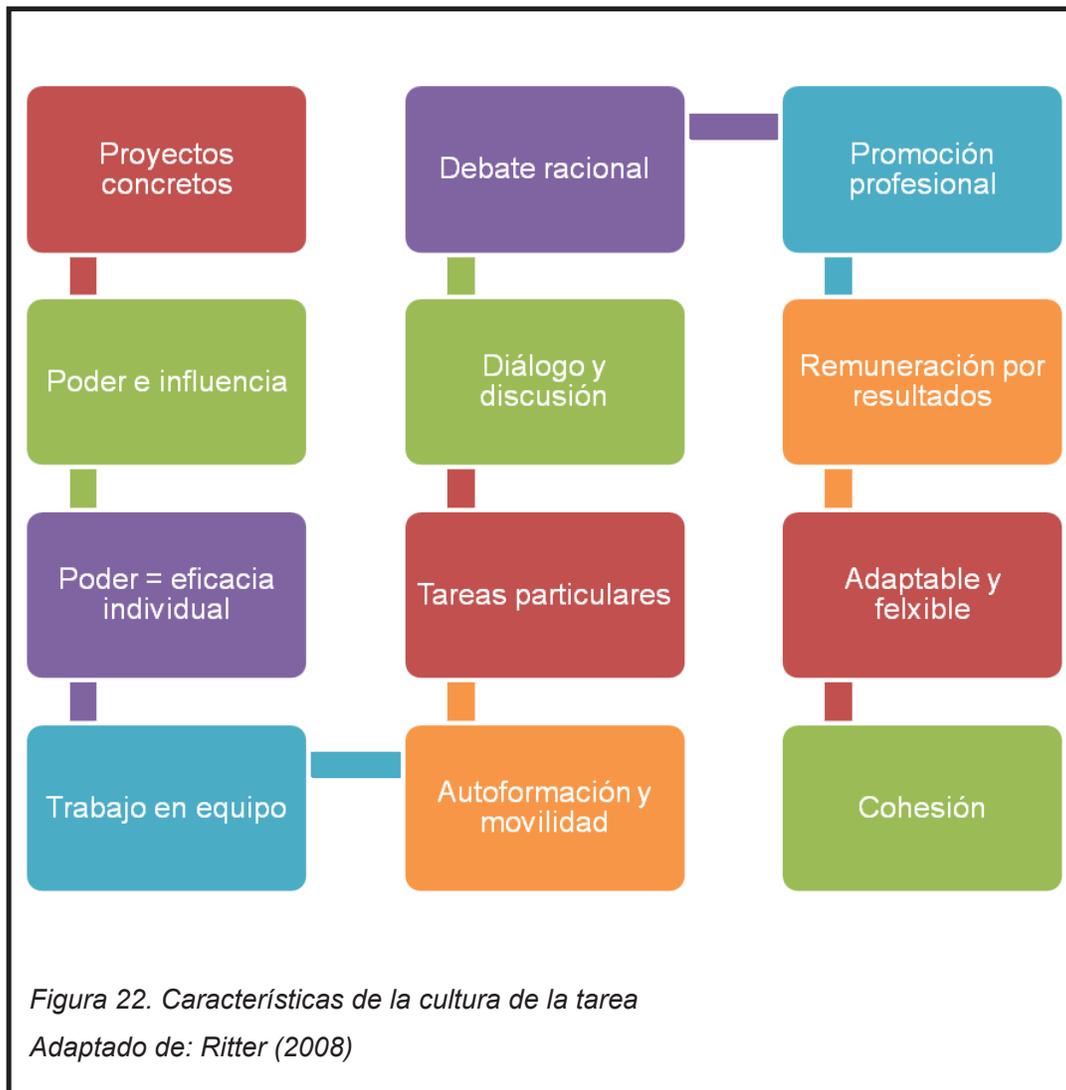
Cultura de la función: se encarga de velar por el porvenir de sus empleados y la empresa. Este tipo de cultura tiene una visión a futuro donde todos saben de forma certera su status actual y donde pueden llegar en un futuro de forma muy operativa más que humana.

Características de la cultura de la función



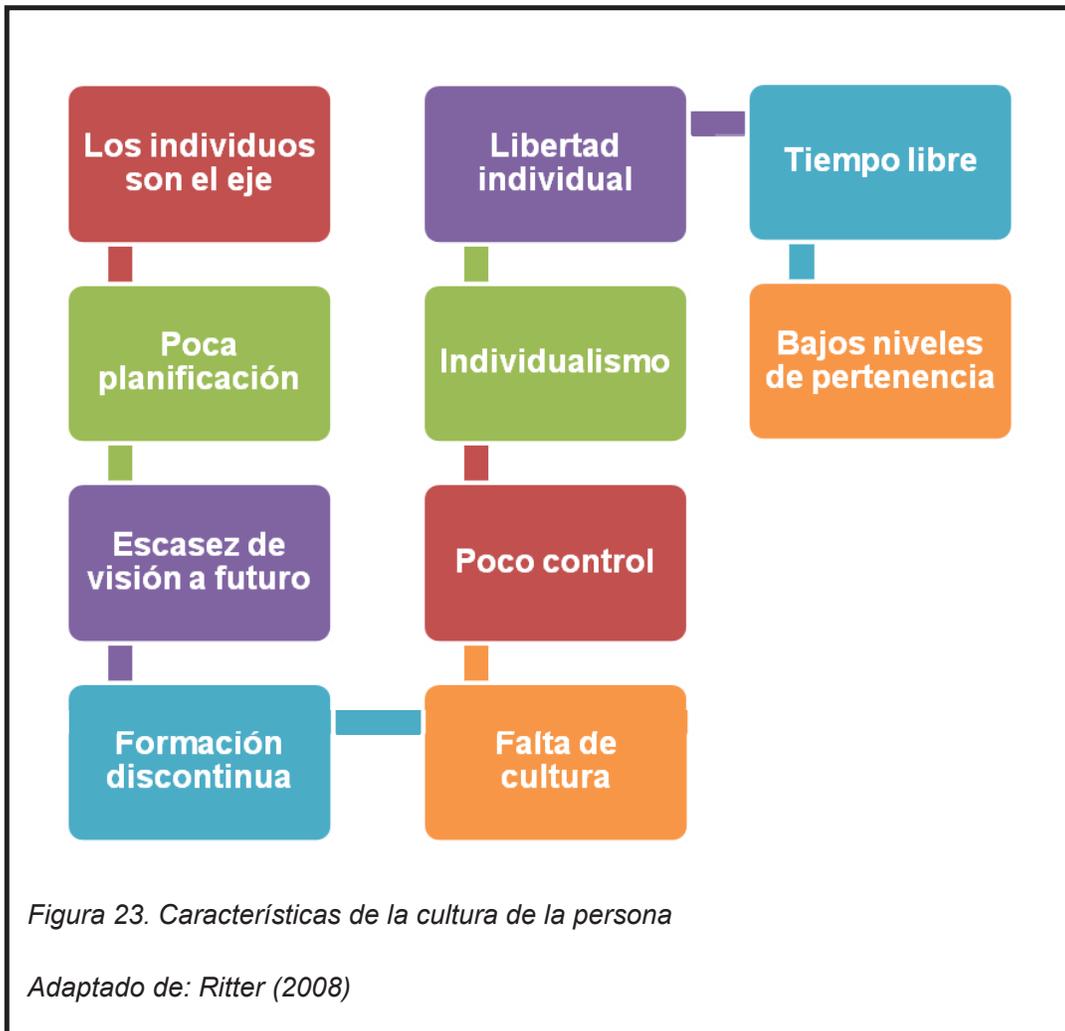
Cultura de la tarea: grupo donde el trabajo, decisiones y cambios se ven influenciados por dos factores. Sabiduría por parte de los distintos miembros sin importar su nivel jerárquico y reflexión generada por el trabajo en equipo.

Características de la cultura de la tarea



Cultura de la persona, donde lo personal es la base de un todo. La libertad lidera a cada individuo permitiéndolo velar por sus intereses, los de la empresa desde una perspectiva individual y personalizada.

Características de la cultura de la persona



Capítulo IV

4. Investigando públicos internos fotográficos

4.1 Metodología de investigación

En este capítulo se aplicó una investigación de campo con un enfoque mixto, cualitativo y cuantitativo. Se diseñaron técnicas de investigación en función de la naturaleza de la organización.

La investigación y proyecto se realizará acorde a la información proporcionada por Cyede Cía. Ltda., además de sus públicos internos quienes serán analizados mediante distintas herramientas las cuales proveerán información sobre el estado comunicacional de la entidad.

El uso de instrumentos tanto cualitativos como cuantitativos tales como: observación, grupos focales, encuestas además cuestionarios serán aplicados, con el fin de adquirir mayor información. Al contar con un enfoque mixto el proceso de investigación será más efectivo ya que se obtendrá una mejor perspectiva e información sobre la situación comunicacional de la organización.

Con el fin de alcanzar las metas establecidas se observará el comportamiento de los colaboradores de Cyede Cía. Ltda., actitudes, acciones y actividades que efectúan a lo largo de su desarrollo dentro de la empresa.

Otra herramienta para la adquisición de datos será entablar conversaciones con distintos miembros de Cyede Cia. Ltda., para poder adquirir información y visiones basadas en sus opiniones. Además se tomará en cuenta la cosmovisión y percepciones estipuladas por los públicos internos de Cyede Cía. Ltda., en torno a la cultura empresarial y comunicación interna en sí.

La investigación será resguardada con instrumentos escritos tales como medios impresos (libros) e internet. Lo cual respaldará la teoría a ser aplicada en el proceso de investigación y creación de un plan de comunicación.

4.2 Objetivo general de la investigación

Diagnosticar la situación actual de los procesos de comunicación interna de Cyede Cía. Ltda., para conocer el estado actual de su cultura corporativa.

Propósitos de la investigación

- Establecer el nivel de conocimiento que tienen los públicos sobre la empresa.
- Identificar la percepción que tienen los públicos hacia la compañía.
- Conocer el grado de afinidad con la misión y visión de la empresa.
- Establecer el nivel de relación que existe entre los públicos.
- Identificar la eficacia y preferencias de las herramientas de comunicación.

4.3 Alcance

Tipos de investigación

- **Descriptiva:** por medio de la recolección de datos se llega a conocer de forma más directa la percepción que tienen los públicos internos sobre Cyede Cía. Ltda., poder conocer de forma más certera sus niveles de interés y otros elementos que yacen de la cultura.
- **Observacional:** permitirá al observador presenciar de forma directa la situación actual de Cyede Cia. Ltda., así se registrará información necesaria para conocer la forma de operación y reacción de los distintos públicos, buscando soluciones acorde a las necesidades expuestas y encontradas por los públicos analizados.

4.4 Métodos de investigación

Para conocer el estado comunicacional de Cyede Cia. Ltda., se emplearon dos métodos de investigación: deductivo e inductivo. Al utilizar los dos métodos se puede incluir mayor cantidad de datos y crear una base por medio del método deductivo el cual nos brinda información exacta sobre los públicos a intervenir y la empresa en términos legales. Mientras que el método inductivo nos permitirá conocer más a fondo otros elementos no estipulados dentro de información existente, crear resultados entorno a los públicos analizados.

- **Inductivo:** mediante el método inductivo y a través del uso de herramientas junto con el vínculo a conceptualizaciones comunicacionales, se plantean soluciones entorno a una situación actual.
- **Deductivo:** por medio del método deductivo se adquirió información directa por parte de la empresa como: estructura organizacional, planificación, información certera sobre la población a analizar.

4.5 Fuentes de investigación

Para la investigación se usaron dos fuentes de investigación: primarias y secundarias.

- **Primarias:** encuestas, observación y entrevistas.
- **Secundarias:** bibliografía especializada, informes publicados de la empresa, información digital.

Tabla 3. Técnicas de investigación

Técnica	Propósito	Público
Encuesta	Cuantificar los resultados de la investigación.	Interno – censo
Entrevistas	Establecer los niveles y políticas de comunicación en la organización	Alta gerencia Representantes de las sucursales
Observación	Observar actitudes y comportamientos de quienes forman parte de la empresa.	Interno
Diálogo	Conocer más a fondo las distintas perspectivas sobre la institución	Público interno escogido de forma aleatoria.
Documentación	Obtener información – antecedentes	Interno

4.6 Población y muestra

Para el desarrollo de la investigación para conocer el estado de la cultura corporativa de Cyede Cia Ltda., se procedió a realizar un censo de todos sus empleados en la ciudad de Quito.

Cyede Cía. Ltda., cuenta con 87 empleados en el área de la ciudad de Quito, distribuyéndolos a lo largo de la ciudad y sus valles. La mayoría de sus empleados se concentran en la matriz central de la empresa en plena zona ejecutiva de la capital.

A continuación un gráfico demuestra los públicos que conforman los miembros que serán sometidos a un censo.

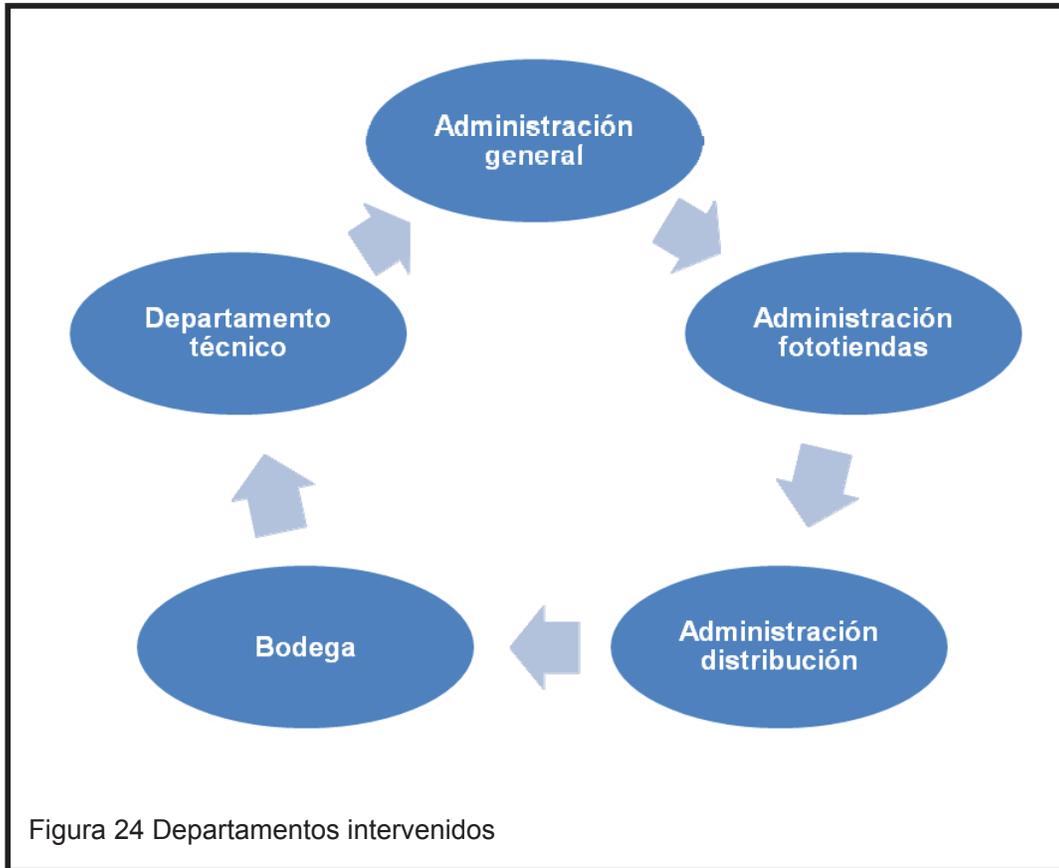
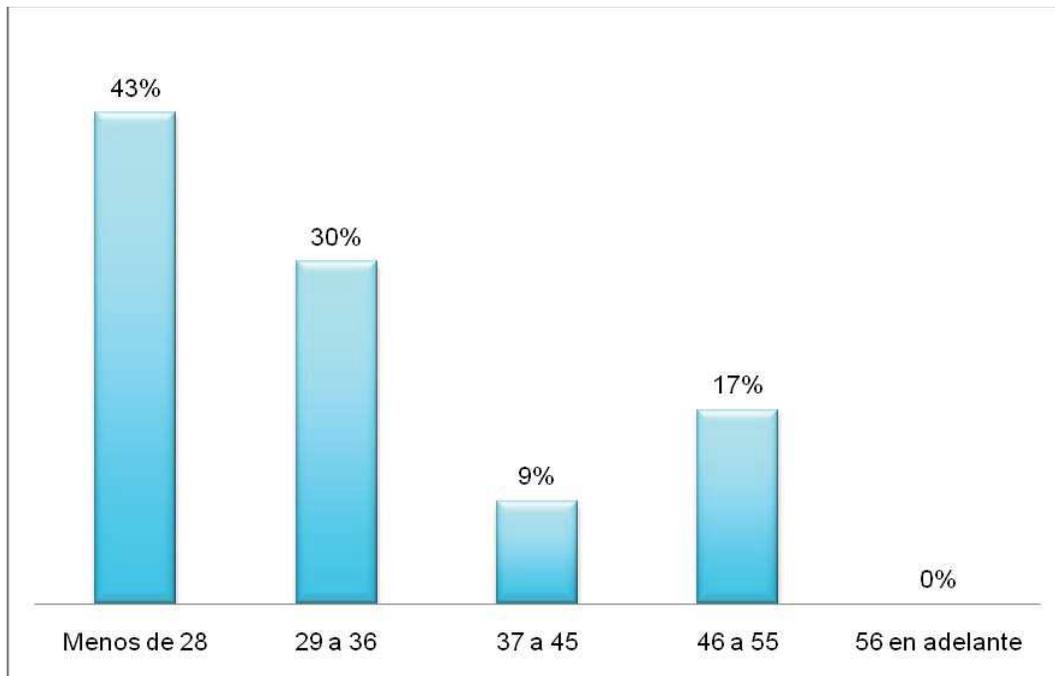


Figura 24 Departamentos intervenidos

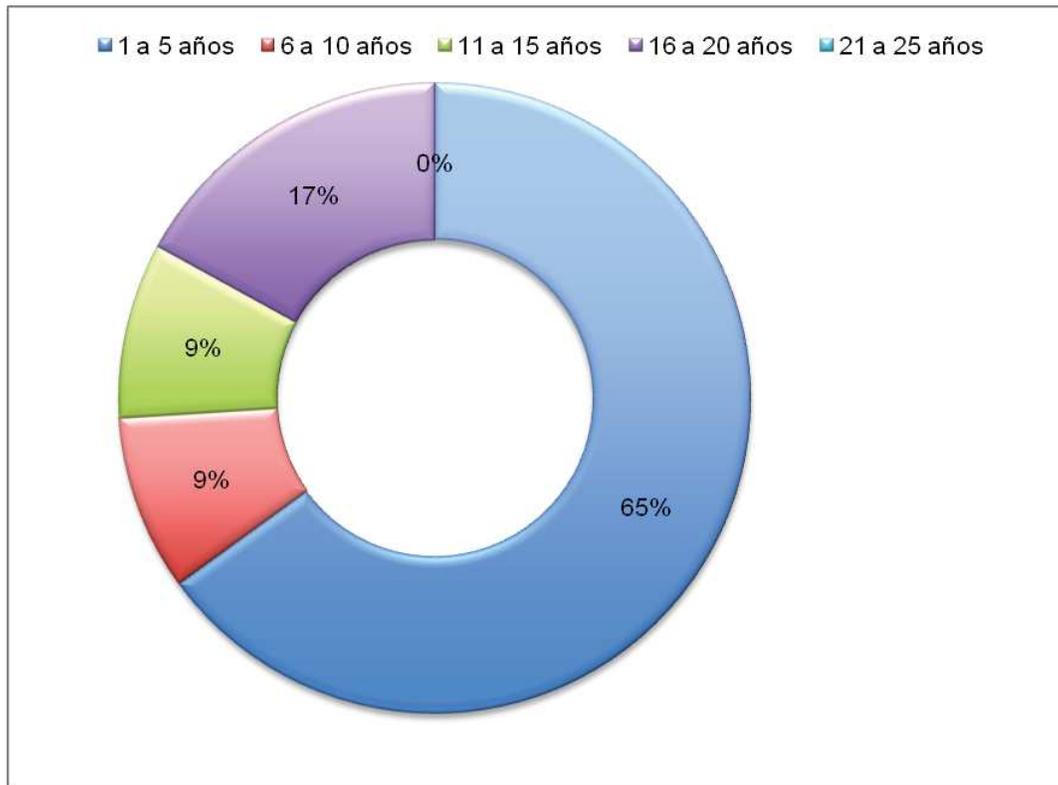
4.7 Tabulación de resultados

1. Elija el rango de edad al cual pertenece



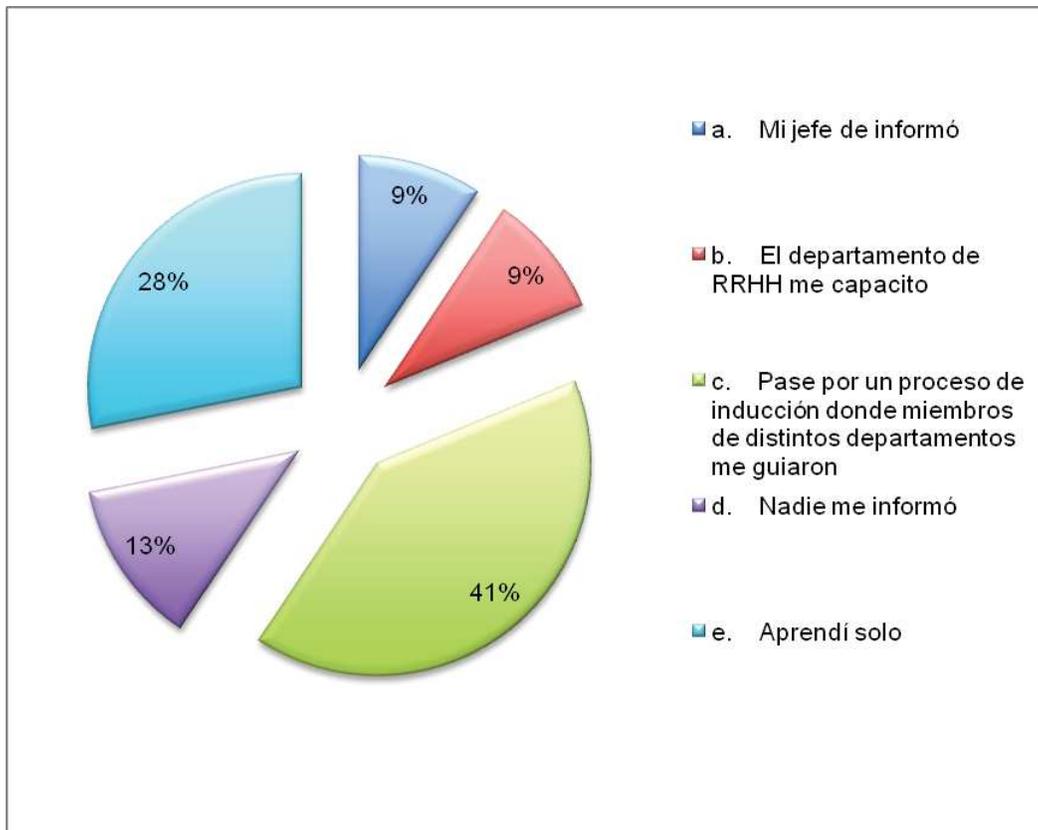
Del total de encuestados la mayoría pertenecen al rango menores de 28 años representando un 43% del total de la población. Mientras que el 30% pertenece a un rango de edad de entre 29 y 36 años y tan solo un 9% es parte del rango de 37 a 45 años. Por último dentro del rango de 46 a 55 años encontramos al 17%.

2. Tiempo que lleva dentro de Cyede Cia Ltda.



Entorno a los años de trabajo dentro de la empresa un 65% de los encuestados está dentro de la empresa entre 1 y 5 años. Mientras que el 9 % lleva entre 6 y 10 años al igual que aquellos miembros quienes han permanecido de 11 a 15 años, un notable 17% ha permanecido entre 16 y 20 años en Cyede. Dentro del análisis podemos obtener como resultado que la gran mayoría lleva de 1 a 5 años lo cuales puede limitar al crecimiento de los empleados por el alto rotamiento y existe un 17% de empleados los cuales llevan de 16 a 20 años lo cual puede ser tomado como una oportunidad de quienes llevan poco tiempo dentro de la empresa puedan percibir la idea de permanencia.

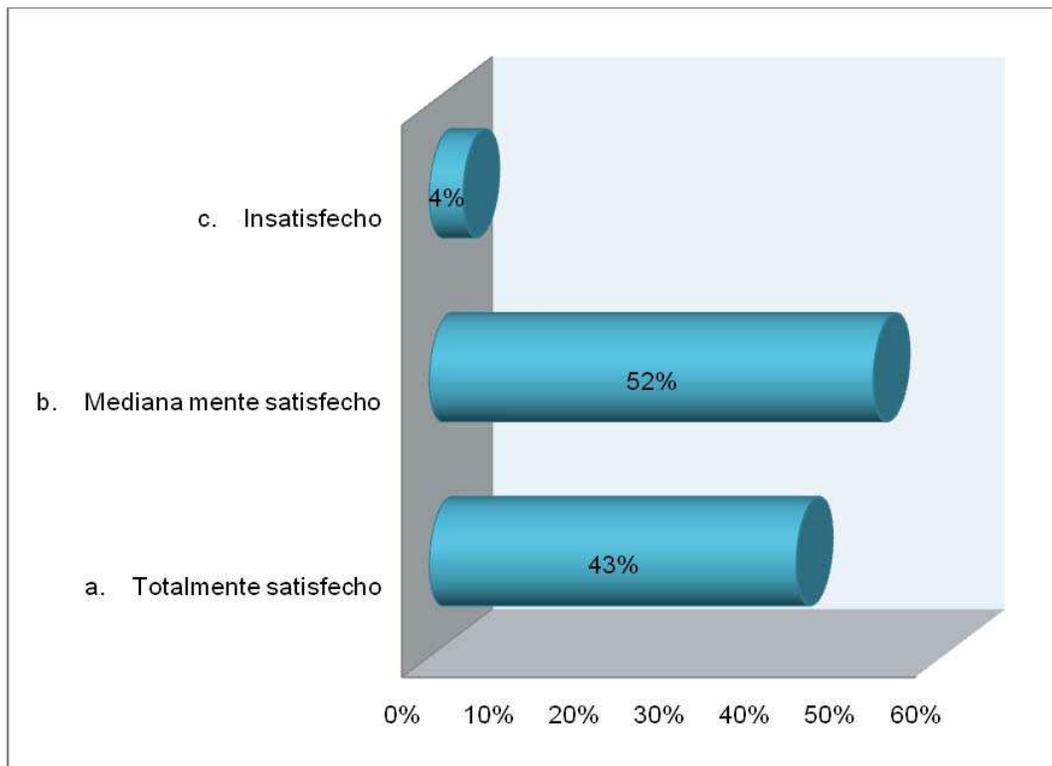
3. ¿Cuando usted ingresó a Cyede cómo se enteró de la información (reglamentos, normas internas, beneficios, etc.)?



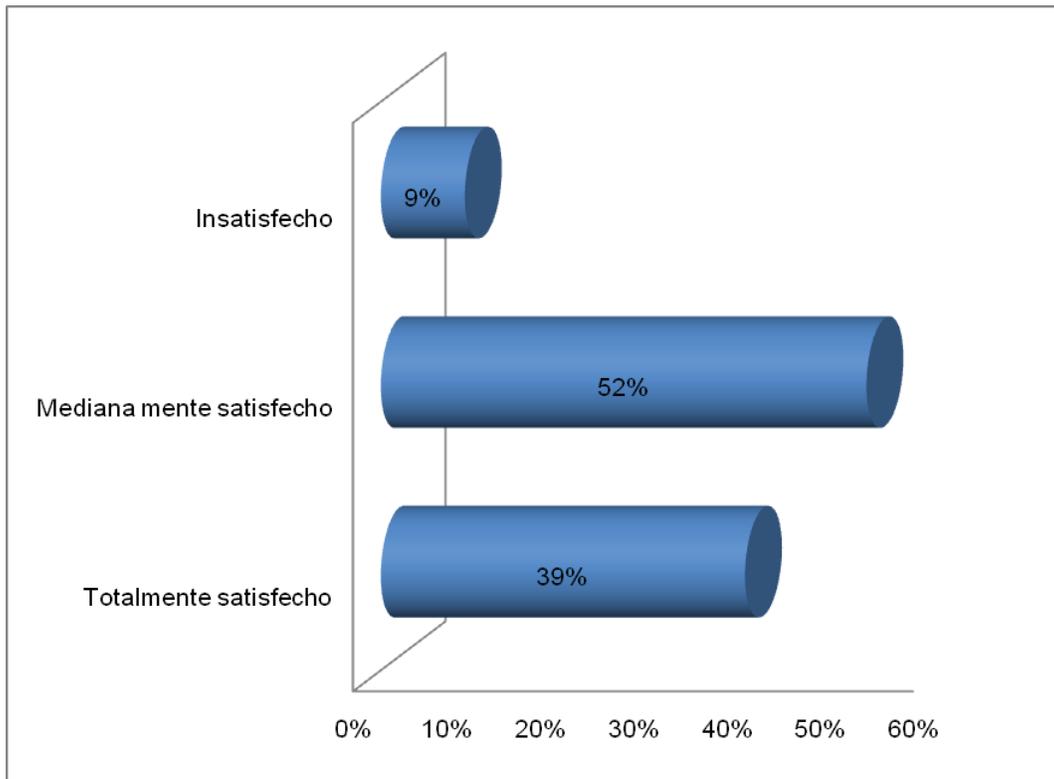
El momento de ingresar los empleados fue inducido por distintos medios. El 9% de los empleados contó con inducción por parte de sus jefes, mientras que el 9% fue parte de una inducción liderada por el departamento de RRHH. El 41% fueron parte de un proceso de inducción en el cual participaron distintos miembros de diferentes departamentos. Por otro lado el 13% de los encuestados notificó que nadie le informó sobre ciertos parámetros el momento de ingresar. Finalmente el 28% de los encuestados aprendió por sí solo sobre la información tal como: reglamentos, beneficios etc., esto nos da como resultado que se debería crear un formato o proceso más certero para la inducción de empleados.

4. Indique sus niveles de satisfacción en los siguientes elementos de Relación entre la empresa y usted

a. Mediación en disputas entre empleados o entre empleados y directivos

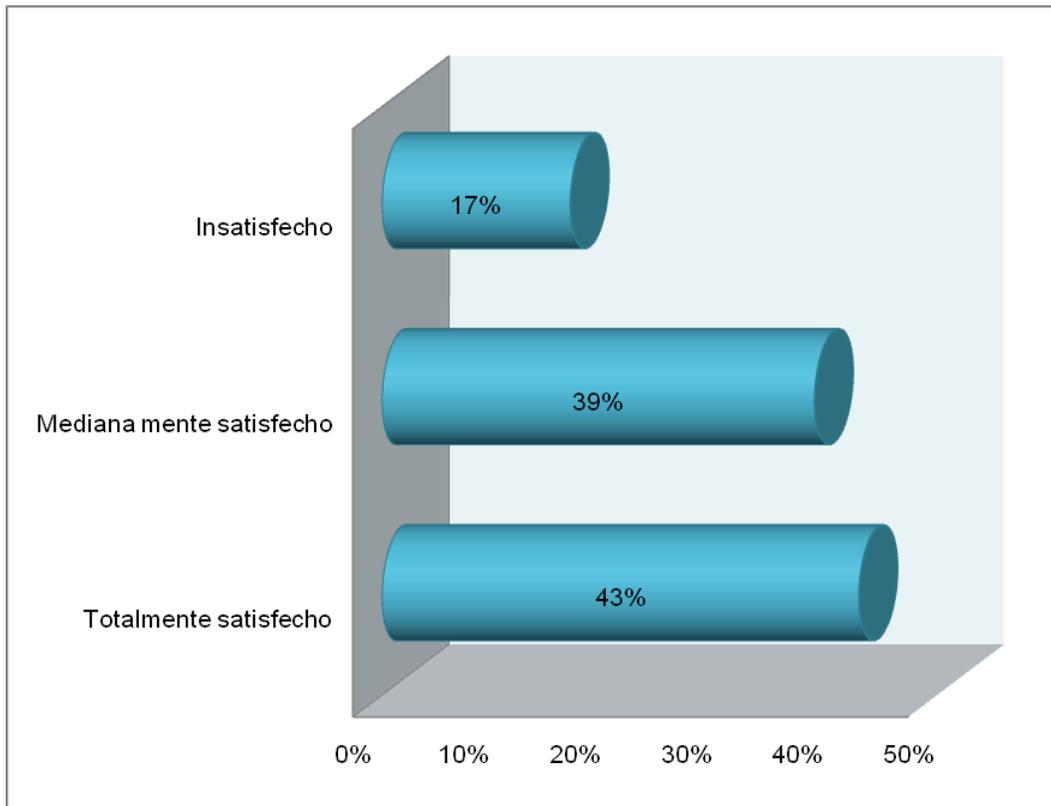


Por medio de las encuestas para conocer el nivel de satisfacción entorno a la solución de problemas tan solo el 4% de los empleados se siente insatisfecho en la mediación. Mientras que el 52% esta medianamente satisfecho con la forma de mediar en problemas dentro de la empresa. El 43% restante se encuentra totalmente satisfecho en la manera en la que se maneja la mediación de disputas dentro de la organización. Dicho resultados dan lugar a un mejoramiento en torno al manejo de disputas creando una oportunidad de mejor interacción entre los mandos altos y el resto de miembros.

b. Formación y crecimiento profesional

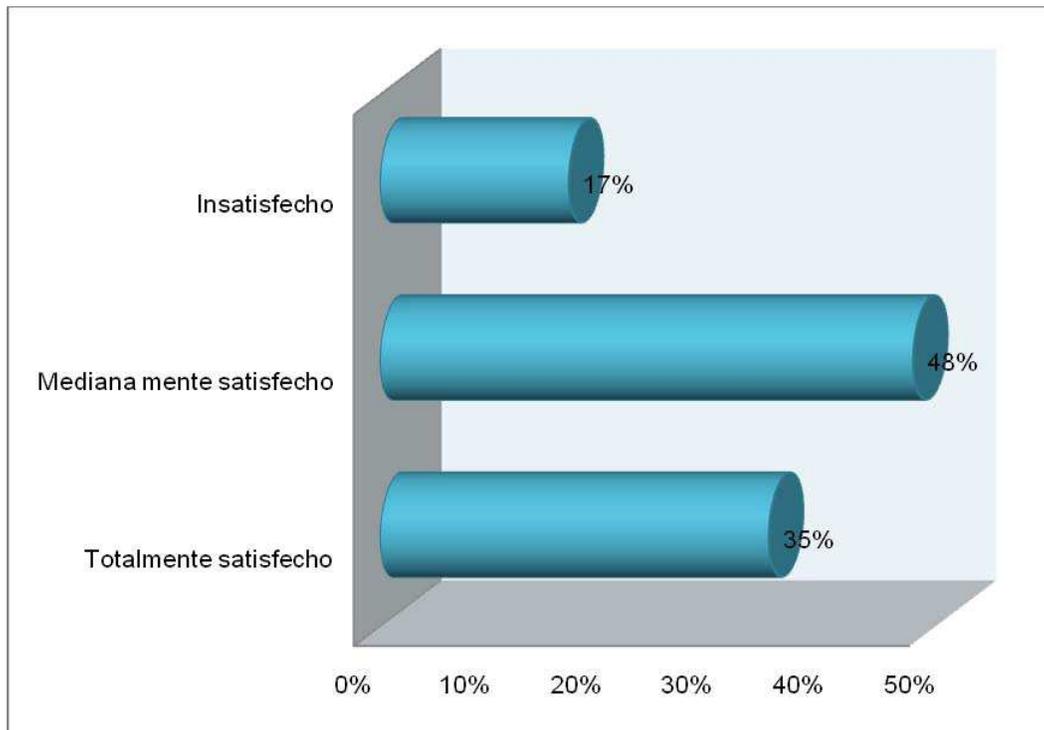
Conforme a los niveles de satisfacción entorno a formación y crecimiento profesional los encuestados dentro de Cyede, el 52% de ellos se siente medianamente satisfechos, el 39% está totalmente satisfecho mientras que tan solo el 9% no se encuentra satisfecho en la forma de manejo de formación y crecimiento profesional. Mediante esta pregunta se puede determinar que existe una oportunidad de crecimiento ante los niveles de satisfacción de formación y crecimiento profesional, ya que más de la mitad está medianamente satisfecho y con la creación de programas de apoyo o soporte se podría permitir el crecimiento de sus empelados los cual es un valor agregado para la empresa y para quienes forman parte de ella.

c. Evaluación de desempeño



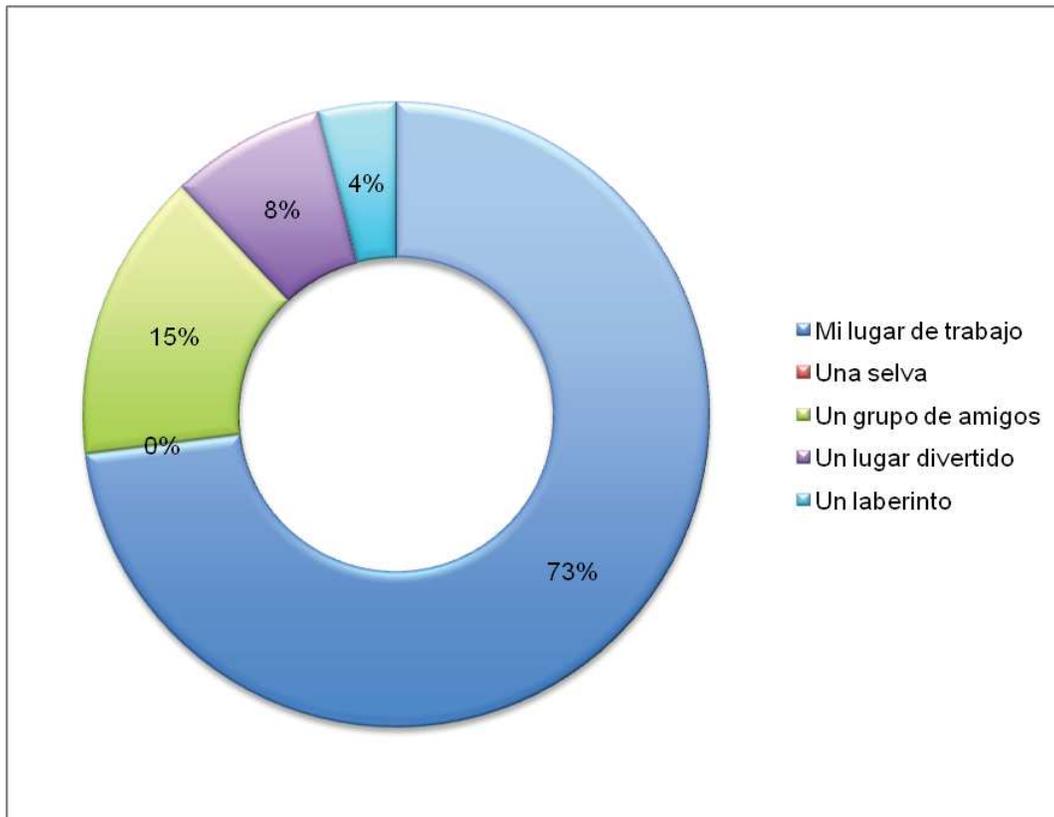
Dentro de la variante de evaluación de desempeño, una gran mayoría es dentro de los rangos de medianamente satisfecho y totalmente satisfecho, creando como resultados de un 39% en satisfacción media y 43% en satisfacción total. De este modo solo un 17% de insatisfacción entorno a la evaluación de desempeño. La evaluación de desempeño es bien vista en la empresa pero se puede tomar la oportunidad para conocer el estado de satisfacción y pertenencia.

d. Beneficios económicos y sociales (IESS)



Durante la evaluación a niveles de satisfacción basados en beneficios económicos y sociales tales como el IESS, la mayoría de los encuestados demostró resultados positivos de este modo encontrando a un 35% de los encuestados totalmente satisfechos, 48% medianamente satisfechos y el 17% de los encuestados no está de acuerdo o no se siente satisfecho con los beneficios que brinda la empresa. Esta pregunta es un eje para conocer los niveles de satisfacción por medio de beneficios lo que permite a Cyede saber que está brindando buenos resultados a sus empleados y todo esto gracias a su desempeño.

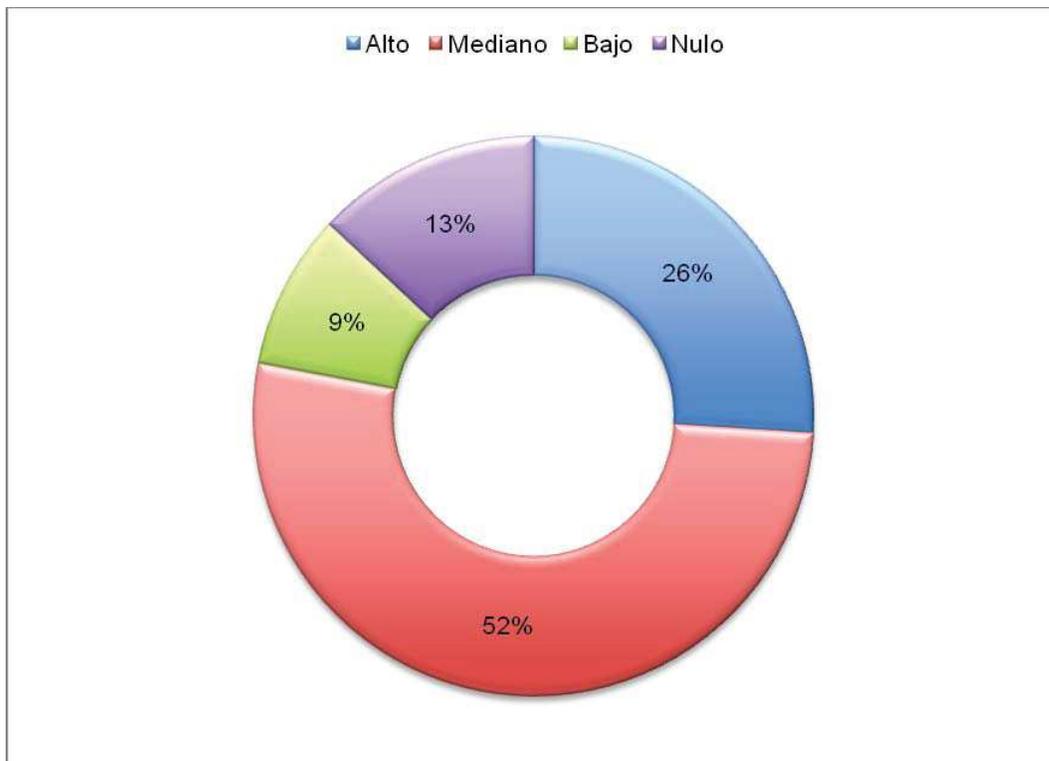
5. ¿Cómo relaciona usted a la empresa?



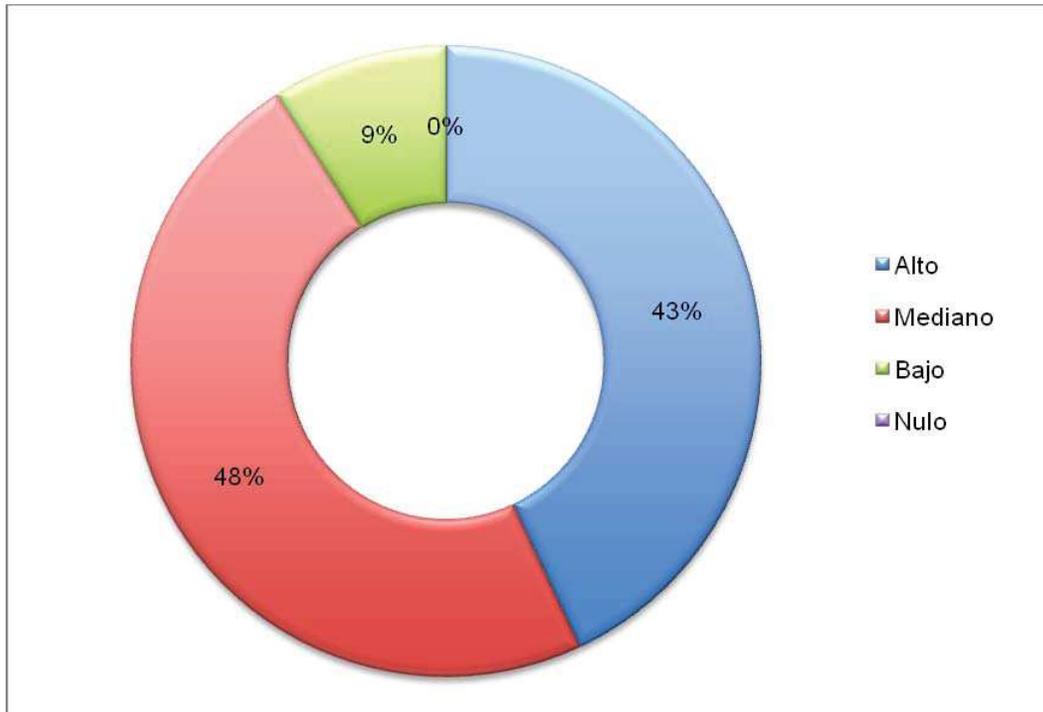
Dentro de la pregunta relación empleado – empresa un notable 73% de los encuestados lo considera tan solo un lugar de trabajo. El 15 % lo ve como un grupo de amigos, el 8% lo considera un lugar divertido y un bajo 4% lo siente su lugar de trabajo como un laberinto. Mientras que ningún empleado considera a Cyede como una selva. Lo cual nos permite saber que la sus miembros no ven a Cyede como una selva o laberinto lo cual es positivo por el significado que los mismos tienen, pudiendo crear una nueva perspectiva para que la empresa no sea solo asimilada como un lugar de trabajo sino como algo más cercano a ellos.

6. Marque el nivel de interés que usted percibe en torno a las siguientes acciones :

a. La promoción interna

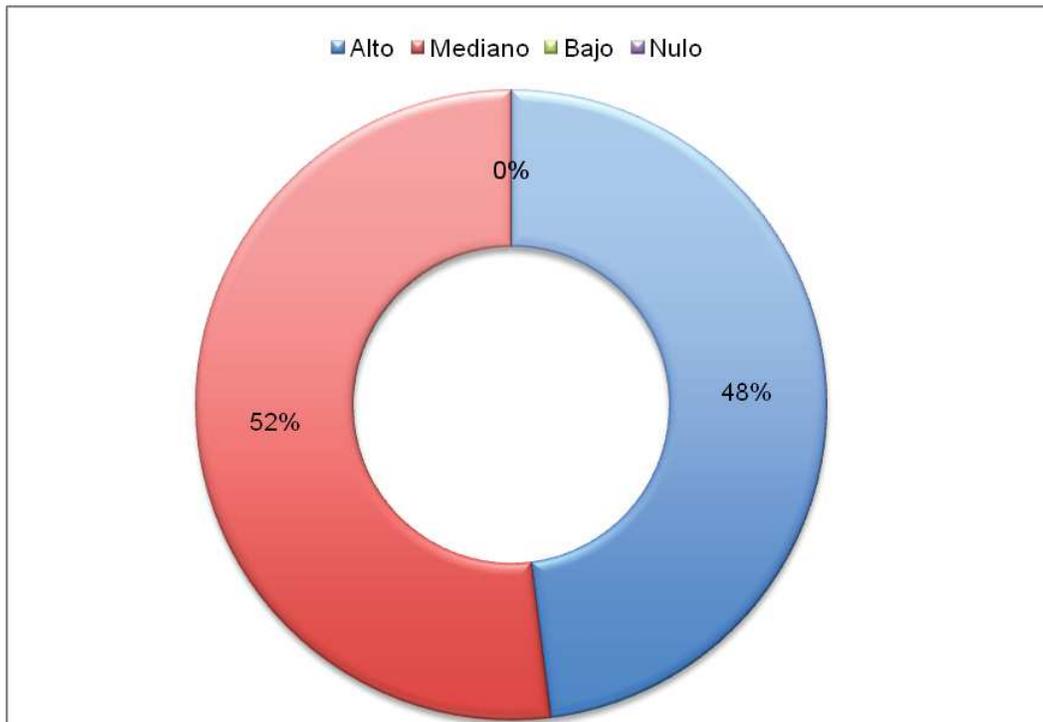


El 26% de los encuestados considera que los niveles de interés en torno a la promoción interna son altos. Mientras que el 52% percibe es mediano, tan solo un 9% lo considera bajo y por último el 13% de los encuestados percibe que no existe interés ante la promoción interna. El crecimiento dentro del área de trabajo es uno de los ejes motivantes para el personal, por medio de esta pregunta ellos perciben altos niveles entorno a la promoción interna lo cual es una oportunidad para la empresa y sus empleados ya que da a conocer que es bueno el nivel de promoción e incentiva a quienes son parte de la compañía.

b. La comunicación con sus superiores

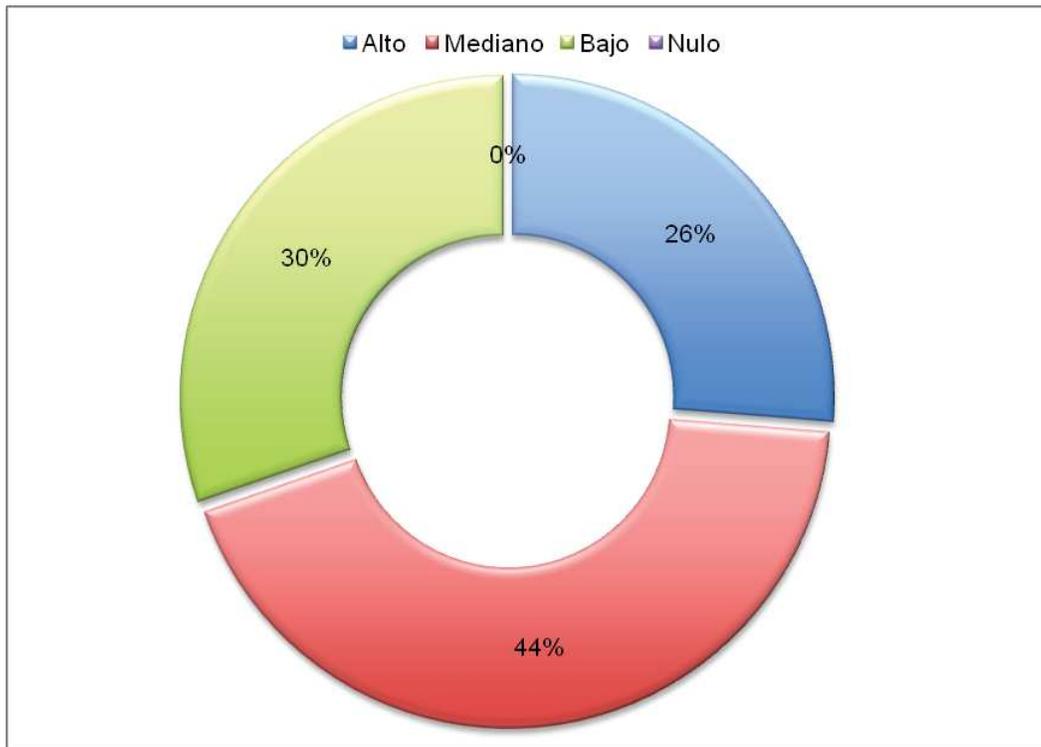
Del total de encuestados sobre su percepción de niveles de interés en base a la comunicación con sus superiores el 43% notificó el nivel de interés es alto, el 48% que es mediano y tan solo el 9% considero el nivel de interés de comunicación relacionado con sus superiores es bajo. Lo importante de esta auditoría es la comunicación y preguntas, estas se vuelven muy importantes ya que nos ayudan a llegar a conocer el status de la comunicación actual de una forma más cercana, donde vemos que los niveles de percepción en torno a la comunicación son positivos, lo cual da lugar a mantener pero a la vez mejorar los mensajes e información que está siendo transmitida.

c. La comunicación con compañeros



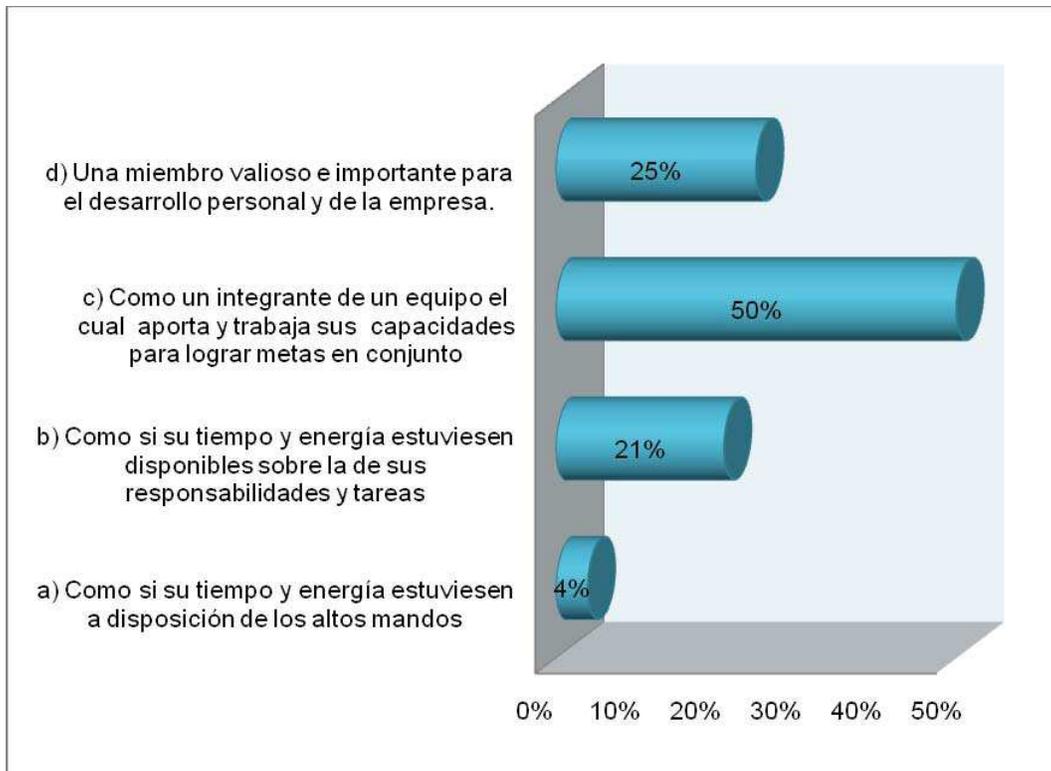
El 52% de los empleados considera que la comunicación con sus compañeros es percibida de una forma positiva y cuenta con niveles medianos de interés. Mientras que el 48% restante considera que la percepción de comunicación entre compañeros es alta. De igual manera que la pregunta anterior da la oportunidad a seguir creciendo comunicacionalmente, a la empresa y sus empleados. Creando vínculos de intercambio de información y mensajes mejores.

d. Libertad de acción



Del total de encuestados el 26% considera que la libertad de acción es alta. Mientras que el 43% lo considera mediano y un notable 30% considera la libertad de acción es baja. La libertad de acción es importante para permitir que los empleados se desenvuelvan y tomen mayor confianza del desarrollo de sus actividades, en este caso los niveles de libertad de acción tienen un referencial el cual puede hacer a los líderes de Cyede cuestionarse el porqué la limitación de la libertad de acción y a los empleados la ejecución del mismo, por lo que se debe analizar las razones y brindar apertura de ambos lados.

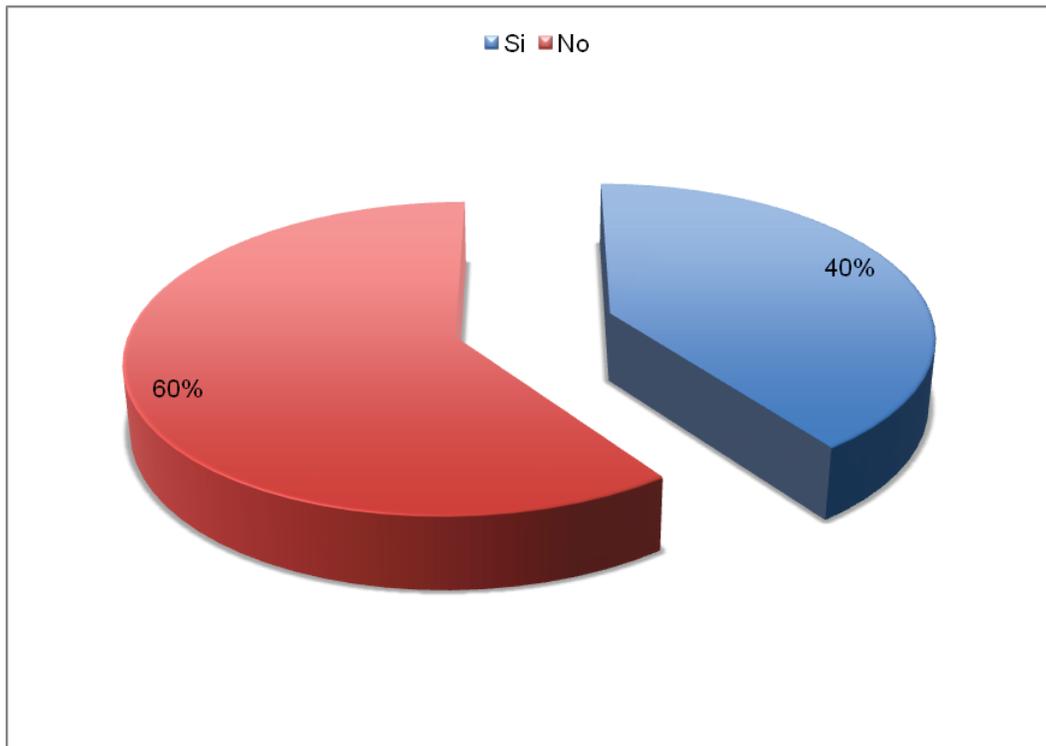
7. ¿Cómo se siente usted el momento de entregar resultados y durante el desarrollo de sus actividades?



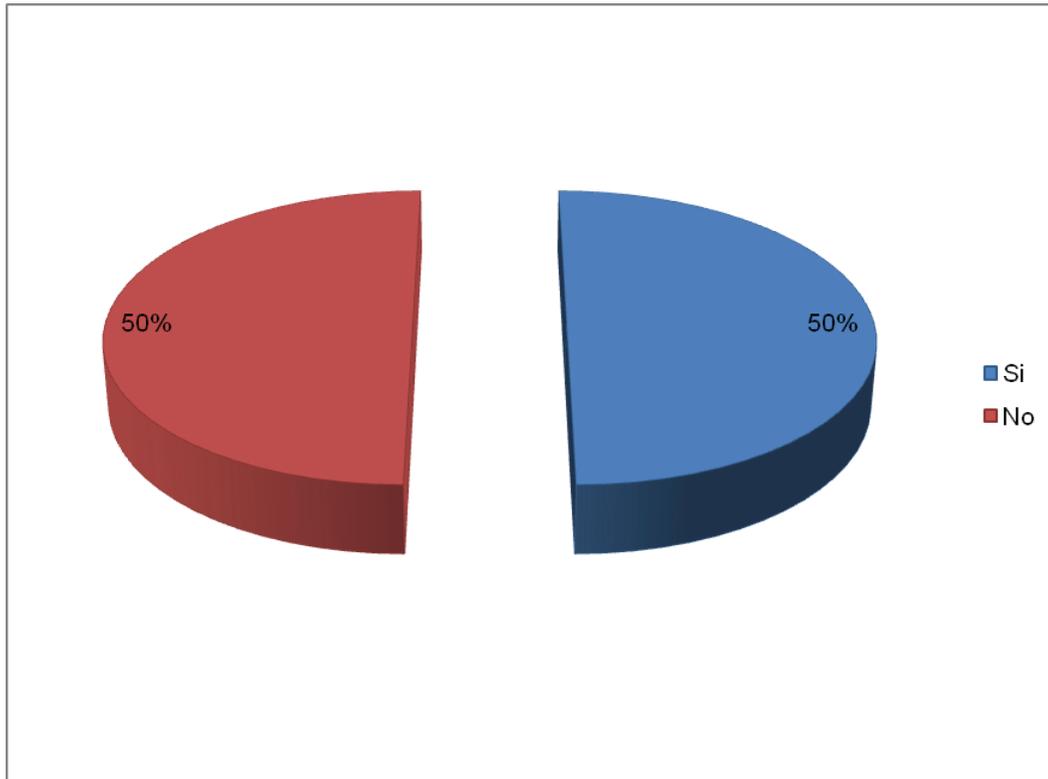
El 25 % de los encuestados se siente valioso e importante para la empresa el momento de desarrollar sus actividades y entregar resultados. Mientras tanto el 50% se considera como un miembro el cual es parte de un equipo y trabaja conjuntamente con sus compañeros. Por otro lado el 21% siente que su tiempo está netamente destinado al desarrollo de tareas y apenas el 4% considera que su tiempo está bajo la disposición de sus jefes. Estos resultados verifican que los empleados se sienten a gusto con su equipo de trabajo y sistema de evaluación, pero aun así hay un 25% no tan conforme lo cual crea la oportunidad de mejorar la interacción o forma de evaluar los resultados.

8. ¿Cuáles son los rasgos que mejor definen el perfil medio de los empleados de Cyede? (marque Si en tres de ellos)

a. Individualista

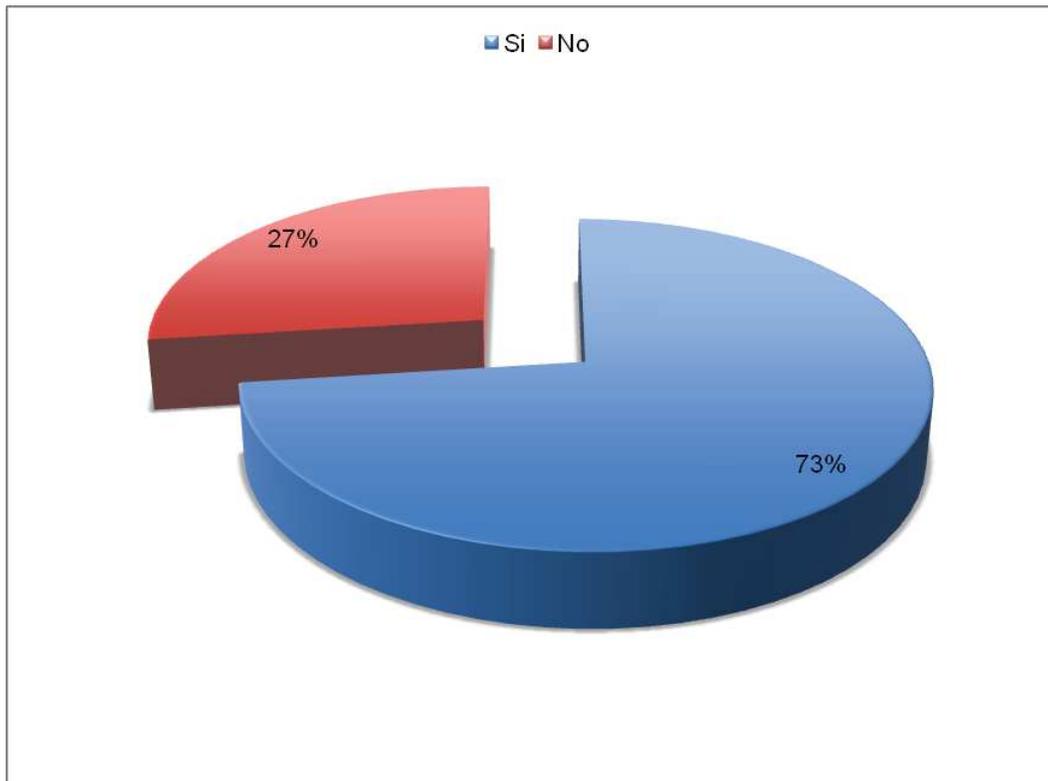


La mayoría de los encuestados de un total del 60% considera uno de los rasgos que no identifica a sus compañeros, es la individualidad. Mientras que el 40% de los encuestados considera a sus compañeros como individualistas. El mismo es un arma de doble filo la cual puede beneficiar o perjudicar el desarrollo laboral de los miembros de una empresa, en el caso de esta pregunta sería interesante analizar la perspectiva de los empleados sobre lo que es el individualismo para poder determinar que tanto este factor afecta, ya que en los resultados hay un 60-40.

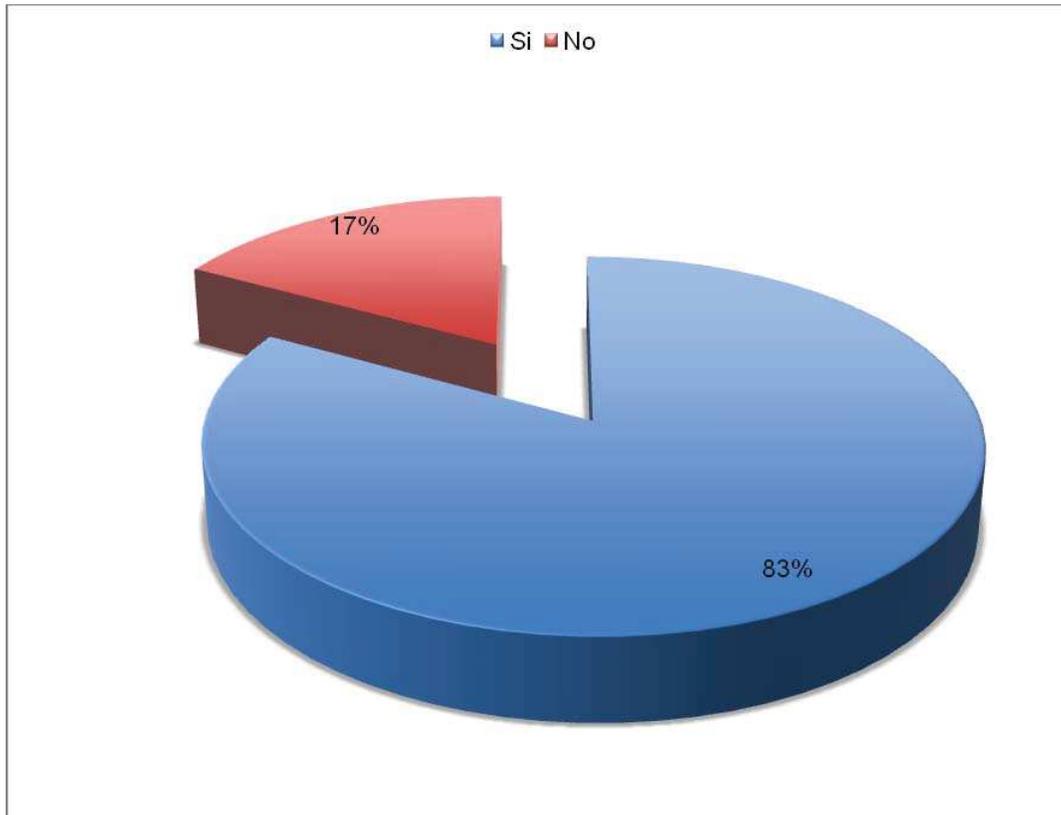
b. Ambicioso

El 50% de los empleados percibe a sus compañeros ambiciosos mientras que la otra mitad es decir el 50% restante considera lo opuesto. La ambición puede ser aprovechada pero con el pasar del tiempo puede convertirse en una amenaza entre compañeros y es peligrosa cuando se percibe esto de los compañeros, en este caso se debe tomar como oportunidad las ganas de crecer o adquirir poder pero tener limitantes para no hacer de la ambición el eje del desarrollo de las actividades, se debe observar muy delicadamente las actitudes de los empleados para determinar el tipo de ambición que preside entre los miembros.

c. Emprendedor

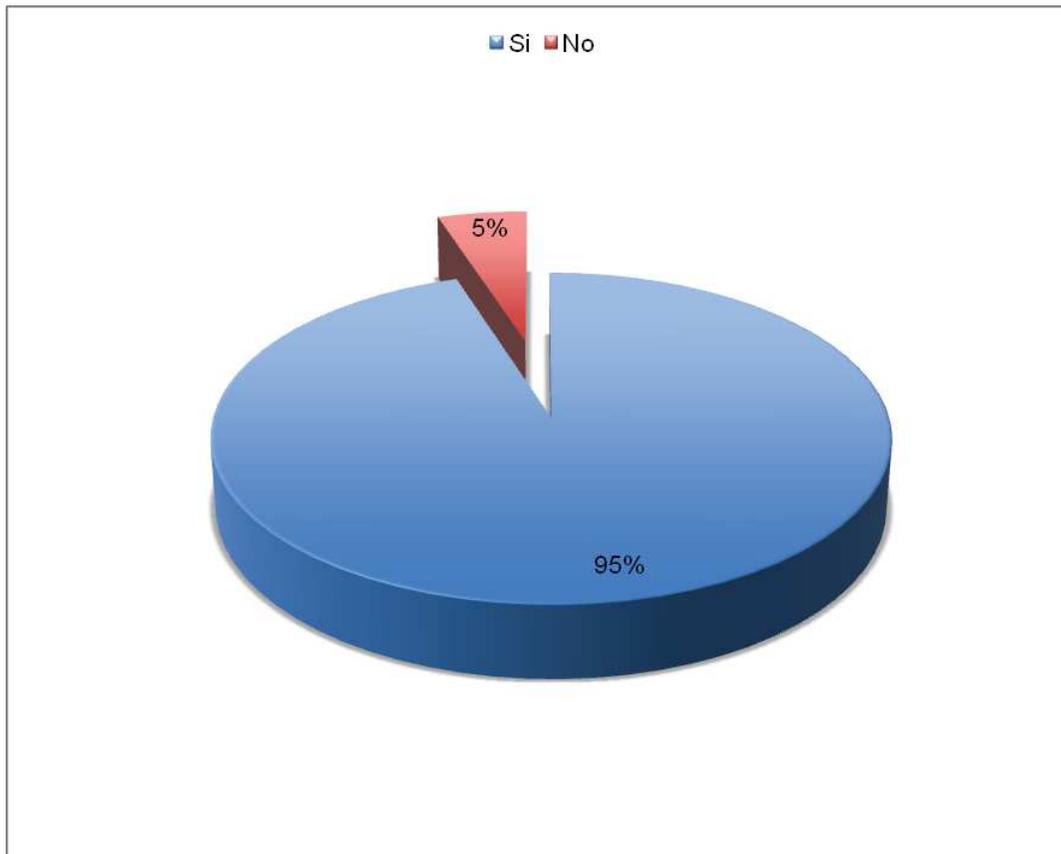


Del 100 % de los encuestados el 73% considera a su equipo de trabajo como emprendedor mientras que la minoría con un 27% está en desacuerdo, y no percibe a sus compañeros como emprendedores. Mediante esta pregunta se puede conocer el tipo de cultura que los empelados de Cyede manejan, así dándonos a conocer que son emprendedores y consideran a sus compañeros de la misma manera. Aunque existe un porcentaje que no considera el emprendimiento como una cualidad de sus compañeros, se puede seguir potencializando esta característica por medio de persuasión y campañas internas que den a conocer un valor tan importante que poseen sus miembros.

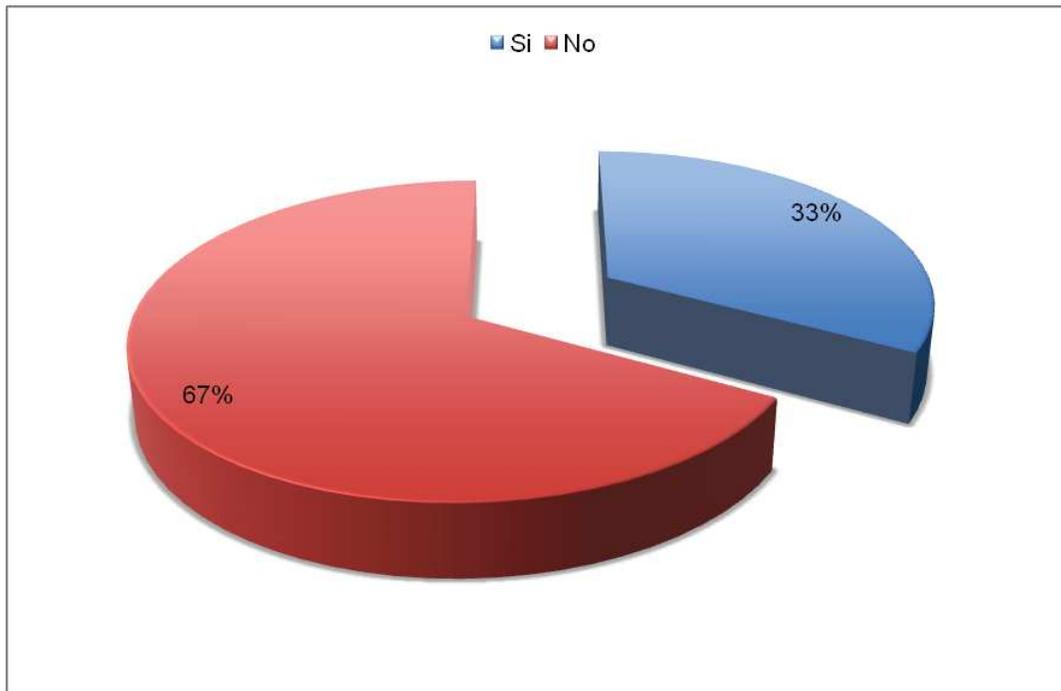
d. Puntual

El 83% de los encuestados considera como una cualidad importante de sus compañeros la puntualidad, lo cual es importante ya que denota interés percibido por la mayoría de los funcionarios, demostrando afinidad con una cualidad importante la cual se liga el momento de analizar la cultura dentro de una empresa. Mientras que el 17% restante percibe que sus compañeros no son puntuales

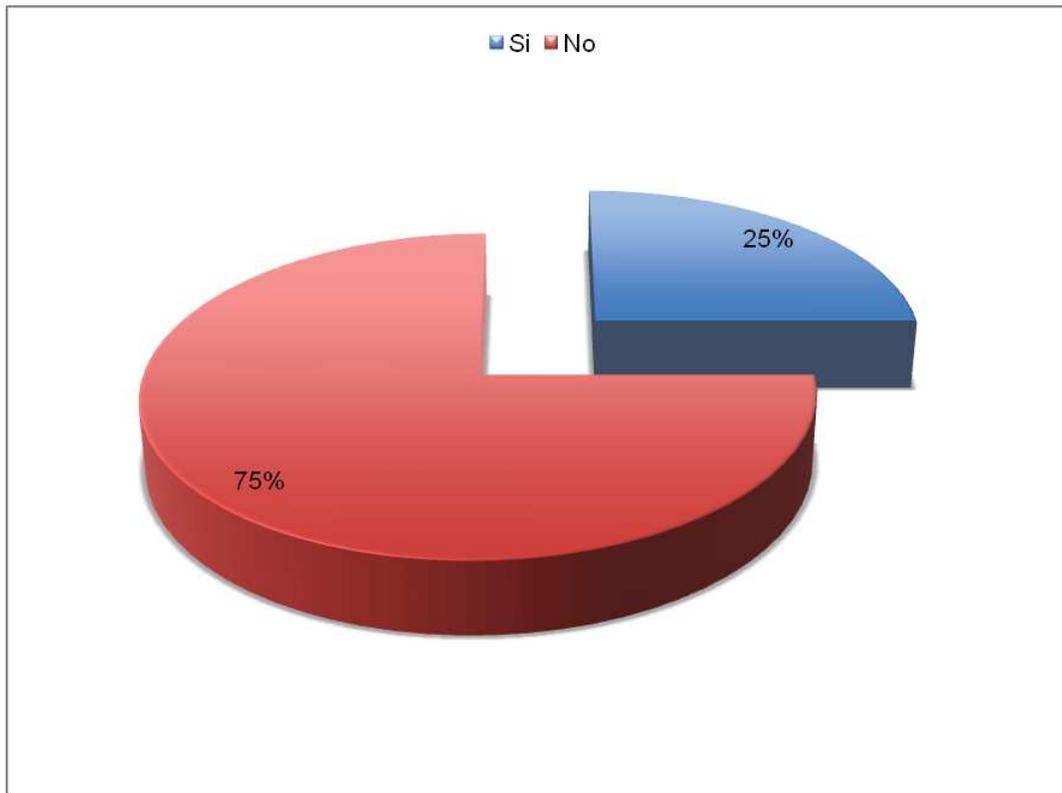
e. Responsable



La gran mayoría con un 95% del total considera a sus compañeros como personas responsables esto crea una cultura responsable y esto se vincula con trabajo en equipo y creer en el otro. Este resultado nos brinda confianza entre miembros y permite potencializarla junto con otras cualidades. El 5% restante considera que sus compañeros no son responsables esto podría estar ligado a casos excepcionales y especiales, se debería mantener cautela y mejor supervisión para evitar contar con empleados poco responsables o que sean percibidos de dicha manera.

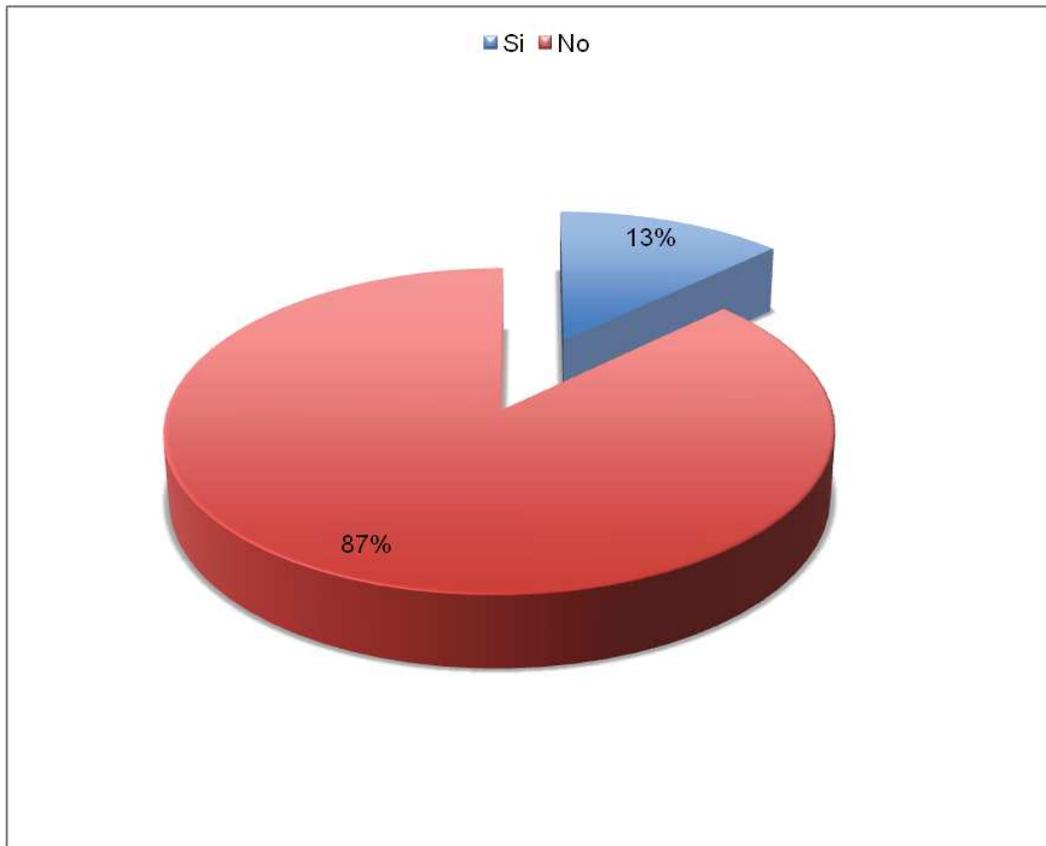
f. Resignado

El 67% de los encuestados considera un rasgo que no caracteriza a sus compañeros es el de ser resignados. Mientras que el 33% considera sus compañeros si se caracterizan por la resignación. Este es un punto a analizar porque de la conformidad o resignación por parte de los miembros de Cyede, para poner en marcha alguna acción para evitar que sus miembros consideren eso de sus compañeros.

g. Radical

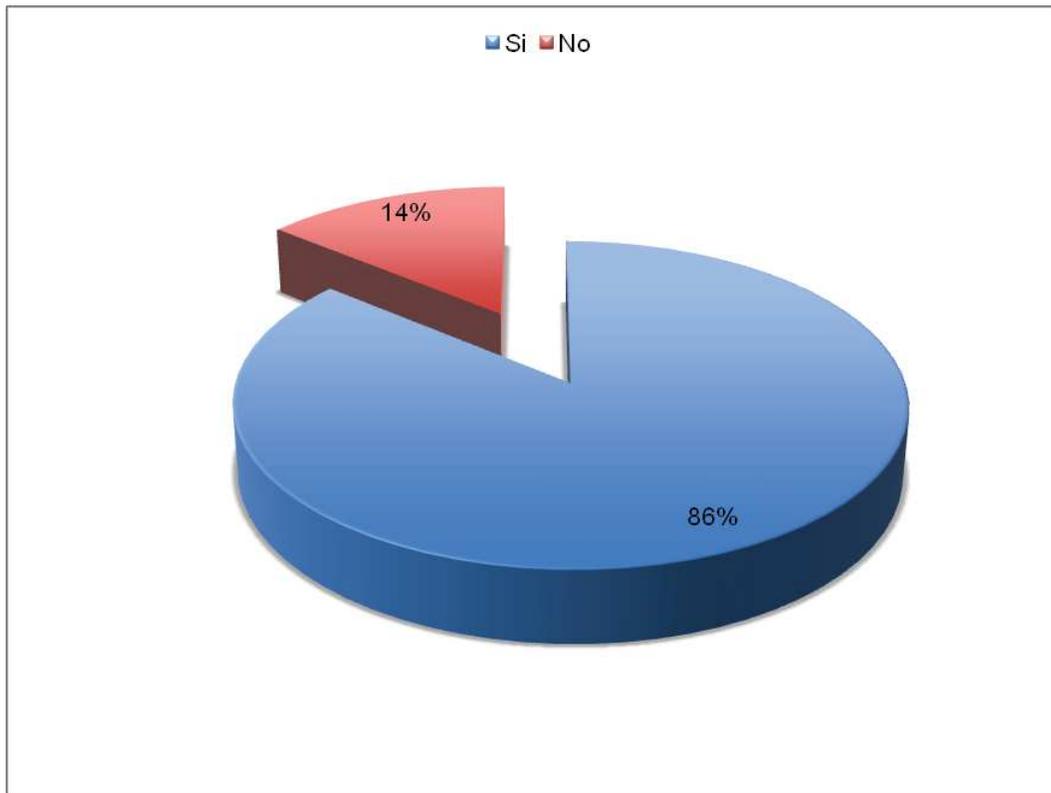
Dentro del total de encuestados el 75% de los empelados no caracteriza a sus compañeros como personas radicales mientras que el 25% sí considera que sus compañeros lo son. Este resultado nos da a conocer que se percibe de una forma positiva a los miembros de la entidad, visualizando un buen entorno de trabajo.

h. Inconsciente

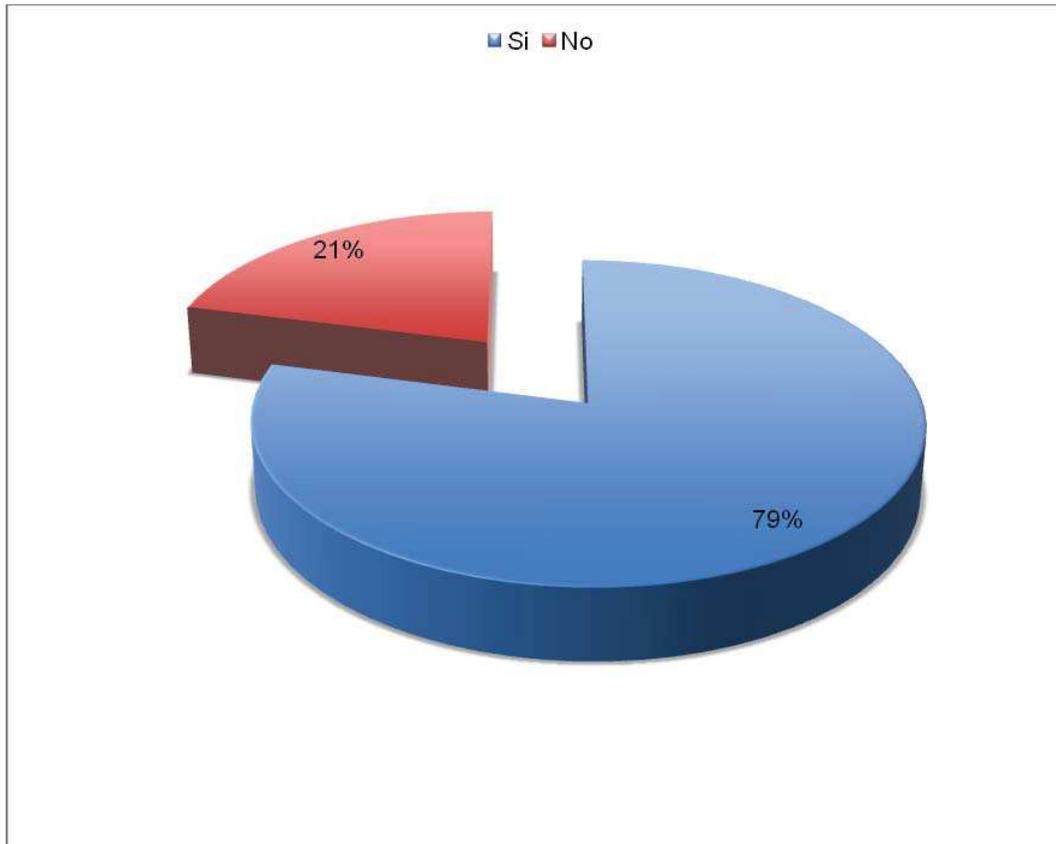


La gran mayoría es decir un total de 87% de los encuestados considera que sus compañeros no encajan dentro de la caracterización de conscientes. Mientras que el 13% restante sí piensa que sus compañeros podrían ser considerados personas inconsciente.

i. Consciente



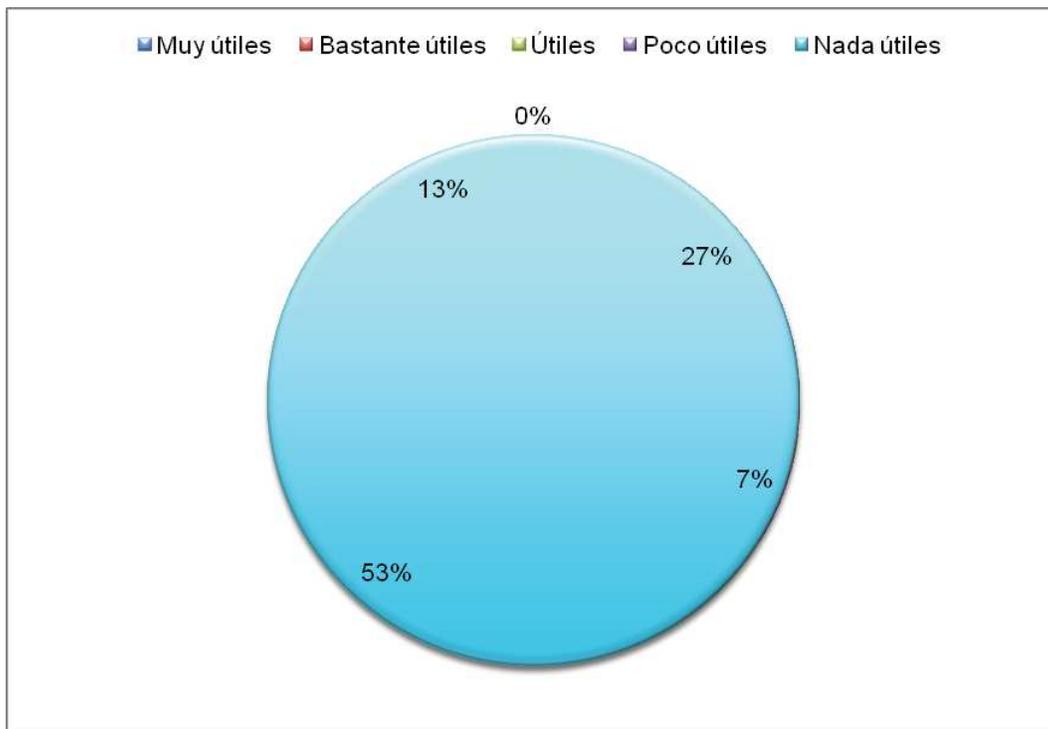
Del total de encuestados el 14% no caracteriza a sus compañeros como consientes mientras que el 86% si, considera que sus compañeros son personas consientes. De esta manera haciendo énfasis en las características positivas que posee el equipo Cyede así una vez más fortaleciendo su cultura.

j. Moderado

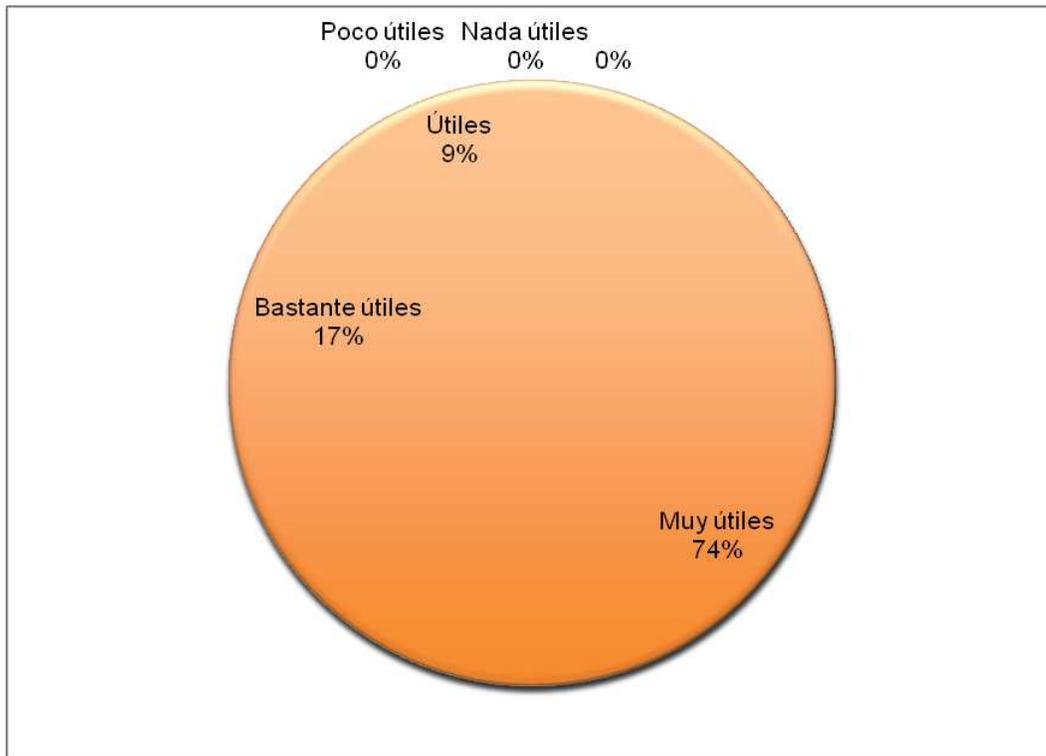
El 79% de los encuestados, considera que una característica de sus compañeros es la moderación mientras que el 21% restante considera sus compañeros no son moderados. Estos resultados se ligan a los niveles de respeto y responsabilidad positiva percibida por los empleados.

9. Acorde a sus necesidades cuáles de las siguientes herramientas le resultan más útiles el momento de conocer sobre noticias, cambios internos, etc.

a. Boletín impreso

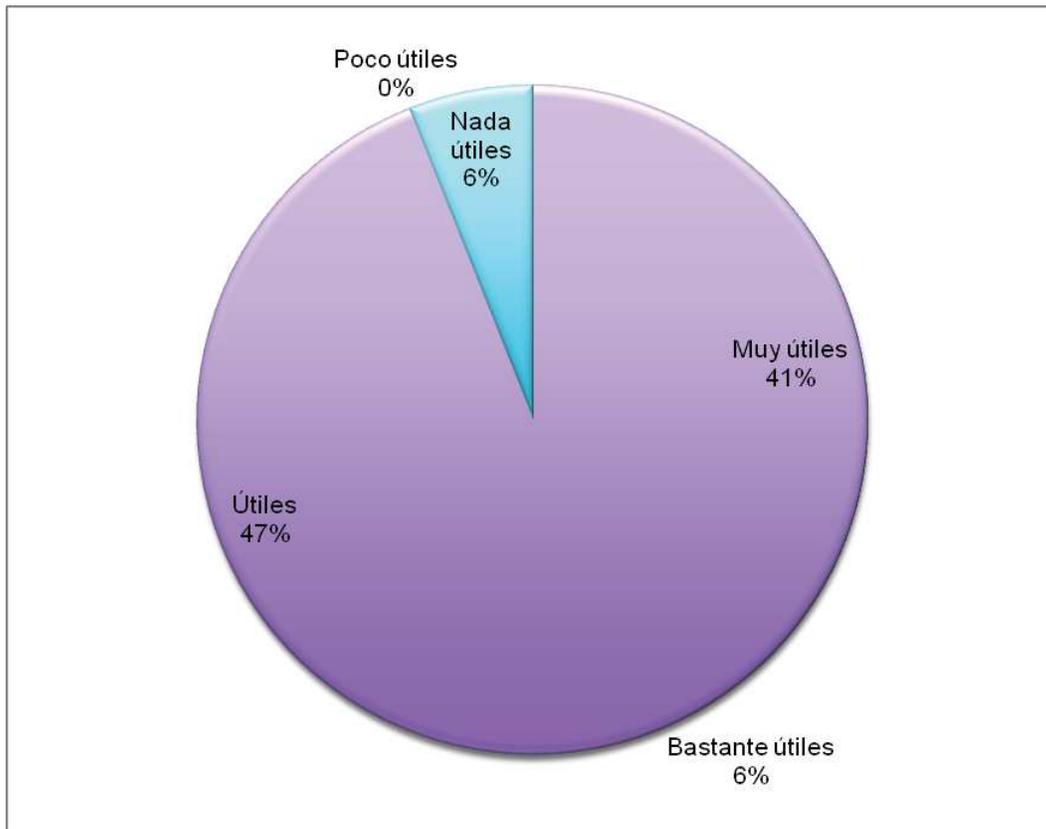


Del 100% de en los encuestados consideran que la efectividad de los boletines impresos son: 27% muy útiles, 7% bastante útiles, el 53% los consideran tan solo útiles y el 13% consideran que esta herramienta es poco útil, de esta manera se puede considerar implementar nuevos mecanismos para poder hacer llegar la información a quienes no consideran el boletín impreso como una buena herramienta.

b. Correos electrónicos

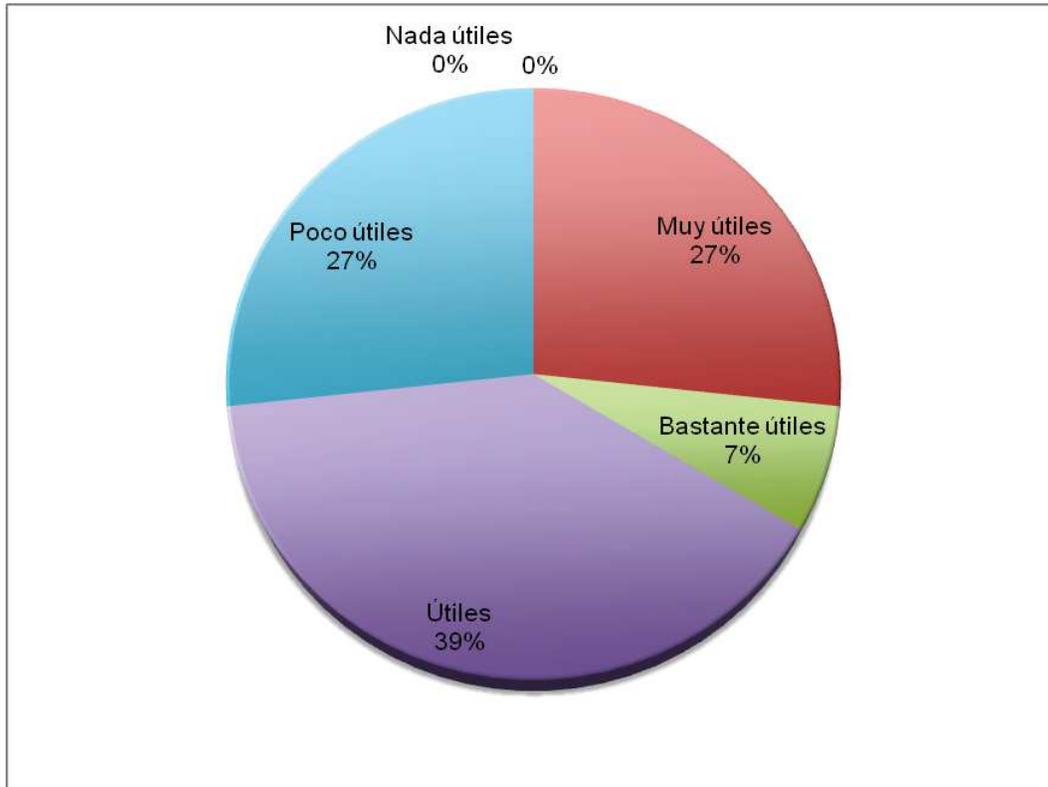
El 74% de los encuestados considera que los correos electrónicos son muy útiles. Por otro lado el 17% lo considera bastante útil y el 9 % los percibe como útiles, mientras que ninguno de ellos lo considera poco útil o nada útiles. De esta manera se debe aprovechar la acogida que tiene esta herramienta e implementar templates, además contenidos atractivos para mantener el interés y llamar la atención de quienes aún no están tan convencidos del uso o efectividad de la misma.

c. Carteleras



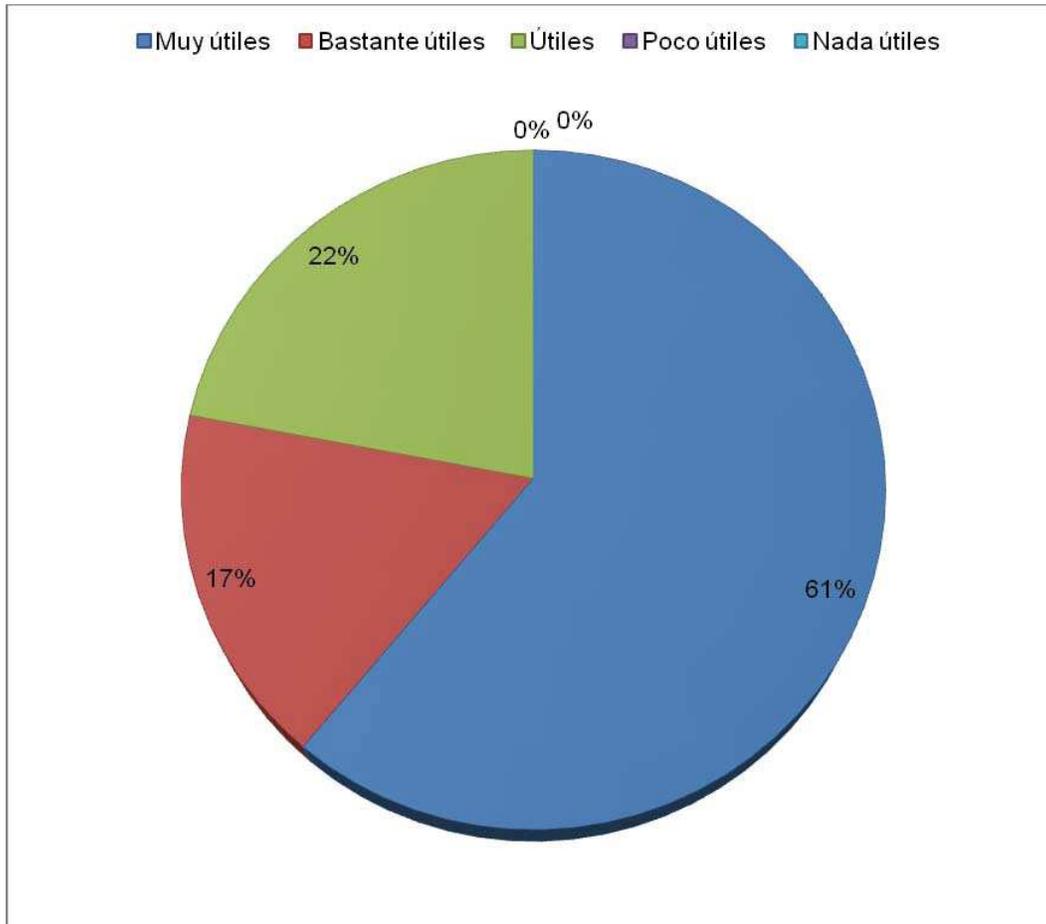
Entorno a la ventaja de las carteleras un 47% de los encuestados las considera muy útiles, el 6% bastante útiles y el 41% las considera como una herramienta útil. Además el 6% percibe esta herramienta poco necesaria. Por lo cual es importante aprovechar la acogida de las carteleras y seguir utilizándolas para la emisión de mensajes ya que son accesibles y se debe hacerlas más llamativas para que mantengan su alto nivel de utilidad.

d. Manual de acogida



Del total de encuestados el 40% consideran al manual de acogida como una herramienta comunicacional útil, el 27% como muy útil, el 7% como bastante útil y un 27% la considera poco útil. Esta respuesta se vincula con la falta de un proceso de inducción ya que el mismo no existe o no es controlado, se crea la pauta para el departamento de RRHH de crear una mejor estrategia para los nuevos empleados.

e. Reuniones



El 61 % percibe a las reuniones como herramientas muy útiles, mientras que el 17% la considera una herramienta bastante útil y finalmente el 22% de los encuestados la considera tan solo útil. Como conclusión las reuniones siempre serán una de las formas más efectivas para el flujo de información y mensajes, por lo cual sería aconsejable crear una mejor cultura de comunicación por medio de las mismas para que su aceptación sea más positiva, que negativa.

Capítulo V

5. Fortalecimiento de la cultura e innovación del sentido de pertenencia

“Lo más importante de la comunicación es escuchar lo que no se dice.” (-Peter Drucker)

Propuesta de un plan de comunicación para Cyede Cia. Ltda., basado en el análisis de la comunicación interna y su influencia en la cultura empresarial.

5.1 Diagnóstico

Después de analizar los públicos internos se ha determinado que Cyede Cía. Ltda., cuenta con una cultura fuerte funcional, ya que sus públicos proyectan y se sienten identificados por altos niveles de pertenencia donde comparten sus valores, los cuales van creando un ambiente efectivo para realizar sus labores aunque existen algunos factores poco pulidos dentro de la planificación (tales como periodicidad en reuniones, actualización de herramientas de comunicación, status de la comunicación interna, entre otros) sus empleados se desarrollan por sí mismo de forma positiva brindando confort al resto de sus compañeros y aportando al crecimiento de la empresa .

A la investigación se le suma la caracterización de la cultura de Cyede Cía. Ltda., donde se toman en cuenta siete factores los cuales nos dan una cultura asertiva. Creando la oportunidad de crecimiento tanto de identidad como de sus miembros, haciendo énfasis en el trabajo en grupo, el control por parte de los mandos altos y las normativas que acogen a los colaboradores. Por otro lado la tolerancia a riegos es algo que ha brindado apoyo a quienes son parte de esta Cyede y la oportunidad de la creación de comités donde se aporte el momento de pasar por una crisis. Por último los criterios de recompensa que han sido territorios no muy habilitados o manejados están iniciando un proceso para combinar intereses. Finalmente los niveles de tolerancia a conflictos en base al análisis dio lugar a respuestas positivas donde los empelados se

sienten satisfechos entorno a la mediación, el momento de percibir o verse involucrados en problemas.

Mediante el análisis se dio lugar a conocer el estatus entorno a las funciones de la cultura, donde la identificación se ve como una oportunidad para brindar conocimiento a los miembros sobre quiénes son, dando lugar a la creación de nuevas herramientas las que permitan a los empleados poder ser parte del quién soy basado en la ideología de la empresa. La segunda y tercera función de la cultura son la integración y coordinación que son el eje de Cyede Cía. Ltda., en el que sus empleados mostraron resultados positivos al sentir unión entre sí mismos y hacia la empresa. Además se percibe un ligamento o conexión positiva hacia la coordinación, la cual es un área aceptada por sus miembros pero que necesita ser mejorada mediante la implementación de herramientas que creen detalles específicos y estos podrían ayudar al sentido de pertenencia. Por último la motivación fue un tema que los encuestados tomaron de forma positiva pero no perfecta, lo cual nos da la oportunidad de crecimiento y motivación para crear un mejor ambiente laboral.

Continuando con el análisis de la cultura es importante hacer énfasis en los elementos de la misma para poder tomarlos como oportunidades de crecimiento cultural. En el caso de Cyede Cía. Ltda.

- **Ritos y Ceremonias:** se abre la oportunidad de crear ritos y ceremonias que den vida al sentido de pertenencia. Creando detalles y experiencias nuevas que pueden crear mejoras.
- **Valores:** los valores están latentes dentro de la compañía, pero se puede crear mayor conexión junto con actividades que los establezcan y reflejen la esencia entre todos sus conformantes.
 - **De degradación:** actividades institucionales para el mejor manejo y relación entre públicos.
 - **De refuerzo:** actividades informales para motivar.

- **Tabúes:** Unir cualidades positivas de los miembros para conseguir objetivos en conjunto, evitando la creación de tabúes o intangibles inexistentes. Lo cual no es un problema en Cyede debido a la transparencia que sienten la mayoría de sus miembros.
- **Héroes:** preservar la imagen de quienes son percibidos como héroes, en este caso el presidente ejecutivo, y además de esto incentivar a ser todos héroes de su departamento o puesto de trabajo, esto es posible gracias al respeto que tienen los empleados por sí mismos y por la empresa.
- **Villanos:** dentro de Cyede Cía. Ltda., no se detectó "tóxicos", lo cual debería perseverar para evitar contaminen el buen ambiente laboral que existe, para lo cual sería recomendable mantener la transparencia entre los miembros.
- **Normas no escritas:** dentro de Cyede Cía. Ltda., como en cualquier empresa existen normativas no estipuladas, pero son seguidas; al no contar con una formalidad o formato de las mismas podrían desvanecerse, creando la oportunidad de un mejoramiento de manuales departamentales los cuales serían de uso para el personal.
- **Normas escritas:** los reglamentos dentro de Cyede Cía. Ltda., están establecidos y son respetados por sus miembros. Además hoy en día es un requerimiento del Ministerio de Relaciones Laborales. Lo cual es un plus para la actualización y manejo del mismo. Es una oportunidad para la innovación de esta herramienta y que sea más efectiva.
- **Comunicación:** La comunicación dentro de Cyede Cía. Ltda., es considerada buena al encontrarse en proceso de crecimiento, necesita ser más controlada y manejada con mayor proyección para que ejerza como la herramienta esencial de comunicación entre sus públicos.

Tras la investigación Cyede Cía. Ltda., se determina que posee una cultura de clan, donde el trabajo en equipo y el apoyo es percibido de forma positiva, aunque se necesita un poco de refuerzo para que vaya creciendo el trabajo no dentro de cada departamento sino entre departamentos, de este modo nos da la oportunidad para crear sentido de pertenencia. Además es parte de una

cultura de Clan ya que hay tradición, origen y sus miembros antiguos ejercen un rol de presencia y autoridad en torno al resto de empleados, dando apertura, incrementando el trabajo en equipo.

Finalmente tras la investigación se determinó que Cyede Cía. Ltda., cuenta con una cultura de función donde lo esencial es el porvenir de los empleados y de la empresa en sí. Todo esto es gracias a la visión a futuro que poco a poco se está estructurando.

5.1.1 Matriz causa-efecto

Causa	Problema	Efecto	Solución
Falta de planificación de las herramientas de comunicación	Falta de eficacia de las herramientas de comunicación	Desinterés en la utilidad de las herramientas	Optimizar el uso adecuado de las herramientas
Escasa disensión del núcleo corporativo de la empresa	Desconocimiento de la importancia del núcleo corporativo	El público interno desconoce el núcleo corporativo y sus valores	Optimizar el sentido de pertenencia basado en los valores corporativos
Falta de motivación de la cultura corporativa	Desconocimiento del estatus actual de la cultura corporativa	Una cultura fuerte pero un tanto disfuncional	Crear una cultura fuerte y funcional
Escasa gestión comunicacional	Falta de optimización de los recursos	Existen necesidades indudables en la empresa por parte de sus integrantes	Gestionar la creación de estrategias comunicacionales

5.2 FODA - Institución

Fortalezas

- Trayectoria empresarial.
- Fidelización por parte de sus públicos internos.
- Mediana rotación de empleados.
- Satisfacción con la mediación e interacción entre los distintos mandos.
- Personal capacitado.

Oportunidades

- Interés de crecimiento por parte de los mandos medios y bajos.
- Innovación en las herramientas comunicacionales.
- Interés para mejorar la comunicación por parte de los altos mandos.
- Nuevos lineamientos de exigencias por parte del gobierno.

Debilidades

- Falta de conocimiento del status comunicacional.
- Inexistencia de un departamento de comunicación.
- Falta de actualización constante de las herramientas comunicacionales.
- Cultura fuerte-disfuncional.

Amenazas

- Inestabilidad económica en el país.
- Cambios de comportamientos de los públicos internos y externos.
- Posible crisis a nivel regional.

5.3 Objetivos

Objetivo general

1. Diseñar un plan de comunicación interno que permita afianzar la cultura organizacional en un año.

Objetivos específicos

- 1.1 Crear un vínculo entre CYEDE Cía. Ltda. y sus empleados. Además de generar sentido de pertenencia.
- 1.2 Crear mecanismos de comunicación más eficaces en tres meses.
- 1.3 Motivar la participación activa de los públicos internos hacia una cultura de cambio en un año.

5.4 Eje de comunicación de la propuesta

El eje comunicacional de esta propuesta y su plan está vinculado con su cultura corporativa, a través del cual se propone una campaña interna y la implementación de herramientas, acciones que fortalecerán una cultura fuerte. El concepto central es el de fortalecer el sentido de pertenencia de Cyede Cía. Ltda., buscando el incentivo, crecimiento tanto profesional como personal de quienes forman parte de esta empresa en el sentido de públicos internos. Con la campaña “unidos somos más” se busca crear estrategias y acciones que vinculen de forma directa a sus públicos internos con la entidad.

Plan de comunicación tabla 2.

Objetivo general	Objetivo específico	Públicos	Estrategias	Tácticas	Acciones	Mecanismo	Indicador	Cronograma de 12 meses												Presupuesto	Responsables				
								1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12						
1. Diseñar un plan de comunicación interno que permita afianzar la cultura organizacional en un año.	1. 2. Crear mecanismos de comunicación más eficaces en tres meses.	Internos	Optimizar las herramientas de comunicación en función de la tipología de los públicos.	Implementar herramientas y actividades	Cronograma de reuniones departamentales para planificación mensual : Entrega de un calendario anual donde los jefes de cada área deberán de desarrollar el cronograma de reuniones mensuales. Indicando a sus integrantes de cada departamento cuando serán las reuniones. Además cada empleado debe llenar un formulario donde comente en que actividades ha sobresalido y en cuales ha necesitado soporte y ayuda . (anexo 5)	Sondeo de opinión & observación	Numero de reuniones realizadas versus numero de reuniones cronogramadas														\$120	Jefes departamentales, Lorena Buenaño (contralor) y Yerko Valle Obilinovic (subgerente general)			
					Buzón de sugerencias trimestrales: buzón instalado junto a la recepción, donde los empleados una vez al trimestre podrán depositar sus dudas, comentarios u observaciones sobre actividades o cambios que les gustase ver dentro de la empresa. (anexo 6)	Sondeo de opinión & observación	Numero de sugerencias versus numero de empleados																	\$84	Paulina Acosta (jefe RRHH) y Mishel Heredia
					Te time team : hora del té una vez cada 3 meses para conversar entre empelados y altos mandos para conocer sugerencias o comentarios entorno al ambiente laboral. Se designaran 2 personas por división en cada tea time para crear un espacio de interactividad entre todos y obtener información sobre	Sondeo de opinión & observación	Numero de asistentes versus numero de invitados																		\$100

Cronograma de acciones

Acciones	Cronograma de 12 meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Diseño de un logo interno para los empleados(anexo 1)	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Diseño y planificación de la campaña “unidos somos más” (anexos 2)	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Impulsar el uso de los 6 valores corporativos por el uso de BTLS dentro de la empresa (anexo 3)	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Evento de Presentación interna de la campaña unidos somos más (anexo 4)	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█

Acciones	Cronograma de 12 meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Cronograma de reuniones departamentales para planificación mensual: Entrega de un calendario anual donde los jefes de cada área deberán desarrollar el cronograma de reuniones mensuales. Indicando a los integrantes de cada departamento cuándo serán las reuniones. Además cada empleado debe llenar un formulario donde comente en qué actividades ha sobresalido y en cuáles ha necesitado soporte y ayuda. (anexo 5)												
Buzón de sugerencias trimestrales: buzón instalado junto a la recepción, donde los empleados una vez al trimestre podrán depositar sus dudas, comentarios u observaciones sobre actividades o cambios que les guste ver dentro de la empresa. (anexo 6)												
Te time team: hora del té una vez cada 3 meses para conversar entre empelados y altos mandos para conocer sugerencias o comentarios entorno al ambiente laboral. Se designarán 2 personas por división en cada tea time para crear un espacio de interactividad entre todos y obtener información sobre el status de los empleados (anexo 7)												

Acciones	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Rendición de cuentas anual + cena de aniversario: evento de rendición de cuentas en el hotel Sheraton el cual incluirá una cena donde se rinda homenaje a los empleados con más antigüedad. (anexo 8)												
Celebración de cumpleaños: se deberá decorar los puestos de todos los empleados el día de su cumpleaños además de una breve celebración los primeros viernes de cada mes se soplará las velas y se le regalará un bono a cada empleado homenajeado. (anexo 9)								€				
Realizar un evento anual donde los empleados interactúen entre distintos departamentos creando mecánicas de trabajo en equipo. Llevar a los empleados media mañana o todo un día a un hotel cercano a la ciudad y crear actividades que unifiquen el sentido de pertenencia (anexo 10)												

Acciones	Cronograma 2014- 2015											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
El empleado que más sobresalga en cada uno de los departamentos asistirá a un curso relacionado a sus actividades con el fin de incentivarlo a crecer profesionalmente. La calificación se realizará entre los miembros del directorio y gerentes de cada una de las áreas.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Mini capacitaciones para los nuevos empleados por cada uno de los encargados de cada área. Creando mini inducciones presentando a todos los miembros de cada equipo y con una breve explicación de 5 a 10 minutos de qué es lo que hace cada uno y cómo pueden llegar a trabajar en conjunto.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Apadrinamiento con un mentor a elegir por el jefe de área, quien brindará apoyo durante los primero 21 días al nuevo miembro. Creando un vínculo y permitiendo al nuevo miembro sentir acogida por parte de la empresa.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Acciones	Cronograma 2014- 2015											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Continuar con el proyecto de iniciativa de entrenamiento para estudiantes de colegio con el fin de que en el futuro regresen a Cyede	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Creación de una cartera interactiva donde se actualicen las actividades internas de la empresa. La misma sería por medio de fotos y tendría contenido tal como cumpleaños, notificaciones o boletines importantes. (anexo 11)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Innovar los boletines, su periodicidad y crear un formato por mes el cual llame la atención y permita que los empleados quieran leer el mismo. Este será enviado a los correos de cada uno de los empleados una vez al mes y si es necesario realizarlo 2 veces al mes (anexo 12)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Presupuesto

Acción	Valor – costo	Nota adicional
Diseño de un logo interno para los empleados(anexo 1)	\$100	Se pagará a un diseñador externo para la realización del logo
Diseño y planificación de la campaña “unidos somos más”.	N/a	El diseño y planificación no tiene un costo porque sería la retribución a Cyede por permitir realizar la investigación
Impulsar el uso de los 6 valores corporativos por el uso de BTLS dentro de la empresa (anexo 3)	\$120	Cyede cuenta con sus propias impresoras lo cual crea el costo de los BTL´s mínimos
Evento de Presentación interna de la campaña “unidos somos más” (anexo 4)	\$3906	El costo de la impresión en camisetas y pendones es reducido por las impresoras con las que cuenta Cyede. Los costos podrían variar dependiendo de las necesidades del cliente.
Cronograma de reuniones departamentales para planificación mensual: Entrega de un calendario anual donde los jefes de cada área deberán desarrollar el cronograma de reuniones mensuales, indicando a sus integrantes de cada departamento cuando serán las reuniones. Además cada empleado debe llenar un formulario donde comente en qué actividades ha sobresalido y en cuáles ha necesitado soporte y ayuda. (anexo 5)	\$120	El costo es redondeado anualmente al número de impresiones.

<p>Buzón de sugerencias trimestrales: buzón instalado junto a la recepción, donde los empleados una vez al trimestre podrán depositar sus dudas, comentarios u observaciones sobre actividades o cambios que quisieran ver dentro de la empresa. (anexo 6)</p>	<p>\$84</p>	<p>La producción y diseño del buzón fue cotizado y podría variar según la fecha de requerimiento.</p>
<p>Tea time team: hora del té una vez cada 3 meses para conversar entre empleados y altos mandos para conocer sugerencias o comentarios entorno al ambiente laboral. Se designarán 2 personas por división en cada tea time para crear un espacio de interactividad entre todos y obtener información sobre el status de los empleados (anexo7)</p>	<p>\$100</p>	<p>El costo anual de 4 tea time team es de \$100 ya que Cyede se hará cargo solo de las bebidas soft y los empleados invitados deberán llevar el refrigerio (la idea es compartir y conocer mejor a los compañeros, una alternativa es a través de sus destrezas culinarias)</p>
Acción	Valor – costo	Nota adicional
<p>Rendición de cuentas anual + cena de aniversario: evento de rendición de cuentas el cual incluirá una cena donde se rinda homenaje a los empleados con más antigüedad. (anexo 8)</p>	<p>\$3150</p>	<p>Evento cotizado para 90 personas el costo puede variar dependiendo de las exigencias del cliente</p>
<p>Celebración de cumpleaños: donde se deberá decorar los puestos de todos los empleados el día de su cumpleaños además de una breve celebración los primeros viernes de cada mes donde se soplará las velas y se le regalará un bono a cada empleado homenajeado. (anexo 9)</p>	<p>\$360</p>	<p>Costo anual de \$360 aportando con \$30 dólares mensuales para la celebración de cumpleaños.</p>

<p>Realizar un evento anual donde los empleados interactúen entre distintos departamentos creando mecánicas de trabajo en equipo. Llevar a los empleados media mañana o todo un día a un hotel cercano a la ciudad y crear actividades que unifiquen el sentido de pertenencia (anexo 10)</p>	\$4450	<p>El evento puede incrementar su precio dependiendo si se deciden hacer cambios con el grupo macro o las autoridades deciden elegir otra locación, en la propuesta la Locación es propiedad de la junta directiva.</p>
<p>El empleado que más sobresalga en cada uno de los departamentos podrá asistir a un curso relacionado a sus actividades con el fin de incentivarlo a crecer profesionalmente. La calificación se realizará entre los miembros del directorio y gerentes de cada una de las áreas.</p>	\$3000	<p>Se destinarán 4 cupos para 4 empleados a cursos relacionados a su área laboral. El costo tope de los cursos para empleados elegidos es de \$750 y el curso debe ser dentro de la ciudad y máximo 3 días.</p>
<p>Mini capacitaciones para los nuevos empleados por cada uno de los encargados de cada área. Creando mini inducciones presentando a todos los miembros de cada equipo y con una breve explicación de 5 a 10 minutos de qué es lo que hace cada uno y cómo pueden llegar a trabajar en conjunto.</p>	N/a	<p>No aplica costo es una gestión interna</p>

Acción	Valor – costo	Nota adicional
Continuar con el proyecto de iniciativa de entrenamiento para estudiantes de colegio con el fin de que en el futuro regrese a Cyede.	N/a	No aplica costo es una gestión interna
Creación de una cartelera interactiva donde se actualicen las actividades internas de la empresa. La misma sería a través de fotos y tendría contenido tal como cumpleaños, notificaciones o boletines importantes. (anexo 11)	N/a	No aplica costo es una retribución a Cyede por permitir realizar la investigación. El costo no cotizado porque se sugiere utilizar el material interno de Cyede (impresoras).
Innovar los boletines, su periodicidad y crear un formato por mes el cual llame la atención y permita que los empleados quieran leer el mismo. Este será enviado a los correos de cada uno de los empleados una vez al mes y si es necesario realizarlo 2 veces al mes (anexo 12)	N/a	No aplica costo es una retribución a Cyede por permitir realizar la investigación. El costo no cotizado porque se sugiere utilizar el material interno de Cyede (impresoras).
TOTAL	\$12690	

Capítulo VI

6. Conclusiones y recomendaciones

6.1 Conclusiones:

- Cyede Cía. Ltda., tiene la oportunidad de implementar la gran mayoría de las acciones y estrategias propuestas por su presupuesto para empleados y necesidad de satisfacer las necesidades de comunicación de los mismos.
- Las encargadas del desarrollo de herramientas de información tienen muchas responsabilidades aparte, lo cual no les permite realizar una comunicación totalmente acertada.
- Tomar las debilidades como oportunidades para seguir creciendo y cultivando cultura de progreso. Es decir tomar como eje de desarrollo comunicacional los resultados de la auditoria para hacer de las debilidades de la empresa una nueva proyección positiva para acercarse a sus públicos.
- La comunicación ejerce un rol esencial para el desarrollo de las entidades, en este caso puntual para Cyede Cia Ltda., Fue interesante analizar la cultura corporativa para comprender que solo estaban implementando herramientas de información pero las mismas no estaban ejerciendo el rol de comunicación. Es decir contenían información pero la misma no estaba siendo emitida o receptada de la forma correcta ya sea por los canales o estructura. Para lo cual la auditora y la propuesta de un plan de comunicación dará la oportunidad de crear comunicación y fortalecer a la cultura que es fuerte pero necesita seguir creciendo y mantener la fuerza dentro del sentido de pertenencia.

- Como conclusión general lo interesante sería que la empresa Cyede incremente un manejo más asertivo de la comunicación, de esta forma incluyendo a un comunicador dentro de su equipo o capacitando a sus miembros de recursos humanos o contralar con la materia de comunicación. Esto daría un giro al interés percibido y emitido en torno a la comunicación por parte de la empresa y hacia sus colaboradores. Los públicos internos es la herramienta esencial para el crecimiento y desarrollo efectivo de la empresa. Por lo cual es bueno conocer sus niveles de adaptación, aceptación y pertenencia, los que antes era incierto, a partir de la propuesta se podría generar cambio y permitir el crecimiento de la empresa y personal de quienes forman parte de la misma.
- Por otro lado lo oportuno en las empresas es incorporar un comunicador corporativo, pero es un recurso aún no percibido como esencial en las empresas. La comunicación corporativa apenas está naciendo en el país y le región. Lo cual nos lleva a la idea de contar con un colaborador de este estilo; es una gran inversión por lo que se podría iniciar con un comunicador free lance o capacitar a quienes ejercen roles de comunicación para contar con un líder con conocimiento en el área.
- Finalmente se puede concluir que la apertura para la realización de la investigación dio un paso hacia una visión innovadora y de cambio desde la empresa. Dando mayor importancia e interés a la comunicación.

Recomendaciones:

- Se recomienda contratar un comunicador a medio tiempo o una agencia de comunicación el cual se encargue de coordinar las actividades para incrementar la cultura y el sentido de pertenencia.
- Además se deben incrementar los canales de interacción entre los distintitos públicos, para conocer o saber cómo es una percepción ante ciertas situaciones para que no solo se pueda obtener información de gran uso sino también crear un vínculo entre los diferentes mandos.
- Actualizar constantemente las herramientas para dinamizar los canales de comunicación y crear interacción mediando la información y los mensajes emitidos.
- Estructuración de los presupuestos para actividades internas.
- Cautivar a los públicos internos y establecer una comunicación de doble vía, donde tanto directivos como empleados en general estén satisfechos y de esa manera puedan rendir en sus actividades de una forma positiva y con sentido de pertenencia hacia la empresa.
- Es recomendable poner en práctica la propuesta de un plan de comunicación, ya que el gobierno actual exige a la empresa que abra espacios de diálogo con sus empleados para crear vínculos de relación entre todos los públicos. Esto crea un valor agregado para la entidad y le permite estar a la par con las exigencias del gobierno.

Referencias

- Bartoli Javier, Rey Federico (2008), Reflexiones sobre el management de la comunicación, Buenos Aires Argentina. La Crujía
- Benavides, J(2001), Dirección de comunicación empresarial e institucional, Barcelona, Gestión 2000.
- Capriotti, P. (1992). *La imagen de la empresa .Estrategia para una comunicación integrada*, (1ª edición). Barcelona, España: El Ateneo.
- Capriotti, P. (2008). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. (3ª edición). Málaga, España: Editorial Arvel.
- Capriotti, P. (2009). *BRANDING CORPORATIVO Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*, (1ª edición). Santiago, Chile: Colección de Libros de la Empresa.
- Castro, B. (2007). *El Auge de la Comunicación Corporativa*. Sevilla España: Creative Commons.
- CYEDE, 2012, CYEDE CIA LTDA., Quito Ecuador. Recuperado el 27 de enero 2014. <<http://www.cyede.com>>.
- Costa, J. (2003), “Creación de la imagen corporativa. El paradigma del siglo xxi”, en Razón y Palabra [en línea], núm. 34, disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/jcosta.html>, recuperado: 20 de diciembre de 2013.
- Costa, J. (2009). *El Dircom de hoy, Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. (1ª edición). Barcelona, España: Costa Punto Com.
- Costa, J. (2009). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*, (4ta edición). Buenos Aires, Argentina: La Crujía Ediciones.
- Costa, J. (2009) *Imagen Corporativa en el siglo XXI*, La Crujía Ediciones, Buenos Aires
- Costa, J. (1993). *Identidad Corporativa*. Distrito Federal de México, México: Editorial Trilla, S.A.
- Congreso nacional. 2008, Código de Trabajo. Montecristi.
- Dell Michael (2014). *The biography.com website*. Recuperado el 15 de octubre de 2013 <http://www.biography.com/people/Michael-dell-9542199>

- Ducker Peter (2006-2008) . Frases de comunicación. Recuperado el 4 de noviembre del 2013. www.frasesypensamientos.com.ar/frases-de-comunicacion.html
- Enríquez Ana, Madroño G. Morales F (2011,) La planificación de la comunicación empresarial.
- García, J. (1998). La Comunicación Interna. Madrid, España: Díaz de Santo
- Garrido, F.J. (2001). Comunicación estratégica: Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI. Barcelona: Gestión 2000.
- Kreps, G. (1995 257): La Comunicación en las Organizaciones. Addison Wesley Iberoamericana. Buenos Aires, Argentina
- María Luisa Muriel y Gilda ROTA (1980): Comunicación institucional: enfoque social de relaciones públicas. Quito, Ecuador. Editora Andina
- Mattelart Michele, Mattelart Armand (1997), Historia de las teorías de la comunicación, Barcelona España. Padios Ibèrica S.A
- Maslow Abraham, Motivación y Personalidad, 1991. Madrid. Recuperado el 25 de noviembre 2013
http://books.google.com.ec/books?id=8wPdJ2Jzqg0C&pg=PA3&hl=es&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false
- Ministerio de relaciones laborales, (2012), Ecuador, Recuperado el 19 de diciembre 2013. <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/objetivos/>
- Ongallo, C. (2007). Manual de comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones. Editorial Dykinson.
- Robbins Stephen (2005), Administración, México D.F, México: Pearson Educación
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. (1ª edición). Buenos Aires, Argentina: La Crujía Ediciones.
- Villafañe, J. (2008). *Imagen positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas*, (2ª edición).Madrid, España: Pirámide.

ANEXOS

ANEXO 1. DISEÑO LOGO INTERNO LOGO INTERNO

Táctica: Creación de la campaña “Unidos somos más”

Acción: Diseño de un logo interno

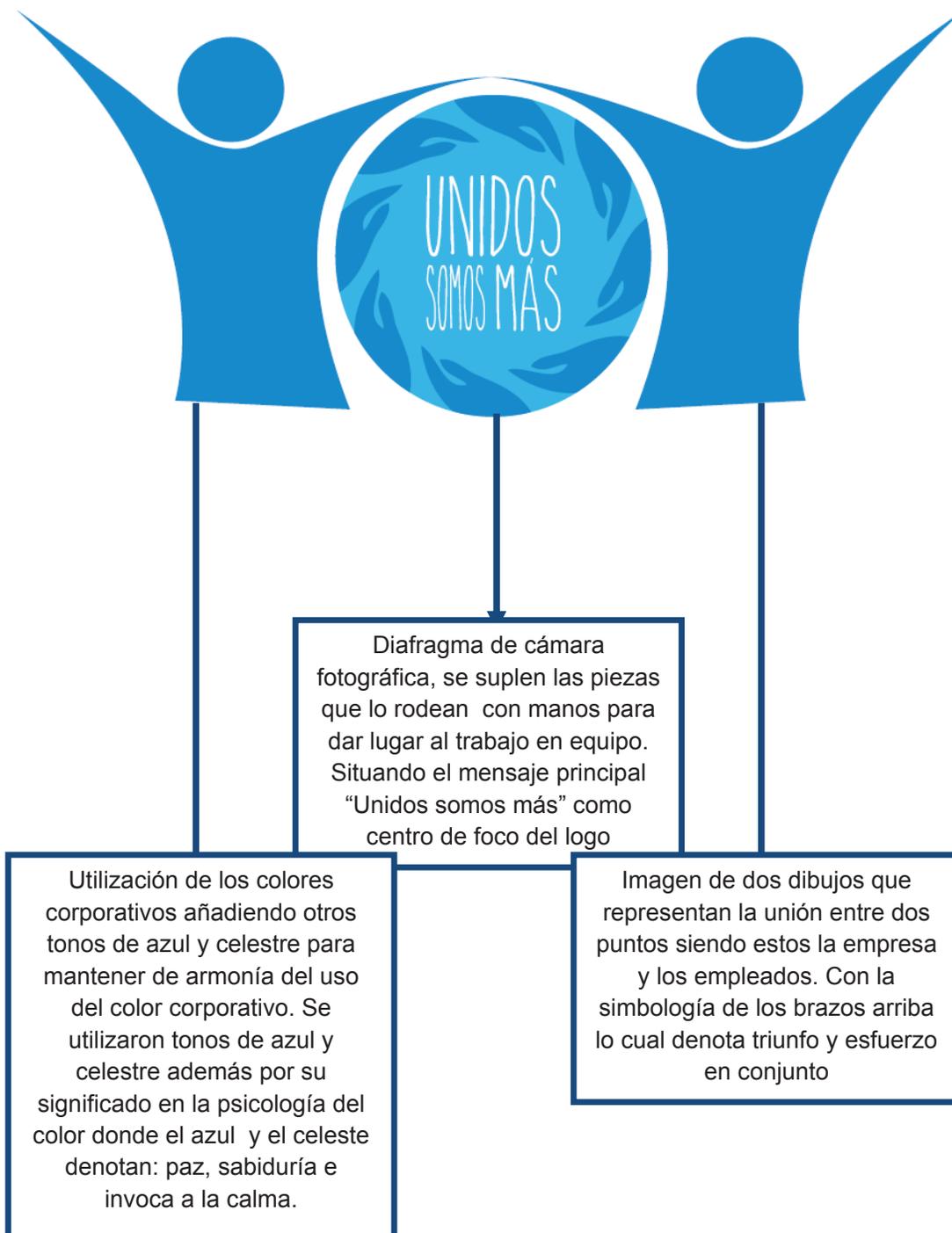
Desarrollo:

Crear un logo para la campaña interna “Unidos somos más”, donde se usen los colores corporativos más una gama de celeste. Mezclando elementos de unión tales como manos, diafragma de cámara, trabajo en conjuntos; lo cual se une a los valores corporativos, creando un vínculo y sentido de pertenencia. Se presentarán 9 alternativas a Cyede Cía. Ltda., donde ellos podrán elegir la opción más certera. Pero para el desarrollo del plan de comunicación se seleccionó el logo más completo.

1.

Opciones de logos





ANEXO 2. ESTRUCTURACIÓN CAMPAÑA “UNIDOS SOMOS MÁS”

Táctica: Creación de la campaña “Unidos somos más”

Acción: Diseño y planificación de la campaña “unidos somos más”.

Desarrollo:

Objetivo de la campaña: crear sentido de pertenencia por medio de la creación de un símbolo y campaña que respresente a sus públicos internos.

Nombre: Unidos somos más (para incentivar a una cultura fuerte, donde la unión los hace crecer no solo profesionalmente sino también personalmente y ejerce el incentivo de trabajo en equipo para llegar más lejos.)

Logo: logo interactivo mezclando el sentido de trabajo en equipo, colores corporativos, unión de elementos como diafragma fotográfico, con cambios dando lugar al sentido humano.

Colores: uso de tonos celestes y azules para homologarlos con los colores de la marca, además por la psicología del color.

Actividades: creación de logo, planificación de 2 actividades: lanzamiento de la campaña y BTL´s dentro de las oficinas los cuales serán acompañados de los valores

ANEXO 3. BTLS CAMPAÑA INTERNA

Táctica: Creación de la campaña “Unidos somos más”

Acción: Impulsar el uso de los 6 valores corporativos por el uso de BTLS dentro de la empresa

Desarrollo: Utilizar los 6 valores con los que cuenta la empresa para crear BTLS los cuales serán colocados alrededor de las oficinas de Cyede. La idea es hacer hincapié en los valores e intentar que sus colaboradores se sientan identificados con los mismos. A cada valor se le asignó un símbolo y una frase célebre la cual describe al valor y lo humaniza para crear sensaciones en cada uno de los empelados. Se recomienda cambiar de valor cada 2 meses para generar expectativa, concienciación y sentido de pertenecía con cada uno de estos BLTS.

- **Trabajo en equipo**
 - Meses de exposición : 1 y 2
 - Frase célebre: “Usted sabe que puede contar contigo no hasta dos o hasta diez. Sino contar conmigo” –Mario Benedetti-
 - Imagen - símbolo : imagen circular de manos celebrando la unión y el trabajo en equipo

- **Desarrollo humano:**
 - Meses de exposición: 3 y 4
 - Frase célebre: “yo hago lo que usted no puede y usted hace lo que yo no puedo, juntos podemos hacer grandes cosas” – Madre Teresa de Calcuta-
 - Imagen -símbolo: símbolos de personas trabajando juntas.

- **Creatividad:**
 - Meses de exposición : 5 y 6
 - Frase célebre: “si buscas resultados distintos no hagas siempre lo mismo” –Albert Einstein.

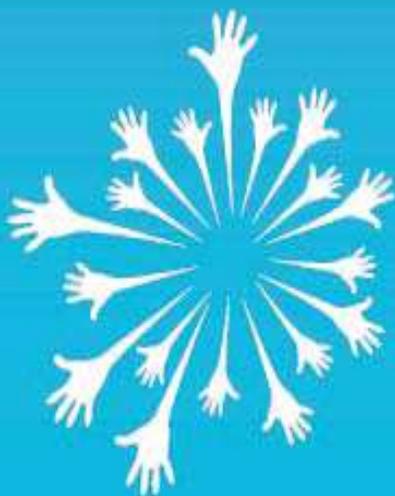
- Imagen - símbolo: mente resaltando ideas.
- **Honestidad:**
 - Meses de exposición : 7 y 8
 - Frase célebre: "Espero tener siempre suficiente firmeza y virtud para conservar el mejor de todos los títulos: el carácter del hombre honrado." – George Washington-
 - Imagen - símbolo: la mano en el corazón.
- **Sentido de pertenecía:**
 - Meses de exposición : 9 y 10
 - Frase célebre: "Adorable puente se ha creado entre los dos" - Gustavo Cerati-
 - Imagen - símbolo : manos cruzadas compartiendo
- **Productividad:**
 - Meses de exposición : 11 y 12
 - Frase célebre: "Productividad: es ser capaz de hacer cosas que nunca hayas podido hacer antes" – Franz Kafka
 - Imagen – símbolo: flecha en asenso



TRABAJO EN EQUIPO

“Usted sabe
que puede
contar conmigo:
no hasta dos o
hasta diez. Si no
contar conmigo.”

-Mario Benedetti



DESARROLLO HUMANO

“Yo hago lo que
usted no puede
y usted hace lo que
yo no puedo.”

JUNTOS
podemos hacer
grandes cosas.”

-Madre Teresa de Calcuta





UNIDOS
SOMOS MAS

CREATIVIDAD

“Si buscas
resultados distintos,
no hagas siempre
lo mismo.”

-Albert Einstein



UNIDOS
SOMOS MAS

HONESTIDAD

“Espero tener
siempre suficiente
firmeza y virtud
para conservar el mejor
de todos los títulos: el ca-
rácter del hombre
honrado.”

-George Washington





UNIDOS
SOMOS MAS

UNIDOS
SOMOS MAS

SENTIDO DE PERTENENCIA

“Adorable puente
se ha creado entre
los **dos**”

- Gustavo Cerati

PRODUCTIVIDAD

“Es ser capaz
de hacer cosas
que nunca
hayas podido
hacer **antes**.”

- Franz Kafka



ANEXO 4. EVENTO DE PRESENTACIÓN DE LA CAMPAÑA UNIDOS SOMOS MÁS

Táctica: Creación de la campaña “Unidos somos más”

Acción: Evento de Presentación interna de la campaña “unidos somos más”

Desarrollo:

Objetivo del evento: Dar a conocer la nueva campaña interna “Unidos somos más”, para los públicos internos.

- **Nombre del evento:** Unidos somos más
- **Número de invitados:** 90 invitados
- **Tipo de evento:** Coctel con salas lounge
- **Locacion:** Hotel Sheraton
- **Fecha:** 17 de julio 2014
- **Hora:** 18h00 a 22h00

- **Elementos:**
 - 6 bocaditos por invitado
 - Focaccias rellenas de prosciutto
 - Bombones de Pollo con salsa Jack Daniel’s
 - Brocheta de filete mignon
 - Cremoso de frambuesa en tartaleta con hierba buena
 - Trufas de Chocolate negro
 - Tartita de frutos exóticos
 - Coctel de bienvenida
 - Copa de champagne
 - Pendones laterales
 - 2 pendones de CYEDE
 - 2 de digital Photo express
 - 4 de la campaña unidos somos más
 - 10 salas lounge con capacidad para 9 personas cada una de las salas
 - Brandeo de las mesas

- Infocus
- Sistema de audio
- Entrega de camisetas con el logo de la campaña

Orden del día del evento:

18h00 a 18h30 Llegada de invitados

18h30 a 18h45 palabras del Gerente Pablo Ribadeneira

18h45 a 19h00 presentación de la campaña

19h00 a 20h00 Hora local con actividades de integración

20h00 a 22h00 entrega de camisetas, bocaditos cada 20 minutos. Además en el slide show se pasar fotos de los empleados, las cuales serán recopiladas 1 mes antes del evento

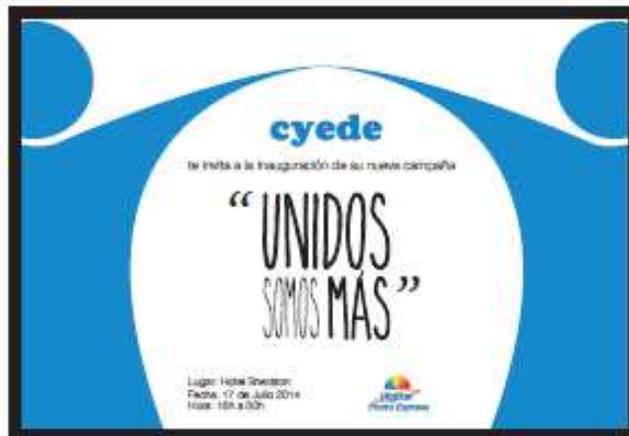
Costos evento:

- Pax por persona incluyendo: camiseta, bocaditos, bebidas soft, hora loca y salón : \$ 1980 (22 por persona)
- Adicionales salón: \$45
- 10 Mesas lounge: \$750
- Cocktail de bienvenida para 90 personas :\$ 250
- Champagne: \$ 230

Total costo del evento: \$3255 (más un 10% de imprevistos y 10% de gastos operativos)- \$3906

- No incluye precio de las invitaciones ni impresión de pendones porque la empresa los puede realizar directamente sin costo

Invitaciones a la campaña interna



Camisetas de la campaña:

ANEXO 5. CRONOGRAMAS DEPARTAMENTALES – PLANIFICACION MENSUAL

Táctica: Implementar herramientas y actividades

Acción: Creación de un Cronograma de reuniones departamentales para planificación mensual: Entrega de un calendario anual donde los jefes de cada área deberán desarrollar el cronograma de reuniones mensuales. Indicando a sus integrantes de cada departamento cuando serán las reuniones. Además cada participante de la compañía debe llenar un formulario donde comente en qué actividades ha sobresalido y en cuáles ha necesitado soporte y ayuda.

Desarrollo:

El calendario deberá ser llenado todos los inicios de mes por el jefe de área. Además realizar un recordatorio verbal y por medio de correo para que los empleados asistan a las reuniones.

• Formulario de actividades

Nombre del empleado:	Cargo:	Fecha:			
Actividad desarrollada	Fechas de la actividad	% de cumplimiento	Problemas durante el proceso	Aspectos donde pude sobresalir	Observaciones

Cronograma- calendario

Mucha importancia
 Acuse de recibo
 Firmar
 Codificar

Privado
 Notificarme
 Marcar como disponible

Entrada de agenda

Tipo: Reunión

Asunto: REUNION MENSUAL PARA PLANIFICACIÓN Y ANALISIS DE PROCESOS Y ACTIVIDADES

Cuándo: Inicio: mar 01/07/2014 09:00 a.m. Local time 1 hora

Fin: mar 01/07/2014 10:00 a.m. Local time

[Repetir](#): Esta entrada no se repite

Quién: No recibir respuestas de los invitados
 Impedir contrapropuestas
 Impedir delegación

Obligatorios: TODO EL DEPARTAMENTO DE BODEGA.

Opcionales:

A título informativo: REUNION MENSUAL PARA PLANIFICACIÓN Y ANALISIS DE PROCESOS Y ACTIVIDADES.

Dónde: Ubicación: SALA DE REUNIONES PRESIDENCIA

Incluir información para teleconferencias en la ubicación

No ha especificado ninguna información para teleconferencias en su preferencia de agenda para teleconferencias.

Salas: SALA RE REUNIONES PRESIDENCIA Buscar salas...

Recursos: INFOCUS FORMULARIOS ACTIVIDADES Buscar recursos...

ANEXO 6. BUZON DE SUGERENCIAS

Táctica: Implementar herramientas y actividades

Acción: Buzón de sugerencias trimestrales: buzón instalado junto a la recepción, donde los participantes de Cyede una vez al trimestre podrán depositar sus dudas, comentarios u observaciones sobre actividades o cambios que les guste ver dentro de la empresa.

Desarrollo: Buzón metálico instalado a la entrada de las oficinas de la Matriz, donde se pueden depositar sus dudas o sugerencias .El buzón será portátil y de metal con un soporte de madera para que esté estable todo el tiempo.

Se puede emitir una sugerencia trimestral y aquellos que la emitan recibirán un bono de 15% de descuento en su próximo consumo en las tiendas de Digital Photo Express.



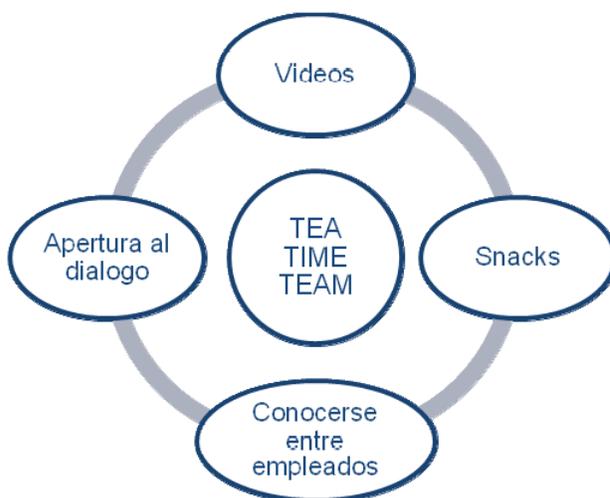
ANEXO 7. TEA TIME TEAM

Táctica: Implementar herramientas y actividades

Acción: Tea time team: hora del té una vez cada 3 meses para conversar entre mantos altos, bajos y medios para conocer sugerencias o comentarios en torno al ambiente laboral. Se designaran 2 personas por división en cada tea time para crear un espacio de interactividad entre todos y obtener información sobre el status de los empleados

Mecánica de la tea time team:

Una vez cada 3 meses les elegirá a 2 personas de cada división para ser parte de la hora del té entre miembros. Cada pareja deberá traer algún snack para compartir. La hora del té será de 16h00 a 18h00 en las instalaciones de la matriz de Cyede dentro de la sala de reuniones de presidencia. La persona que guiará el té será la Contralora Lorena Buenaño. Ella dará la iniciativa de conversar sobre cómo se sienten los invitados dentro de la empresa y durante el desarrollo de sus actividades. Creando una dinámica basada primero en la observación de videos que vayan creando confort. Por ejemplo, un video de trabajo en equipo descargado desde youtube luego comentar sobre el mismo y cómo se relaciona a la empresa. A partir de esto se van compartiendo los snack llevados por los distintos miembros y se adquirirán distintas perspectivas y opiniones.



ANEXO 8. RENDICIÓN DE CUENTAS + CENA DE ANIVERSARIO

Táctica: Implementar herramientas y actividades

Acción: Rendición de cuentas anual + cena de aniversario: evento de rendición de cuentas en el Restaurante Lúa. El cual incluirá una cena donde se homenajeará a los miembros de Cyede con mayor antigüedad.

Invitación

Cena al estilo peruano en el restaurante Lúa. Donde se reservará toda la sala principal. Se brindará pisco de entrada y ceviche tradicional peruano de plato fuerte y como postre suspiro limeño, Una noche para mimar a los empleados.

- **Concepto del evento:** Una noche en Lima
- **Objetivo:** Dar a conocer el status actual de la empresa
- **Lugar:** Restaurant Lúa
- **Número de invitados:** 90
- **Fecha:** segunda semana del mes de enero del 2015
- **Actividad especial:** conmemoración a los empleados más antiguos con la entrega de una placa de reconocimiento.
- **Precio por persona:** \$35 (incluye comida, bebidas y alquiler del local)
- **Total del costo:** \$3150
- **Se sorteará un fin de semana en Lima para dos personas entre todos los asistentes.**
 - El pasaje y hospedaje no tiene costo puesto que será tramitado con las millas de las tarjetas corporativas de Cyede.
- **Orden del día del evento**
 - 20h00 a 20h15 llegada de invitados
 - 20h30 21h30 inicio de la cena
 - 21h30 a 21h35 palabras de Pablo Ribadeneira gerente general
 - 21h40 palabras de Lorena Buenaño contralor. A de la empresa y entrega de las conmemoraciones
 - 22h00 sorteo del pasaje
 - 22h00 a 00h00 apertura del patio en el restaurante Lúa para quienes gusten bailar.

Invitación del evento



RENDICIÓN DE CUENTAS 2014
Donde: Restaurante Lua
Cuando : Viernes 14 de enero 2015
Hora 20h00
RSVP: 0995005894

ANEXO 9. CELEBRACIÓN DE CUMPLEAÑOS

Táctica: Implementar herramientas y actividades

Acción: Celebración de cumpleaños: donde se deberá decorar los puestos de todos cumpleaños de Cyede, además de una breve celebración los primeros viernes de cada mes donde se soplará las velas y se le regalará un bono a cada empleado homenajeado.

Mecánica de la actividad:

- Cada uno de los empleados deberá de aportar con 1 dólar cada último viernes de cada mes para celebrar a los cumpleaños del mes.
 - Con el dólar se comprará una torta y picaditas para compartir y celebrar al cumpleaños
 - El responsable de la recolección del dólar por empleado será Paulina Acosta encargada de RRHH
- Se entregará un bono de \$25 a cada cumpleaños para su próximo consumo en Digital Photo express



- El jefe de cada área, dará la responsabilidad a un encargado quien en conjunto con sus compañeros deberán decorar el puesto de cada uno de los empleados homenajeados el día de su cumpleaños para que a su llegada se encuentre con su puesto decorado con globos y serpentinas por su cumpleaños.



Costo total anual \$360 (\$30 dólares mensuales en la torta para la celebración)

ANEXO 10. CONVENCIÓN ANUAL

Táctica: Convención anual de empleados

Acción: Realizar un evento anual donde los empleados interactúen entre distintos departamentos creando mecánicas de trabajo en equipo. Llevar a los empleados media mañana o todo un día a un hotel cercano a la ciudad y crear actividades que unifiquen el sentido de pertenencia

Desarrollo: La actividad estaría en manos del Grupo Macro quien desarrolla este tipo de actividades para distintas empresas.

Objetivos de la convención:



Metodología:

Actividades guiadas y armadas por el grupo macro:

1. **Ciegos y mudos:** es una actividad donde los sentidos trabajan y los niveles de confianza son el eje del mismo. Por lo cual los equipos deben pasar por obstáculos sin ver nada ni escuchar nada. Una parte del equipo serán vendados y la otra parte no podrá hablar, pero entre sí deberán intentar ayudarse a llegar a una meta la cual estará llena de obstáculos. De esta forma podemos entender la dinámica de resistencia o ceder ante algunos miembros de la entidad.
2. **Roles definidos y conexión corporativa:** Asignar roles a cada uno de los miembros del equipo se realizarán equipos de ocho personas y se debe lograr pasar ocho pelotas de tenis de forma simultánea pero sin pasarla a nadie junto al otro así creando dinámica de orden y atención entre todos los miembros. Cada equipo tendrá un minuto para contar cuantas pelotitas pueden ser trabajadas simultáneamente.

- 3. La isla de la realización:** actividad de motivación, donde se exige concentración y planificación para poder poner en práctica todas las características que contiene un equipo que se desempeña de forma óptima

Orden del día:

- 7h00 Partida de los miembros asistentes en bus contratado hacia la hacienda el Edén
- 9H20 Llegada a la hacienda el Edén
- 9h30 a 10h00 snack de bienvenida
- 10h00 a 12h45 actividades propuestas por el grupo macro
- 13h00 a 14h15 almuerzo
- 14h30 a 16h30 Partidos de vóley y fútbol entre los empleados
- 16h45 retorno a la ciudad de Quito

Costos:

- Actividades grupo macro: \$2100
- 2 buses: \$200
- Almuerzo y snack: \$20 por persona \$1800
- Mesas y sillas: \$350

Costo total: \$4450 (más 10% de gastos operativos y 10% de gastos imprevistos) - \$5340

ANEXO 11. CARTELERAS

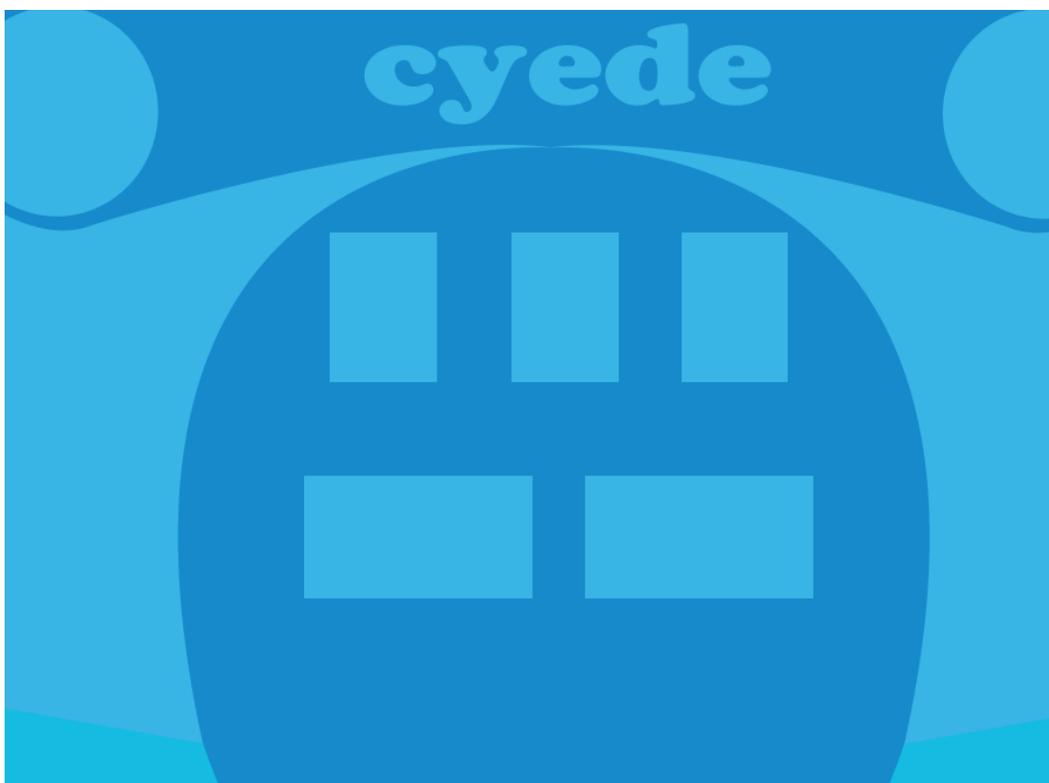
Táctica: Optimización y reestructuración de herramientas comunicacionales

Acción: Creación de una cartelera interactiva donde se actualicen las actividades internas de la empresa. La misma será en forma de cámara de fotos y tendría contenido tal como cumpleaños, notificaciones o boletines importantes.

Desarrollo:

- **Actualización de las carteleras 1 vez al mes**
- **Contenido de la cartelera**
 - Anuncios ministerio de relaciones laborales
 - Anuncios de cambios en políticas internas
 - Mini poster con los cumpleaños del mes
 - Mini biografía del empleado nuevo
 - Implementación de una cartelera por departamento
 - Inclusión de noticias importantes para cada área bajo la responsabilidad de cada líder de departamento
 - El layout de cada cartelera nueva contará con la inducción de la campaña interna y el logo de Cyede
 - Además el contenido de la cartelera será incluido en un correo enviado a cada inicio de mes.

Layouts de nuevas propuestas de carteleras





ANEXO 12. BOLETINES

Táctica: Optimización y reestructuración de herramientas comunicacionales

Acción: Innovar los boletines, su periodicidad y crear un formato por mes el cual llame la atención y permita que quieran leer el mismo. Este será enviado a los correos de cada uno de los empleados una vez al mes y si es necesario realizarlo dos veces al mes

Desarrollo:

- Creación de un nuevo layout de boletines
- Enviar boletines informales una vez el mes donde se encuentre información como cumpleaños y nuevos miembros de la entidad.
- Enviar boletines formales una vez al mes donde se indiquen cambios en las políticas y reformas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales.

cyede

Boletín #3

Fecha:

Titular:
Brief del titular:

Dónde:
Cómo:
Cuándo:
Porqué:
Quién:

Cuerpo



cyede

Boletín #3

Fecha:

Titular:
Brief del titular:

Dónde:
Cómo:
Cuándo:
Porque:
Quién:

Cuerpo



**ANEXO 13 ENTREVISTA A LORENA BUENAÑO CONTRALORA DE CYEDE
Cía. Ltda.**

1. ¿Qué es CYEDE y quiénes forman parte de sus públicos internos?
Cyede es la empresa ecuatoriana de equipos electrónicos y cuenta con miembros de alto, bajo y medianos rangos. Tenemos gente en bodega, jefes, asistentes, foto tiendas, administración.

2. ¿Cuenta con un responsable en el área de comunicación, han hecho auditorías internas?
La responsable soy yo Lorena y Paulina Acosta quien es la responsable de Recursos Humanos.

3. ¿Están dispuestos los públicos internos de CYEDE a someterse a un análisis comunicacional interno y a adaptarse a los cambios que sus empleados sugieren?
Sí, si se busca beneficiar a todo el equipo estamos abiertos a las propuestas que se puedan generar a partir de lo que se investigue y los resultados.

4. ¿Está dentro de la planeación anual de CYEDE un plan de comunicación que beneficie a sus públicos internos?
La verdad no se ha realizado ni analizado nada de planes de comunicación.

5. ¿Quién está encargado de los públicos internos, se ha tomado en cuenta las necesidades de sus públicos y la relación de pertenencia entre CYEDE Y los públicos internos?
Se hace lo que está en nuestras manos y lo que sabemos que podría ayudar a la comunicación, en sentido de pertenencia sabemos que se sienten a gusto pero realizar algo mas allá de eso, la verdad no.

6. ¿Cómo se encuentra el estado de la cultura empresarial dentro de CYEDE y cómo esto está influyendo en el desarrollo de la entidad?

Cultura en sí, no sabría responderle.

7. ¿Se sienten sus públicos internos satisfechos, además qué beneficios buscan y necesitan?

No se han quejado y se ve que la gran mayoría le gusta lo que hace

8. ¿Con qué tipo de herramientas comunicacionales se maneja CYEDE internamente?

Boletines, mails y carteleras.

9. ¿Cuál es el estado de las herramientas, mensajes y canales de distribución de mensajes dentro de CYEDE y si se podría cambiar en ellos para influenciar una mejor comunicación?

Son básicas pero informan lo importante y necesario

10. ¿Es es clima laboral propicio, es decir los miembros se sienten a gusto dentro de la entidad y cómo podría mejorar el clima para todos quienes son parte de CYEDE (internamente)?

No hay problemas y cuando ha existido alguno se han involucrado los altos mandos para ayudarnos a solucionar.

11. ¿Se sienten sus empleados identificados con CYEDE y sus valores corporativos?

La verdad no tenemos un status de esa área.

ANEXO 14 Nómina de empleados de Cyede Cia Ltda., en la ciudad de Quito

codcen	nombre	emp_codigo	emp_apellidos	emp_nombres
1	ADMINISTRACIÓN GENERAL	1709096620	ACOSTA BATALLAS	PAULINA RAQUEL
2	ADMINISTRACIÓN GENERAL	0603703919	BAHAMONDE MONGE	VERÓNICA PATRICIA
3	ADMINISTRACIÓN GENERAL	1707880579	BUENAÑO FERNÁNDEZ	FERNANDA LORENA
	ADMINISTRACIÓN GENERAL	1712861150	CIFUENTES CAÑIZARES	NORMA LUCIA
1	ADMINISTRACIÓN GENERAL	1716128556	DE LA GUERRA SALAZAR	VERÓNICA PATRICIA
2	ADMINISTRACIÓN GENERAL	1204230625	GARCÍA ARBOLEDA	MARIUXI ELOÍSA
3	ADMINISTRACIÓN GENERAL	17210000667	MELO MOGOLLÓN	ANDREA PAOLA
4	ADMINISTRACIÓN GENERAL	1715514244	ORDÓNEZ LEÓN	BRUNA VALERIA
5	ADMINISTRACIÓN GENERAL	1705379848	PEÑAFIEL RUILOVA	ELSA JULIETA
6	ADMINISTRACIÓN GENERAL	1712929650	REASCOS RIVERA	GERMANIA MERCEDES
7	ADMINISTRACIÓN GENERAL	1709602302	RIBADENEIRA MORA	CAROLINA
8	ADMINISTRACIÓN GENERAL	0602888091	TRUJILLO CONTENTO	GISELLA ALEXANDRA
9	ADMINISTRACIÓN FOTIENDAS	1713552220	CORELLA ESTRELLA	LILIANA PATRICIA
10	ADMINISTRACIÓN DISTRIBUCION	1720039443	BACULIMA GARCÍA	CAROLINA ELIZABETH
11	ADMINISTRACIÓN DISTRIBUCION	1709338881	GÓMEZ GODOY	DELIA DEL CARMEN
12	ADMINISTRACIÓN DISTRIBUCION	1103202584	VALDEZ DÍAZ	LESLIE SILVANA
13	ADMINISTRACIÓN DISTRIBUCION	0912052735	ZAMBRANO ALBÁN	SARA CRISTINA
14	ADMINISTRACIÓN DISTRIBUCION	1710407808	BUITRÓN CHAUCA	EVELYN SOFIA
15	ADMINISTRACIÓN GENERAL	1708899008	ALBARRACÍN CHIZAIZA	EDWIN ROLANDO

16	ADMINISTRACIÓN GENERAL	1710317460	CHAVEZ MINA	JOSÉ JUANITO
17	ADMINISTRACIÓN GENERAL	1719271353	JARAMILLO VELÁSQUEZ	STALIN FERNANDO
18	ADMINISTRACIÓN GENERAL	1102847439	JIMÉNEZ ABAD	ÁNGEL MIGUEL
19	ADMINISTRACIÓN GENERAL	1720137528	ORBE ARROYO	BOLÍVAR ALEJANDRO
20	ADMINISTRACIÓN GENERAL	1715841365	OSCULLO ANDRADE	LUIS RAMIRO
21	ADMINISTRACIÓN GENERAL	1703081792	RIBADENEIRA F.S	PABLO ESTEBAN
22	ADMINISTRACIÓN GENERAL	1723306831	TATAYO NARVAEZ	DAVID ALEJANDRO
23	ADMINISTRACIÓN GENERAL	1714275854	TAYO SALCEDO	ANDRÉS FERNANDO
24	ADMINISTRACIÓN GENERAL	1716798341	TORRES HARO	CRISTÓBAL MIGUEL
25	ADMINISTRACIÓN GENERAL	0908784051	VALLE OBILINOVIC	YERKO MAURICIO
26	ADMINISTRACIÓN FOTOTIENDAS	1707021786	CHAMBA CUMBICOS	CALIXTO FORTUNATO
27	ADMINISTRACIÓN FOTOTIENDAS	1705946786	COBACANGO FLORES	JAIME OSWALDO
28	ADMINISTRACIÓN FOTOTIENDAS	1203617988	COELLO DÍAZ	WILLIAMS JUAN
29	ADMINISTRACIÓN FOTOTIENDAS	1708717614	JAQUÍN GALARZA	JORGE RODRIGO
30	ADMINISTRACIÓN DISTRIBUCIÓN	1712287778	CEPEDA NARVÁEZ	JOFFRE RAÚL
31	ADMINISTRACIÓN DISTRIBUCIÓN	1704685732	MAIGUA BUSTOS	JOSÉ SANTOS
codcen	nombre	emp_codigo	emp_apellidos	emp_nombres
32	ADMINISTRACIÓN DISTRIBUCIÓN	0102968567	ANGUISACA QUEZADA	RICHARD STALIN
33	ADMINISTRACIÓN DISTRIBUCIÓN	1802136356	VALDEZ ROBALINO	ELVIS RICARDO
34	ADMINISTRACIÓN DISTRIBUCIÓN	1710379619	GUTIÉRREZ MOYA	FERNANDO PATRICIO
35	ADMINISTRACIÓN DISTRIBUCIÓN	1709261786	GUERRERO BRAVO	GALO ENRIQUE
36	ADMINISTRACIÓN DISTRIBUCIÓN	1704888831	ZAMBRANO RAMÍREZ	GERMÁN BAIRON

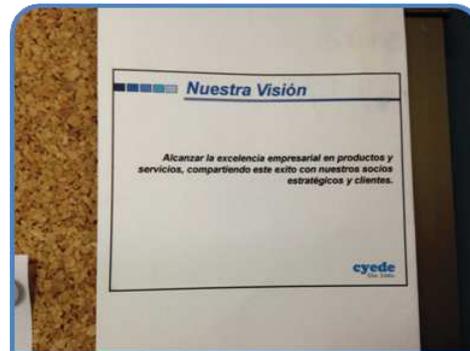
1	BODEGA	1204663874	AVILÉS CABRERA	ADAN ALFREDO
2	BODEGA	1705055141	ESPÍN VILLALBA	JOSÉ RAFAEL
3	BODEGA	1712528528	ESPINOZA GONZALÓN	JORGE PATRICIO
4	BODEGA	1715308266	ROMERO TAPIA	DAVID PAÚL
5	BODEGA	1714067251	RUGEL GUALOTUÑA	CHRISTIAN XAVIER
6	BODEGA	1105118952	TAMAYO JARAMILLO	DARWIN IVÁN
	FOTOTIENDAS			
1	QUICENTRO SHOPPING	1722195821	ALBÁN PASTOR	MARÍA FERNANDA
2	QUICENTRO SHOPPING	1717371676	GUAINILLA LEÓN	CHRISTIAN JAVIER
3	QUICENTRO SHOPPING	1711170686	PROAÑO ARMENDÁRIZ	AZALÍA DORIS
4	QUICENTRO SHOPPING	1708746951	QUIMBIULCO SUÁREZ	JOSÉ TOMÁS
5	JARDÍN	1310352453	ARTEAGA ANZULES	DANNY LUIS
6	JARDÍN	1719401448	FLOREZ PIEDRAHITA	ANDRÉS MAURICIO
7	JARDÍN	1715067961	GANCINO HURTADO	MARÍA ADELA
8	JARDÍN	1720301710	SANTAMARÍA PORTERO	DAYSY PAOLA
9	JARDÍN	1712571072	WIRTH ROSALES	CHRISTIAN CARLOS
10	RECREO 1	1720586708	PAZACA POZO	BYRON RODRIGO
11	RECREO 1	1713302329	PULLAS BRAVO	TANIA ELIZABETH
12	RECREO 1	1716715501	RAMÍREZ CÓRDOVA	CÉSAR OVIDIO
13	RECREO 1	1713525424	ZUMBA MONTENEGRO	SILVIA DEL PILAR
14	MATRIZ	1311790974	ARTEAGA ANZULES	JOSÉ LEONARDO
15	MATRIZ	1313520445	LOOR VALAREZO	MAYRA BELÉN
16	MATRIZ	1712249000	NARVÁEZ TITUAÑA	EVA MARGARITA
17	MATRIZ	1710146927	SEGOVIA ABRIL	WILSON EDUARDO
18	MATRIZ	1716965353	VARGAS TORRES	ERICKSON ENRIQUE
19	BOSQUE	1718588963	ANDRANGO ANRANGO	PABLO NICOLÁS
20	BOSQUE	1714954052	ÁVILA VERA	CARLOS ALFREDO
21	BOSQUE	1714817895	HERRERA MUZO	MARÍA DEL CARMEN
22	SAN LUIS	1723371165	GARZÓN POZO	VANESA ALEJANDRA
23	SAN LUIS	1715467492	MUÑOZ GARCÍA	VINICIO JAVIER
24	SAN LUIS	1723031801	SERRANO NAVARRETE	CARLOS LUIS
25	SAN LUIS	1718685645	UTRERAS SALINAS	NATHALY DEL ROCÍO
26	CONDADO	1720731882	AGUAYSA PILAPANTA	VALERY GISSEL
27	CONDADO	1717708406	CADENA SOLANO	PABLO XAVIER
28	CONDADO	1712954112	ESPARZA GRANDA	ÁNGEL GEOVANY
29	CONDADO	1709572679	REINOSO URIBE	NANCY EDITH

30	QUICENTRO SUR	1717570814	ESPINOSA GUERRA	SANTIAGO FERNANDO
codcen	nombre	emp_codigo	emp_apellidos	emp_nombres
31	QUICENTRO SUR	1715592505	GUERRA CARRANZA	GABRIELA VANESSA
32	QUICENTRO SUR	1720111580	LLANOS DELGADO	MARÍA DOLORES
33	QUICENTRO SUR	1708503253	MARCA ARMENDÁRIZ	ALEXANDRA ELIZABETH
34	SCALA	1750568469	GARCÍA MUENTE	SERGIO STALIN
35	SCALA	1710312867	HIDROBO ENCALADA	MILTON NICOLAY
36	SCALA	1720009180	MARIÑO REYES	EDWIN JAVIER
37	SCALA	0503302754	MOLINA SANTILLÁN	VERÓNICA PATRICIA
1	DPTO.TÉCNICO	1710817006	ASIMBAYA JÁCOME	NÉSTOR OSWALDO
2	DPTO.TÉCNICO	1711431666	GUAÑUNA MUZO	HUGO FREDDY
3	DPTO.TÉCNICO	1803980778	LÓPEZ ZÚNIGA	DAVID ERNESTO
4	DPTO.TÉCNICO	1716548332	PACAS CHULCA	GALO ENRIQUE

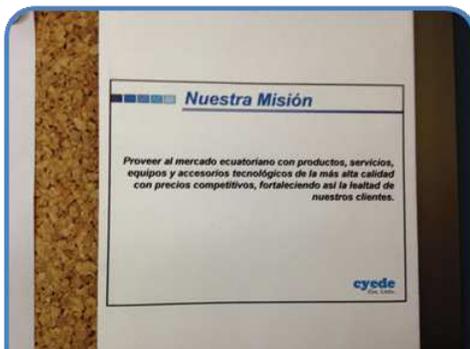
ANEXO 15 Imágenes de las herramientas de comunicación utilizadas en Cyede en la actualidad.



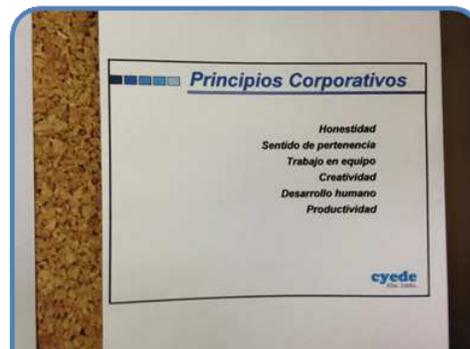
Cartelera
departamento
administrativo



Elemento
cartelera
RRHH



Elemento
cartelera
RRHH

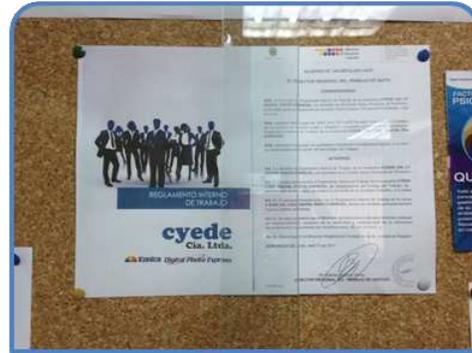


Elemento
cartelera
RRHH

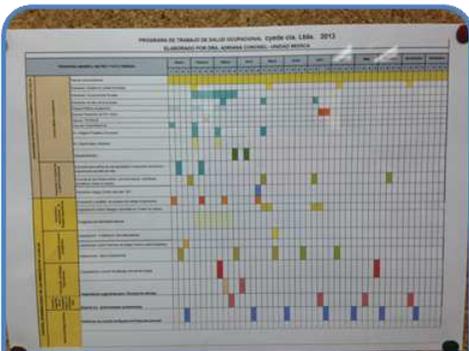




Cartelera principal



Contenido cartelera principal



Contenido cartelera principal



Contenido cartelera principal





Ejemplo de boletín



Listado de cumpleaños - cartelera



Cartelera de contabilidad



Cartelera departamento técnico



ANEXO 16 Logos de Cyede Cía. Ltda., en alta definición

cyede Cía. Ltda.

