



FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y ARTES VISUALES

ANÁLISIS DE LA IDENTIDAD Y CULTURA CORPORATIVA DE QUIFATEX  
(MATRIZ PRINCIPAL QUITO), PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS  
COMUNICACIONALES CON EL FIN DE FORTALECER EL SENTIDO DE  
PERTENENCIA DE SUS COLABORADORES.

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

Profesora Guía  
Alejandra Endara, Mgtr.

Autora  
María Fernanda Villa Velasco.

Año  
2015

### **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”.

---

Alejandra Endara  
Máster en Dirección de Comunicación Empresarial DirCom.  
C.I.: 100273936-3

### **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”.

---

Ma. Fernanda Villa Velasco  
C.I.: 171734341-0

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios sobre todas las cosas, quien desde el inicio estuvo a mi lado guiándome en cada paso para seguir con este proyecto.

A mis padres, gracias infinitas por todo su esfuerzo. Especialmente a la mejor mujer del mundo, mi madre, quien siempre supo contagiarme de positivismo en momentos difíciles.

A mis amiga/os que me apoyaron, mi tutora de tesis y profesores quienes supieron compartir conmigo sus meritorios conocimientos.

## **DEDICATORIA**

Este proyecto dedico a mis padres y a mi hermano, por haberme enseñado a que aunque hayan momentos difíciles hay que luchar, que todo lo que sucede contribuye a mi crecimiento y que eso es saber vivir a plenitud.

## RESUMEN

Temporalmente las empresas presentan un proceso comercial mucho más penetrante debido a la coyuntura en la que día a día aumenta la competitividad. Esto consecuentemente, ha ido creando una estrecha brecha entre los colaboradores y la organización, razón por lo cual al momento de transmitir un mensaje comunicacional, no se logran los resultados favorables que cualquier empresa exitosa espera.

Procesos de comunicación unilaterales, falta de planificación estratégica, grupos fragmentados, identidad atenuada y una débil cultura son unas de las causas que evidentemente dificultan un sentimiento de arraigo del público interno hacia una empresa.

Quifatex, componente de un importante grupo regional, *Quicorp*, es una empresa que se ha consolidado en el mercado a lo largo de varios años, ofreciendo servicios de mercadeo y distribución. Se enfoca en cuatro tipos de negocios: marketing de farma, marketing de consumo, ventas y servicios logísticos. Está constituida por 372 colaboradores, diversos según del nivel gerencial y la unidad de negocios al que pertenezcan.

Por lo expuesto anteriormente, el presente proyecto tiene como finalidad analizar la identidad y cultura Corporativa de QUIFATEX (matriz principal Quito) para el diseño de una propuesta de comunicación estratégica y creativa, con el fin de fortalecer el sentido de pertenencia de los colaboradores.

La Investigación que se realizó fue a través del enfoque multimodal para la recolección y análisis de datos cualitativos y cuantitativos lo que permitió conocer la situación actual que atravesaba la empresa.

Cabe recalcar que con esta propuesta comunicacional se busca mejorar y reestructurar esfuerzos comunicacionales que han sido gestionados de manera informal para fomentar el sentido de pertenencia. Así como también generar procesos de participación de doble vía de manera que una identidad sólida se vea reflejada en el “hacer cotidiano” por parte del público interno.

## ABSTRACT

Temporarily businesses present a commercial process much more penetrating, due to the conjuncture in which day by day competitiveness increases. This consequently has been creating a closer gap between the members and the organization, reason in which the moment a communicational message is transmitted, the favorable messages that are expected are not achieved.

Informal communication processes, lack of strategic planning, fragmented groups, attenuated identities, and weak culture are some of the causes which evidently hinder a sense of rootedness by the internal public towards a company.

Quifatex, a component of an important regional group, *Quicorp*, is a business which has consolidated in the market over the timespan of many years, offering services of marketing and distribution. It focuses on four types of business: pharma marketing, consumer marketing, sales and logistics service and furthermore this constitutes for 372 contributors, diverse among the managerial level and the unit of business which they are involved in.

Based on the prior statement, this project aims to establish the identity and corporate culture of QUIFATEX (main company Quito) for the design of a proposed strategic and creative communication, with the aim of strengthening the sense of belonging among employees as a great enhancer of security and empowerment of these individuals.

The research that was carried out was through a multimodal approach and was for the gathering and analysis of qualitative and quantitative data which helped recognize the current situation that the company is facing.

It should be noted that this communication proposal seeks to improve and restructure communication efforts that have been managed informally to foster a sense of belonging. Also it seeks to generate two-way participation processes in which a solid identity would be reflected in the "daily tasks" by the internal public.

## ÍNDICE

|   |    |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN .....  | 1  |
| CAPÍTULO 1: DE LA INFORMACIÓN A LA<br>COMUNICACIÓN .....                                | 3  |
| 1.1 Antecedentes.....   | 3  |
| 1.2 Teorías de la comunicación .....  | 3  |
| 1.3 Importancia de la comunicación.....   | 5  |
| 1.4 Sistema de intercambio positivo .....   | 7  |
| 1.5 Comunicación corporativa .....  | 9  |
| 1.5.1 Perfil del comunicador corporativo.....   | 11 |
| 1.5.2 Comunicación interna .....  | 12 |
| 1.5.2.1 Objetivos globales.....   | 13 |
| 1.5.2.2 Factores favorecedores .....  | 14 |
| 1.5.2.3 Tipos de comunicación interna .....   | 14 |
| 1.5.3 Público interno .....   | 15 |
| 1.5.3.1 Niveles gerenciales.....  | 16 |
| 1.5.4 Herramientas de comunicación.....   | 18 |
| 1.5.4.1 Tradicionales:.....   | 19 |
| 1.5.4.2 Tecnológicos:.....  | 21 |
| 1.5.4.3 Identificación de los contenidos .....  | 21 |
| 1.5.4.4 Pautas para la Interacción en las herramientas tecnológicas .                   | 22 |
| <br>  |    |
| CAPÍTULO 2: DEL ANÁLISIS HACIA LA<br>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE<br>COMUNICACIÓN ..... | 24 |
| 2.1 Análisis .....  | 24 |
| 2.1.1 Identidad corporativa .....   | 25 |
| 2.1.1.1 Conceptualización.....  | 25 |
| 2.1.1.2 Elementos que componen la identidad corporativa .....                           | 26 |

|         |   |    |
|---------|---|----|
| 2.1.1.3 | Vectores o signos de identidad .....                            | 27 |
| 2.1.1.4 | Funciones de la identidad corporativa .....                     | 29 |
| 2.1.2   | Cultura corporativa.....  | 30 |
| 2.1.2.1 | Conceptualización.....  | 30 |
| 2.1.2.2 | Elementos que componen la cultura corporativa .....             | 31 |
| 2.1.2.3 | Tipos de cultura más generalizadas .....                        | 32 |
| 2.1.2.4 | Funciones de la cultura corporativa .....                       | 34 |
| 2.1.3   | Sentido de pertenencia .....                                    | 34 |
| 2.1.3.1 | Conceptualización.....  | 35 |
| 2.2     | Sentido de pertenencia en relación a la identidad y cultura ... | 37 |
| 2.3     | Pensamiento estratégico .....                                   | 40 |
| 2.3.1   | Importancia de la estrategia.....                               | 41 |
| 2.3.2   | Componentes de la estrategia .....                              | 41 |
| 2.3.3   | Planificación.....  | 42 |
| 2.3.3.1 | Niveles .....   | 42 |
| 2.3.4   | Planificación estratégica de comunicación .....                 | 43 |
| 2.3.4.1 | Pasos.....  | 45 |
| 2.3.4.2 | Elementos de la planificación estratégica de comunicación ....  | 46 |

## CAPÍTULO 3. QUIFATEX- ANTECEDENTES DE LA

|              |                                       |    |
|--------------|---------------------------------------|----|
| EMPRESA..... | 50                                    |    |
| 3.1          | Breve reseña histórica .....          | 50 |
| 3.2          | Unidades de negocio de Quifatex ..... | 50 |
| 3.3          | Identidad corporativa Quifatex .....  | 51 |
| 3.3.1        | Signos de identidad corporativa.....  | 53 |
| 3.3.1.1      | Cultural: .....                       | 53 |
| 3.3.1.2      | Verbal: .....                         | 53 |
| 3.3.1.3      | Visual: .....                         | 53 |
| 3.3.1.4      | Objetual:.....                        | 54 |
| 3.3.1.5      | Ambiental:.....                       | 54 |

|  |    |
|--|----|
| 3.3.1.6 Comunicacional: .....                                | 55 |
| 3.4 Departamento de comunicación .....                       | 55 |
| 3.4.1 Funciones del encargado:.....                          | 55 |
| 3.4.2 Proyectos o campañas: .....                            | 55 |
| 3.4.1 Herramientas: .....                                    | 56 |
| 3.4.1.1 Tradicionales:.....                                  | 56 |
| 3.4.1.2 Tecnológicas:.....                                   | 57 |
| 3.5 Público Interno .....                                    | 57 |
| 3.5.1 Organigrama .....                                      | 57 |
| 3.5.2 Descripciones de los cargos del público interno: ..... | 59 |

## CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN ..... 61

|  |    |
|--|----|
| 4.1 Objetivos de la investigación.....                         | 61 |
| 4.1.1 Objetivo general.....                                    | 61 |
| 4.1.2 Objetivos específicos .....                              | 61 |
| 4.2 Tipo de estudio o alcance .....                            | 61 |
| 4.3 Enfoque metodológico .....                                 | 62 |
| 4.4 Determinación de la población y selección de muestra.....  | 63 |
| 4.4.1 Determinación de la población.....                       | 63 |
| 4.4.2 Muestreo .....   | 63 |
| 4.4.3 Muestra:.....  | 65 |
| 4.5 Técnicas de investigación .....                            | 65 |
| 4.6.1 Encuestas: .....   | 66 |
| 4.6.1.1 Tabulación e interpretación de encuestas:.....         | 67 |
| 4.6.2 Entrevistas: .....                                       | 88 |
| 4.6.2.1 Interpretación de las entrevistas: .....               | 89 |
| 4.6.3 Análisis comparativo entre encuestas y entrevistas:..... | 91 |
| 4.6.4 Conclusión general de la investigación.....              | 93 |
| 4.7 FODA .....   | 96 |

|   |     |
|---|-----|
| CAPÍTULO 5. PROPUESTA COMUNICACIONAL .....  | 97  |
| 5.1 Desarrollo de la propuesta.....         | 97  |
| 5.1.2 Objetivo general.....                 | 97  |
| 5.1.3 Objetivos específicos .....           | 97  |
| 5.1.4 Públicos .....                        | 98  |
| 5.2 Plan Estratégico de comunicación: ..... | 98  |
| 5.2.1 Matriz estratégica.....               | 98  |
| 5.2.2 Matriz de acciones: .....             | 101 |
| 5.2.3 Cronograma: .....                     | 103 |
| 5.2.4 Presupuesto:.....                     | 104 |
| 5.2.5 Matriz de evaluación: .....           | 105 |
| 5.2.6 Matriz de resumen: .....              | 106 |
| <br>  |     |
| CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y                  |     |
| RECOMENDACIONES .....                       | 107 |
| 6.1 Conclusiones generales:.....            | 107 |
| 6.2 Recomendaciones:.....                   | 108 |
| REFERENCIAS:.....                           | 109 |
| ANEXOS .....                                | 113 |

## INTRODUCCIÓN

La esencia principal para que una persona tenga la capacidad de querer sentirse parte de una empresa es que la identidad y cultura sean entendidas y compartidas socialmente, involucrando a todos desde la alta gerencia; así lo relacionan y concluyen entre varios postulados teóricos como Alles y Formanchuk, importantes autores que se expondrán en el presente proyecto.

El funcionamiento de procesos comunicacionales por parte de un área no especializada en comunicación corporativa dentro de la Quifatex, según criterios de Gerencia, requiere ser fortalecida a través de la gestión de comunicación corporativa para conformar un solo grupo de colaboradores participativos bajo un nivel de pertenencia sólido y bien direccionado.

La presente investigación se enfoca en cinco capítulos, los cuales inducirán al conocimiento de la estructura de la comunicación, la conceptualización de las variables de identidad, cultura y la relación de estas sobre el sentido de pertenencia, el pensamiento estratégico y finalmente la aplicación de la propuesta de comunicación en base a necesidades palpables.

El primer capítulo, hace un estudio retrospectivo sobre la teoría para concientizar sobre el valor que genera el intercambio de mensajes a partir del vínculo entre seres sociales, seguido de la importancia que representa en las empresas la gestión de la comunicación corporativa, como una comunicación integral y holística.

El segundo capítulo, del análisis hacia el pensamiento estratégico, desarrolla el análisis sobre la conceptualización y relación que hay entre la identidad, cultura y sentido de pertenencia para instaurar la validez hacia la planificación estratégica de comunicación.

El tercer capítulo, hace referencia a Quifatex en todos sus componentes y funciones del departamento de comunicación, estructura organizacional, entre otras.

El tercer capítulo, hace referencia a Quifatex en todos sus componentes y funciones del departamento de comunicación, estructura organizacional, entre otras.

El cuarto capítulo, desenvuelve la metodología de investigación aplicada a través de las seis categorías de investigación vistas dentro del marco teórico de la identidad y cultura para fomentar el sentido de pertenencia, para que consecuentemente con esos resultados poder determinar el nivel de conocimiento que los colaboradores tienen de la misma, el grado de identidad y cultura que poseen para posteriormente poder realizar estrategias comunicacionales enfocadas en fortalecer el sentido de pertenencia.

El quinto capítulo, manifiesta la propuesta del plan de comunicación corporativa con el principal objetivo de que a través de estrategias comunicacionales creativas se fortalezca la cohesión y el sentido de pertenencia de los colaboradores, logrando así que la identidad y cultura sean compartidas y entendidas por todos.

Finalmente el último capítulo, detalla conclusiones que sintetizan la información recolectada así como también recomendaciones para la ejecución del presente proyecto.

## CAPÍTULO 1: DE LA INFORMACIÓN A LA COMUNICACIÓN

### 1.1 Antecedentes

Para comenzar abordar el tema, es necesario resaltar que la Ciencia de la Comunicación nace a partir de disciplinas de las Ciencias Sociales como son: Psicología, Antropología, Sociología, entre otras; las cuales estudian conjuntamente la relación entre el individuo, objeto y el entorno dentro del ámbito comunicacional que se desarrollan según Mattelart y Mattelart (1997, p.9).

Ahora bien, Castellón (2010, p.17) manifiesta que el término de comunicación descende de la palabra latina: *communis* que es “poner en común” y se atribuye a la noción de que comunicar va mucho más allá de la transmisión de información, pues abarca el intercambio de mensajes a partir del vínculo social que se da dentro de un entorno con un grupo de personas.

Frente a la adquisición de nuevos conocimientos se ha llegado a una nueva era de desarrollo social y a un continuo surgimiento de nuevas herramientas tecnológicas, lo que indirectamente ha provocado que se vea a la comunicación desde una perspectiva aislada entre personas y no como un sistema armónicamente integrado. Así argumentó Joan Costa, (2015) en su ponencia presentada en el Primer Congreso Iberoamericano DirCom “...una empresa es un mosaico de distintas piezas que conviven juntas pero que lamentablemente se ignoran comúnmente”.

### 1.2 Teorías de la comunicación

Sociedad de la Información

En 1973, el sociólogo estadounidense Daniel Bell introdujo la noción de la “sociedad de información”(Sociedad Información, 2005, p.1), entendida como ‘era digital’, la cual permitió descubrir nuevas experiencias por medio del Internet, la informática y las telecomunicaciones por medio de nuevos soportes

tecnológicos que han facilitado la interactividad y la adquisición de nuevos conocimientos en cualquier momento. Así, actualmente, las sociedades más avanzadas son las sociedades de información por la gran diversidad de contenidos que se dan a través de instrumentos según Marín, A., Galera, C. y Román J. (2003, p.99).

Convencionalmente, según estos autores mencionados (2003, p.100) se ha tenido como premisa ejemplar de que si las personas adquieren información, la asimilen hacia conocimiento para poder transferirlo al resto de individuos.

Así entonces, la sociedad de información se debe desarrollar a través de un sistema de circulación de datos, pero por la cantidad de nuevas tecnologías que se utilizan generalmente, el receptor no recibe al mensaje como un elemento importante de análisis y retroalimentación hacia las personas que están alrededor del grupo al que pertenece y ahí es donde estas herramientas llegan a ser insignificantes. “Casos de estudio se dan a diario en las instituciones donde a menudo los profesionales de comunicación se centran en buscar un medio, más no un mensaje, para acompañar sus estrategias”. (Apolo, Murillo y García, 2014, p.18)

### Cultura del Archipiélago

Como consecuencia, “se da entonces una ‘cultura del archipiélago’, en la que triunfa la heterogeneidad y el multiculturalismo” (Martínez, J., 2006, p.65), lo que significa que cada persona trabaja bajo nociones individualistas y por ende, los diferentes departamentos o áreas de negocio de una organización se encontrarían fragmentadas en varias piezas o “islas” al no poder evidenciar un ambiente de sociabilización y pertenencia social.

De tal manera, cuando las empresas manejan una gran cantidad de flujo de información a través de los diversos canales puede ser tan saturado, que a la vez: “los individuos se tornan solitarios e incomunicados, porque, en gran parte, los medios son los factores clave de transmisión y reproducción de los ‘no

valores', y de la indefinición de la persona" (Martínez, J., 2006, p.65). Es decir, el ser humano logra sentirse aislado del resto debido a que mayormente la atención que se proporciona es a una herramienta y no a él mismo como un ser que genera estímulos de respuesta por naturaleza.

"La comunicación, un proceso participativo e interactivo, el conocimiento de una construcción social compartida, no propiedad privada, y las tecnologías logran ser un soporte para todo ello, sin que se conviertan en un fin en sí". (Sociedad Información, 2005, p.6).

Lo cierto dentro de este vaivén de procesos sociales, hay que resaltar que la teoría de la información ha logrado positivamente una nueva era de desarrollo a partir de nuevos recursos tecnológicos. El ser humano ha tenido la capacidad y posibilidad de adquirir información en cualquier momento para transformarla en conocimiento y emitirla al resto, sin embargo esto dependerá de cuan bien se haya reforzado este esquema de comunicar.

Así entonces, se pretende dejar claro el vínculo que existe en la teoría que permite explicar y predecir los fenómenos que posiblemente suscitan en varias empresas; que mientras se sigan desarrollando novedosas tecnologías de información dentro del marco mediático actual, no se debe olvidar el concepto base de que cada persona está constituida por valores humanos y que busca una interconexión social para sentirse como la parte exitosa de un todo dentro de un sistema o una empresa.

### **1.3 Importancia de la Comunicación**

Bajo el contexto, hablado anteriormente de que a través de diversos canales de comunicación existen miles de mensajes que se difunden entre los emisores y receptores los cuales posiblemente no llegan a generar estímulo alguno y peor aún una retroalimentación activa entre ellos, existe mucho por entender. Como punto de partida, dentro del proceso de comunicación es preciso diferenciar concepto entre informar y comunicar. Según Brandolini y González

(2009, p.9) al informar se difunde un conjunto de datos procesados sobre un tema, es decir lo que se espera que el destinatario sepa; mientras que cuando se comunica, se atribuye el mensaje hacia la reinterpretación y comprensión del mismo.

Ritter (2008, p.16) presume que muchos de los problemas dentro de una empresa nacen a partir del poco valor que se le da a la comunicación como proceso de intercambio y al factor de las relaciones humanas. Desafortunadamente, gran parte de las disfunciones surgen cuando los altos mandos quienes lideran a un grupo de personas, no asumen el compromiso y peor aún invierten tiempo necesario para comunicar, pues comúnmente se encuentran difundiendo información y al parecer, eso es suficiente.

Según Brandolini y González (2009, p.41) cuando un sistema de comunicación no está funcionando de la mejor manera dentro de una empresa se evidencia:

- Personal fragmentado incapaz de compartir información.
- Desconocimiento de la filosofía corporativa por parte del personal de la empresa.
- Desconocimiento de las tareas que realizan los demás grupos dentro de una misma área de la organización.
- Ignorancia de los colaboradores acerca de la estrategia que persigue la empresa.
- Falta de participación de los empleados.

Por consiguiente, se puede decir que mientras exista desinterés en cuanto a la gestión de comunicación en una organización no solo se puede producir desconocimiento de situaciones internas en el público interno, sino también genera ineficiencia en las actividades laborales y esto a su vez afecta desmedidamente en los productos o servicios que ofrece externamente. Además que al sentirse una desintegración empresarial, los colaboradores no tienen el mínimo impulso de aportar o mejorar alguna situación y lo que es más importante el sentido comunicacional empresarial no logra alcanzar su fin.

#### **1.4 Sistema de Intercambio Positivo**

El talento humano es el único activo de valor que permite el éxito o fracaso de la empresa y esto dependerá de la gestión comunicacional que se maneje entre ellos. “Por medio de la comunicación las personas reúnen información pertinente acerca de las organizaciones en las que participan y de los cambios que están ocurriendo en las mismas” (Marín, A., Galera, C. y Román J., 2003, p.99).

Entender a la comunicación como un proceso de intercambio de ideas a partir de la retroalimentación permite orientar conductas y es así como se abre paso a nociones de cómo los mensajes causan impacto en las personas volviéndose éstas las más importantes antes que los medios que se utilicen. “Una comunicación interna bien gestionada permite potenciar el espíritu de pertenencia del personal” (Formanchuk,2010, s,p.).

Es relevante recalcar que cuando el emisor asimila información y desea transmitir un mensaje, debe tomar en cuenta la manera como comunica, el medio por el que anuncia y el impacto que desea generar a quien se dirige; para que de esta forma quede inmersa la fuente de ruido y esté presente la respuesta dentro del proceso de retroalimentación continua entre todos los integrantes que pertenecen a una organización. Dando como primicia lo que hace referencia Castellón (2010, p.17) que lo importante no es emitir un mensaje, sino saber comunicar a los demás para producir un sistema de intercambio positivo.

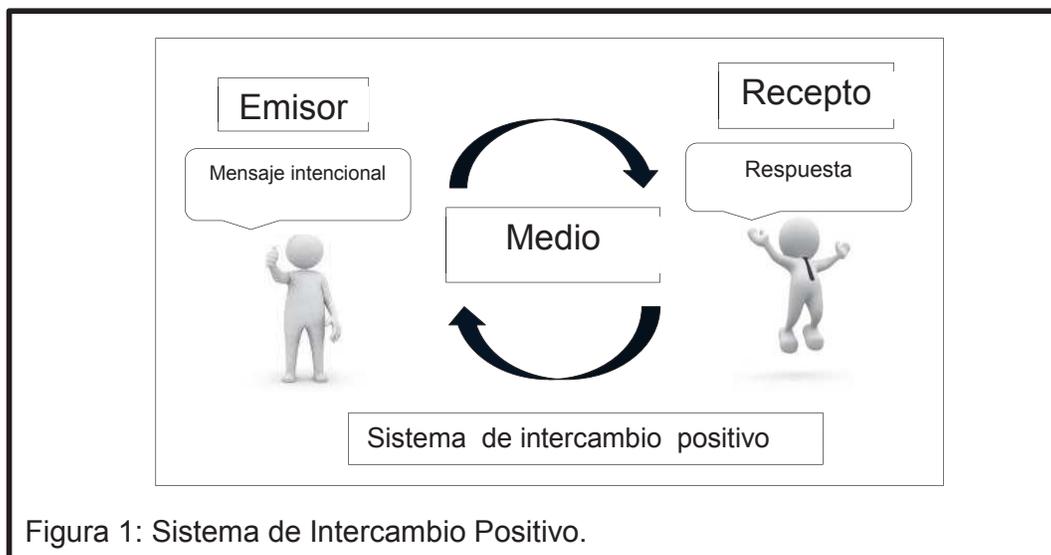


Figura 1: Sistema de Intercambio Positivo.

Actualmente, se da inicio a una participación dinámica entre cada colaborador, considerando que una comunicación se determina efectiva, si el receptor entiende y responde el mensaje de la manera que el emisor desea a través de una conducta.

Pero, para la transferencia de información se debe considerar la calidad de contenido que maneje el emisor para poder mejorar la precisión con que se transmiten los mensajes.

Freijeiro (2006, p.11) habla de cómo gestionar una comunicación efectiva dentro de una empresa en su libro de Técnicas de Comunicación sobre la claridad y concisión del mensaje:

- Comunicación integradora: Que permita incorporar y hacer partícipes al resto.
- Aprovechamiento de canales informales de comunicación: Que cubra espacios vacíos de comunicación.
- Evitar exceso de información: Mensajes libre de saturación.
- Difusión permanente de la información: Mensajes que generen retroalimentación.
- Utilización de términos que se adapten: De fácil comprensión para los miembros.

- Revisión permanente de las herramientas de comunicación: Que evalúe el funcionamiento de los medios que se utilizan.
- Atención a las reacciones del receptor: Que capte las señales que emite el receptor.
- Compromiso integrado entre la dirección y la empresa: Que compartan el mismo enfoque.

Elevar la importancia de producir mensajes concisos y claros producirá estímulos de respuesta entre todos los colaboradores para integrarlos hacia la meta que persigue la empresa. Así entonces, la comunicación logra ser "...el fluido que conecta todos los elementos en el interior de la organización y ésta con su entorno" (Costa, 2009, p.66).

### **1.5 Comunicación Corporativa**

Actualmente la mayoría de las empresas presentan un proceso comercial poderoso, lo que consecuentemente ha ido creando una angosta brecha entre los colaboradores y la organización; razón por la cual, al momento de transmitir un mensaje comunicacional, no se logra captar el cien por ciento de atención o interés de los mismos, pues normalmente los colaboradores perciben que lo que interesa únicamente son números y resultados.

A partir de éste enigma, "Llamaremos Comunicación Corporativa a la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus Públicos" (Capriotti, 1999, p.1), donde la principal función es dar valor a los activos intangibles que han sido aislados dentro del contexto empresarial.

Gestionar la Comunicación Corporativa es reunir todos los elementos de una empresa de manera sinérgica. Manifiesta Guevara (2006. p.46) "Todo este esfuerzo se realiza para crear la rutina de una necesaria estabilidad emocional laboral; para generar autoestima y sentido de pertenencia y, en consecuencia

para alcanzar los índices de rentabilidad y propuestos en los objetivos de la empresa.”

Según el libro del CIESPAL, Comunicación Corporativa por Guevara (2006, p.45): “Es el manejo adecuado de los procesos de elaboración, emisión, circulación y retroalimentación de los mensajes dentro del área de trabajo, tendentes a aumentar la productividad y la calidad en las organizaciones” Concepto citado que hace referencia a que no solo la Comunicación Corporativa es un mecanismo de ayuda que permite la fluidez de información dentro de una empresa, sino que se encarga de gestionar la comunicación desde un ámbito estratégico en donde el capital humano toma valor de protagonista principal dentro de una organización.

“Para intentar lograr y consolidar los valores intangibles, las organizaciones tienen que gestionar su identidad corporativa, es decir, aquello que son y que hacen en su día a día y que expresa sus ejes de identidad, donde radican sus verdaderos valores corporativos y, en este contexto, la Comunicación Corporativa juega un papel social clave y plenamente estratégico”(DIRCOM, s.f., p.6).

Cabe resaltar que al hablar de gestión estratégica, se anuncia la existencia de una comunicación integral “... conjunto homogéneo y coordinado de herramientas de comunicación empresarial que busca un efecto sinérgico de globalidad perceptiva de la organización hacia los públicos” (Lacasa, 2004, p.188.). Concepto que permite gestionar a la comunicación a partir de la realidad empresarial, para unir todos componentes hacia un solo sentido.

Pero, para efectuar una Comunicación Integral, se debe tomar como punto de partida el análisis de la situación actual en torno a los componentes a investigar dentro de la empresa como lo dijo Lacasa (2004, p.185). Tema que se profundizará en el segundo capítulo: “Del análisis a la planificación estratégica”, lo que permitirá consecuentemente el desarrollo del plan estratégico de comunicación para fortalecer el sentido de pertenencia.

### 1.5.1 Perfil del Comunicador Corporativo

La baja rentabilidad del negocio, la poca entrega de los colaboradores, clientes insatisfechos y un público interno desintegrado son factores que posiblemente aumentan la incertidumbre y el porvenir de una empresa y ahí es donde la labor de un Comunicador Corporativo se vuelve indispensable.

Antezana C. y Miguel E., (2005, s.p.) exponen que un Comunicador Corporativo es "...dicho de una persona con una actividad pública: Que se considera capacitada para sintonizar fácilmente con las masas". En otras palabras, él es el estratega y gestor de las comunicaciones y los activos intangibles de la empresa: la identidad, la cultura, la comunicación, las relaciones, la Imagen, la Reputación y la Responsabilidad Social según como lo manifiesta de igual manera Antezana C. y Miguel E. (2005).

El Comunicador Corporativo recae en una gran diversidad de características y competencias de rol que entre las más importantes, según Brandolini y González (2009, p.23) son:

- "Habilidad para crear relaciones efectivas (que inspiren confianza y respeto)
- Tener una visión holística de la organización y gestionar la comunicación de manera transversal.
- Habilidad de redacción y oratoria.
- Saber escuchar.
- Innovador y creativo.
- Saber identificar líderes de la comunicación entre miembros.
- Habilidad la interpretar la realidad.
- Perfil de líder.
- Habilidad a formar otros comunicadores.
- Conocer la realidad de la empresa, sus productos, etc."

Dicho en otras palabras, cuando se hace el correcto uso de las competencias y habilidades de un comunicador corporativo resulta fácil poder aportar al

desarrollo empresarial tanto para la inspiración del cliente interno hacia la empresa como para el mejoramiento de procesos de comunicación de doble vía y por tanto un alto sentido de pertenencia.

Argumentando este apartado, el comunicador resulta ser un agente poli funcional pues aporta a la gestión de conocimiento, trabajo en grupo, capacidad de análisis, creatividad y carisma; es decir todo en cuanto al ámbito laboral y humano se trata; sin olvidar de que además es capaz de detectar los silencios y las señales que se emiten por parte del público interno.

### **1.5.2 Comunicación Interna**

Una organización es una “red de conversaciones” según Brandolini y González (2009, p.12), en donde miles de mensajes verbales y no verbales circulan independientemente que provoquen un estímulo de respuesta o no, y ahí es donde vacíos de información obstaculizan el paso hacia el conocimiento de los atributos de la empresa entre los colaboradores y por ende se dificulta la perdurabilidad de la organización. Así entonces la comunicación interna sería el mecanismo principal que permite que el público interno se mantenga interrelacionado con la organización. Capriotti (1998, p.2) define este concepto “como el intercambio de información entre todos los niveles de una organización”.

“La comunicación interna tiene por objeto el capital humano y utiliza herramientas comunicativas que consigan implicar en el proyecto empresarial a todos los miembros de la organización” (Losada, 2004, p.317).

El sistema de intercambio o *feedback* determina realmente el correcto funcionamiento de la comunicación, pues es la única forma que permite el procesamiento y comprensión de la información recibida, así como también “la comunicación interna de la empresa no termina cuando un directivo transmite un mensaje al resto de los trabajadores, sino cuando recibe, para ponderar la respuesta que el mensaje ha provocado en los receptores” (Mallén, 2005, p.139).

Es importante entonces buscar crear contenidos que generen valor, como dice Joan Costa (2009) como ideas sintetizadas en su libro: El Dircom, la comunicación interna debe desarrollar sentido de pertenencia entre todos de manera que el compromiso, integración y empoderamiento de los trabajadores hacia la organización sea el ideal evitando así cualquier tipo de disfunción a largo plazo.

### **1.5.2.1 Objetivos Globales**

Afirma Castellón (2010, p.181) que la comunicación corporativa busca construir un ambiente de entendimiento y motivación entre los miembros a través de quienes la guíen: el Director de comunicación junto a su equipo de apoyo.

Así, para que el Departamento de Comunicación contemple una buena dirección es necesario manifestar los objetivos que según Capriotti (1998, p.6) ayudan a un intercambio dinámico de información:

- Nivel relacional: establecer vínculos sociales por medio de determinados canales entre todos los colaboradores independientemente del nivel jerárquico al que pertenezcan.
- Nivel Operativo: favorecer la transferencia de mensajes entre los diversos departamentos con el fin de generar participación voluntaria y mayor cooperación entre las diversas áreas de la empresa.
- Nivel Motivacional: generar nociones positivas que estimulen permanentemente la importante función que cada miembro desempeña como un sistema de integridad.
- Nivel Actitudinal: lograr que la filosofía corporativa y objetivos globales sean compartidos y entendidos entre todos los miembros de la empresa. Así como también lograr una buena reputación por parte de los colaboradores.

Aunque haya situaciones que hacen que en algún momento los colaboradores indirectamente se desinteresen por lo que hacen, el departamento de comunicación es el responsable de detectar las causas que las generan para corregirlas a nivel racional, operativo, motivacional y actitudinal en base a los objetivos de manera integral.

### **1.5.2.2 Factores Favorecedores**

Lograr una gestión comunicacional interna bien manejada permitirá que los colaboradores estén conscientes del alto valor de comunicar, que se encuentren motivados para hacerlo y que asuman sus tareas con entrega. No se trata de percibir jerarquías, sino de impulsar una labor de trabajo en equipo en el que predominen las buenas relaciones y un sólido conocimiento sobre los atributos de la marca. Esto en base a estructuras técnicas se lo define con el estudio de la identidad, cultura y sentido de pertenencia.

Así entonces expone Losada (2004, p.274) los factores favorecedores que permiten gestionar una comunicación interna:

- “Promover nuevas mentalidades.
- Modificar ciertos comportamientos.
- Elevar el espíritu en equipo.
- Incrementar el rendimiento de los trabajadores.
- Mejorar la eficiencia y la satisfacción del público interno.
- Dinamizar el potencial creativo y la innovación”.

### **1.5.2.3 Tipos de Comunicación Interna**

Una empresa puede disponer de una variedad de herramientas de comunicación que funcionen “perfectamente” pero siempre habrá el caso de que un grupo de personas se quejen de que no reciben información, es ahí donde radica el problema.

Después de conocer la conceptualización de la comunicación interna es necesario reconocer qué tipo de comunicación interna se puede dar entre el público interno dentro de una empresa, haciendo referencia al método de transmisión de información. Según Brandolini y González (2009, p.35- 36) existen las siguientes:

1. Descendente, el fin es comunicar al personal las órdenes o las noticias que emanan de la dirección de la empresa.
2. Ascendente, con el objetivo es obtener datos, noticias, opiniones, aspiraciones, deseos y moral laboral del personal
3. Oblicua o transversal, cuyo interés es promover el intercambio de datos e impresiones entre los miembros entre distintas áreas y hacer coherente la actuación global de la empresa.

Con lo mencionado anteriormente, se resalta la importancia que cuando se mantiene un buen sistema comunicativo, se dispone de información suficiente e independientemente entre todos los niveles jerárquicos de la empresa, pues el fin es mantener un espíritu de equipo dispuesto a dialogar y que asegure la participación de todos.

### **1.5.3 Público Interno**

Actualmente el público interno es el principal actor dentro de una empresa. “Es un conjunto de personas u organizaciones que tienen una relación similar y un interés en común con respecto a una organización, y que pueden influir en el éxito o el fracaso de la misma” (Capriotti, 2009, p.153). Es por esto, que para lograr un grupo funcional y bien constituido es necesario conocerlo, instruirlo e incentivarlo a través del ejemplo que instauren los altos mandos sobre estos a través de la comunicación corporativa.

Es importante mencionar que una empresa que no se preocupa por su público interno y no logra ir más allá de una comunicación comercial no producirá ni la cuarta parte de lo que espera. A esto Capriotti (1999, p.9) argumenta: “La

empresa se introduce en la sociedad no solo como sujeto económico activo, sino también como sujeto social actuante”.

Para que el capital humano desarrolle las ventajas competitivas que posee la empresa es necesario comprender que cada persona posee inclinaciones particulares en relación a las demás y que la misión del encargado de comunicación es saber cómo llegar a cada uno según su nivel de actividad y según el perfil al que correspondan; ya que así se aumentará la efectividad, se elevarán esfuerzos que incrementarán el sentimiento de pertenencia, integración o participación; siendo esto de forma indirecta el origen de un camino positivo.

Es el público interno quien debe poseer una participación activa y el único que al momento de involucrarse conecta todos los componentes de una organización, razón por la cual, permitir que la voz de estos llegue hacia la alta gerencia y afecten positivamente a los procesos comunicativos de cada departamento es un punto a favor que da apertura a un nuevo pensamiento empresarial. Así lo argumenta Capriotti (1998, p.3): “Las personas deben sentirse involucradas en la comunicación, deben considerarse a sí mismos como “miembros activos” a la hora de comunicar, y no como meros receptores de información proveniente “desde arriba”.

Satisfacer al cliente interno es alimentar al único motor de vida y centro de poder que permite la existencia de la empresa, y gracias al cual se obtienen resultados fructíferos. Queda resuelto en que es momento de conectar nuevas experiencias con ideas que inspiren al cliente interno.

#### **1.5.3.1 Niveles Gerenciales**

Cada empresa es un organismo vivo, constituido de una determinada manera jerárquica y compuesto por diversos entes responsables por ciertas funciones, en donde el correcto desempeño de las mismas determinará el progreso o paralización de la empresa. Así se distingue a cada organización compuesta

por una estructura determinada en la que dependiendo de la función puede variar. Sin embargo la gran mayoría constituye en los siguientes niveles según Hellriegel, D. Jakson, S. Slocum, J (2002, p.11):

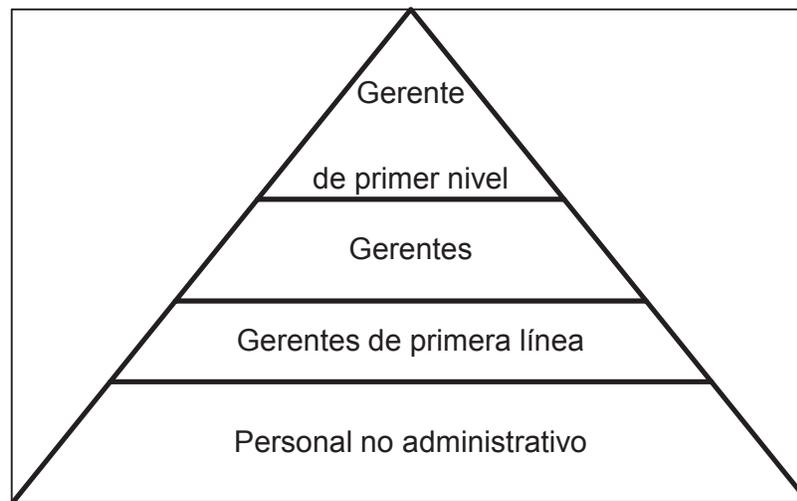


Figura 2: Administración. Un enfoque basado en competencias.

Tomado de Hellriegel, D., Jakson, S. y Slocum, J. 2002, p.11.

-Gerente de primer nivel: presidencia o consejo, llevan una agenda ajetreada, tienen la capacidad de liderar, administrar la empresa y la toma de importantes decisiones.

-Gerentes: directores generales, dirigen y coordinan las actividades de gerentes de niveles más bajos así como en ocasiones también del personal no administrativo.

-Gerentes de primera línea: mandos intermedios, son los responsables del manejo de sus departamentos, supervisan el trabajo de sus inferiores, y son el nexo entre los altos y los bajos mandos.

-Personal no administrativo: colaboradores en general, son los encargados de realizar actividades específicas.

Por lo tanto, para que todos los procesos dentro de una empresa generen resultados positivos y coordinados entre los diferentes departamentos es relevante concientizar la importancia de un buen sistema de comunicación y para esto es imperativo conocer los hábitos y preferencias que tienen los colaboradores dentro de la misma, como dice Lacasa (2004, p.67) esto beneficiará de manera que se pueda adecuar los mensajes a su perfil, se desarrolle una mejor planificación y se pueda implementar estrategias adecuadas a sus necesidades. Hay que recordar que si bien los colaboradores reciben mensajes, también son partícipes del análisis y retroalimentación de los mismos.

Es momento de prestar atención para que las buenas intenciones por fomentar colaboradores participativos y entregados al cien por ciento con su trabajo para que se conviertan en una realidad y un ejercicio práctico en todas las organizaciones.

#### **1.5.4 Herramientas de Comunicación**

Bajo el paradigma de que diariamente se genera una cantidad de información explicado anteriormente a través de los diversos medios, es esencial determinar cómo es el funcionamiento de las herramientas.

Una herramienta es el soporte que permite difundir información hacia uno varios destinatarios, "... se caracterizan por las posibilidades que ofrecen a los colaboradores de obtener información de primera fuente, pero sobre todo, ayudan a fortalecer el lazo de confianza entre los miembros de una institución" (Apolo, Murillo y García, 2014, p.53).

Internamente según Brandolini y González (2009, p.86) se puede encontrar la comunicación formal (oficial) que se da a través de herramientas planificadas y la comunicación informal (no oficial) que se da espontáneamente.

Es importante conocer cómo los colaboradores actúan al momento de transmitir mensajes; pues como se sabe, la interpretación que ellos adopten, tendrá la posibilidad de influir positivamente sobre la información recibida, o a su vez de manera negativa sin provocar interés alguno por el contenido.

Al momento de decidir qué herramienta es la mejor para difundir información a un determinado grupo de personas es imperativo recordar la importancia en cuanto al objetivo del mensaje que se desea comunicar, el momento y el *target* al que se pretende impactar según Brandolini y González (2009,p.71). Solo conociendo las preferencias del público interno frente al uso de diversas herramientas dentro de la empresa, será la mejor forma que permitirá conocer cómo o cuándo comunicarse con ellos.

Dentro de una empresa se pueden emplear un gran número herramientas de comunicación que se agrupan en las tradicionales y tecnológicas, siempre y cuando estas tengan accesibilidad de los usuarios en la empresa.

Brandolini y González (2009, p.88) definen algunas de las herramientas utilizadas como soporte de difusión clasificadas en tradicionales y tecnológicos:

**1.5.4.1 Tradicionales:** conocidas por ser herramientas habituales y convencionales.

- Periódico: Texto que proporciona diversas noticias o publicaciones a través de géneros periodísticos que involucren a los colaboradores. Su entrega puede ser mensual.
- Revista interna: Texto que contiene publicaciones sobre actividades, planes, programas, entretenimiento y demás que se da dentro de la empresa. El objetivo es generar una identidad corporativa. Puede ser bimensual, trimestral o semestral.
- Cartelera: Paneles ubicados en lugares estratégicos que contiene información precisa e incluso con diseños llamativos.
- Reuniones de Estrategia: Conjunto de personas que se reúnen para intercambiar información, tomar dediciones o incluso para celebraciones

de aniversarios, exposiciones, cócteles, bienvenidas, entre otros; se pueden realizar a través de desayunos de trabajo. Sin embargo, la eficiencia de la misma dependerá de la persona que organice y lidere la reunión.

- Manuales de procedimientos: Manuales que contienen normas, procesos o formas de prácticas a seguir o cumplir ciertas funciones dentro de la empresa. Vale la pena recalcar que uno de los manuales más importantes dentro del ámbito de comunicación dentro de una empresa es el manual de Políticas de Comunicación Interna, el cual proporciona reglas y normas para gestionar la comunicación. Según Brandolini y González (2009, p.112) manifiesta que tiene una serie de ventajas como:

“...permite establecer procedimientos claros de cómo manejar la comunicación dentro de la empresa. Define la utilización de cada uno de los canales de comunicación, ayudando a la optimización de los mismos, puntualiza quién es el referente. -Clasifica la manera en que cada área y unidad podrá comunicar al resto de la compañía sus novedades, así como la responsabilidad que cada sector y colaborador tiene en ello”.

- Buzón de sugerencias: Una herramienta física ubicada en un lugar visible donde los colaboradores pueden ir y depositar quejas, sugerencias, ideas.
- Cartas de alta dirección: Cartas personalizadas que contienen bienvenidas, felicitación, despedida, etc.
- Memos/ Circulares: Comunicados *flash* sobre asuntos importantes, su emisión dependerá de la necesidad de informar sobre algún acontecimiento inesperado.
- Capacitaciones, talleres: Reuniones direccionadas por directivos o por una persona especializada para dar a conocer sobre un tema o generar procesos de retroalimentación entre los colaboradores.

- Red de facilitadores: Conjunto de personas designadas que permiten mejorar la comunicación y las demandas de los colaboradores pues se convierten en un nexo de confianza.

**1.5.4.2 Tecnológicos:** Son medios no tradicionales conocidos como herramientas interactivas con la ayuda de las herramientas tecnológicas.

- E- mail: Red interna que permite la emisión y recepción de mensajes de manera rápida de forma individual o a diferentes destinatarios. Sin embargo, cuando se envía información irrelevante y a cada momento, llega saturar al usuario causando desinterés.
- Intranet: Es un red privada que permite tanto la interacción como la agilización de procesos internos entre los colaboradores y la empresa.
- Blogs: Es un sitio Web que permite publicar de manera libre sobre algún tema para generar participación entre los colaboradores.
- *Newletters* electrónicos: Publicaciones electrónicas emitidas cada cierto tiempo, que contienen noticias sobre actividades, planes, programas o entretenimiento, con el beneficio de segmentar de acuerdo al target determinado que se desee llegar.
- Foros: permite la interacción sobre temas de discusión a través de una aplicación en la web.
- Redes sociales: Redes que permiten interactuar y sociabilizar con los públicos internos y externos, tales como: *Facebook, Twitter, LinkedIn, Word press, etc.*

#### **1.5.4.3 Identificación de los contenidos**

Es útil advertir según Guevara (2006, p.59), que para facilitar el correcto manejo de los diversos contenidos de información en las distintas herramientas que se utilicen, es necesario reconocer:

- Medios estratégicos de comunicación: Identificar los medios de comunicación que se emplea dentro de la empresa así como también el tipo de comunicación interna.
- Comunicación con los operativos: Identificar el contenido de comunicación entre los operativos y los supervisores o mandos medios.
- Comunicación de gerencia: Identificar la manera como la gerencia se comunica con los mandos medios.
- Comunicación Interdepartamental: Identificar cómo se presenta la comunicación entre los diversos grupos de trabajo de cada departamento.

De este modo, es clave comprender, que al organizar y detectar el tipo de contenido que se maneja internamente entre los implicados, los vacíos comunicativos empezarán a ser compensados.

Indudablemente el factor humano actualmente ha preferido dejar de lado soportes tradicionales con los que se comunicaban para implementar nuevos soportes de comunicación mucho más interactivos. Sin embargo, es responsabilidad de las altas direcciones considerar qué herramientas están disponibles para la optimización de trabajo dentro de la organización.

#### **1.5.4.4 Pautas para la Interacción en las herramientas tecnológicas**

Vale la pena resaltar que para que el factor humano esté consciente de los beneficios al interactuar con las herramientas no tradicionales, el gestor de contenidos encargado dentro de la empresa debe conocer las siguientes pautas según Aguado (2004, p.87):

- Facilitar al usuario el contacto con la empresa: permite el fácil acceso y resuelva inquietudes por quienes la tengan.
- Crear comunidad: para que los usuarios sientan pertenecer a ella y puedan compartir experiencias entre todos.
- Responder con rapidez y mantener un tono personal: Disponer de respuestas inmediatas de manera personal hacia cada miembro.

- Contenidos actualizados constantemente: La frecuente innovación sobre los textos permitirá que los usuarios se sientan en constante expectativa por saber qué novedades aparecerán.
- Contenidos definidos y adaptados al usuario: que conceda un sentimiento de identificación hacia el beneficiario, la creación de formularios, juegos y foros de discusión permitirán fomentar la interactividad de estos contenidos.

No obstante, es imprescindible mencionar que todos los contenidos que se manejen en los diferentes soportes deberán ser relevantes, útiles, actuales y precisos no solo para aportar hacia el conocimiento de los colaboradores sino para mejorar el estilo y calidad de los contenidos.

## **CAPÍTULO 2: DEL ANÁLISIS HACIA LA PLANIFICACION ESTRATÉGICA DE COMUNICACIÓN**

### **2.1 Análisis**

Toda empresa está constituida por una serie de componentes que la identifican pero comúnmente estos rasgos no son manejados, entendidos ni compartidos de la mejor manera por su público interno lo que provoca una falta de sentido de pertenencia hacia la misma. Así Formanchuk (2010, s.p.) argumenta: “la pertenencia se construye cuando se adhiere a una identidad, cuando se elige formar y gestionar parte de un ‘nosotros’ ”. Es por esto que resulta necesario partir desde la comunicación hacia un análisis de la identidad y cultura en cuanto a lo que es, se dice y se hace dentro de la empresa, relacionando armónicamente a la manera de cómo influyen estas variables hacia el sentido de pertenencia según ha sido el tema del presente proyecto,

Desde un ámbito estratégico, dentro del área de experticia de Comunicación Corporativa se hace presente mencionar a la comunicación integral citada en el anterior capítulo, en la cual resulta relevante partir desde un análisis retrospectivo de los componentes que contiene una empresa, pues “...sin investigación, no sabemos cómo estamos, ni a dónde queremos llegar, ni tampoco sabemos cómo llegar” (Capriotti, 2009, p.133).

Realizar un análisis hace referencia a la separación de elementos importantes de estudio y además “...implica la búsqueda sistemática de información (mediante la investigación) para describir y comprender a la organización”. (Capriotti, 2009, p.133).

La investigación o análisis de la empresa permitirá la definición de las características y la situación en que se encuentra para consecuentemente para poder fortalecer el sentido de pertenencia aplicable en relación a la realidad. “...sin investigación no hay planificación estratégica, puesto que las decisiones se basarán en suposiciones o intuiciones, y muy probablemente, la

planificación será parcial y a corto plazo, buscando solucionar problemas puntuales” (Capriotti, 2009, p.133).

De tal manera, el estudio partirá de los aspectos comunicacionales más importantes de Identidad, Cultura y Sentido de Pertenencia. “No hay identidad, ni cultura, ni estrategia, ni acción positivas, si no son eficazmente comunicadas” (Costa, 2009, p.66).

### **2.1.1 Identidad Corporativa**

#### **2.1.1.1 Conceptualización**

Según Capriotti (2009, p.20) se puede definir a la identidad como “el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se auto identifica (a nivel introspectivo) y se auto diferencia (de las otras organizaciones de su entorno)”.

Joan Costa la define como “instrumento privilegiado” (2009, p.126), pues es un signo que diferencia y acredita la existencia de una empresa en el mercado. En términos simples, sin una identidad estable y arraigada desde los actores que integran la empresa, no hay imagen.

Identidad es también: “La suma de las características particulares que reúne una empresa y que la diferencian de otras” (Brandolini y González, 2009, p.16).

La identidad corporativa al ser el núcleo que reúne todos los componentes distintivos de una empresa llega a ser entonces básicamente el “ADN” como lo menciona Joan Costa o la esencia de una determinada empresa manifestada a través de la cultura, la cual al integrar todos los rasgos hace diferente una organización entre las demás existentes en el mercado.

Así, la identidad llega a ser el atributo y el rasgo principal más valioso que tiene una empresa ya que una vez manifestada a través de una cultura el público tendrá una percepción en su mente del acto comunicacional.

### 2.1.1.2 Elementos que componen la Identidad Corporativa

Dentro del ámbito de la identidad, es la filosofía corporativa la que define la estructura principal de lo que la empresa: 'hace', 'quiere llegar a ser' y 'cómo lo hace', compuesto por misión, visión, valores, y dentro de la parte estratégica se encuentran los objetivos corporativos determinado por Capriotti (2009, p.25):

-Misión Corporativa, 'qué hace':

Es la actividad o función a la que se dedica la empresa para prestar sus servicios a su público objetivo.

-Visión Corporativa, 'dónde quiere llegar':

Es el propósito que la empresa pretende conseguir en el futuro en un determinado tiempo.

-Valores Corporativos, 'cómo lo hacen':

Son los principios profesionales y de relación que han sido adquiridos en la empresa por parte del público interno que la conforma.

-Objetivos Corporativos:

Son los lineamientos propuestos a alcanzar por la empresa bajo un periodo de tiempo determinado.

Cabe mencionar que según Capriotti (2009, p.144-145) que para que una filosofía corporativa sea entendida y compartida entre el público interno se debe evaluar si es:

-Comunicable: Que permita que la filosofía escrita sea fácil de transmitir hacia el resto.

-Útil: Que sea una base elemental que ayude a crear el lineamiento estratégico de la empresa.

-Asumible: Que logre ser alcanzable tanto práctica y económicamente por parte de los colaboradores como de la empresa.

-Creíble: Que se vuelva una realidad constante entre todos los colaboradores como un lema de motivación.

Una filosofía bien implantada permite una directriz sólida de actuación tanto como para los empleados y para la organización pues se convierte en el eje rector que impulsa la razón de ser y hacer de la misma.

### **2.1.1.3 Vectores o signos de Identidad**

Resulta relevante tomar en cuenta los 6 vectores o signos que son los que complementan la formación de la identidad y cumplen una función significativa según Joan Costa (2009, p.126-131):

-Cultural

“Conducta de la empresa a través del tiempo ante los ojos de los *stakeholders* y de la comunidad” (Costa, 2009, p.126). Tiene que ver con las actuaciones de los colaboradores y como estos transmiten lo que la empresa es, a partir de la filosofía corporativa.

Las acciones de lo que el factor humano hace y comunica al exterior reflejan una determinada cultura libremente de que deseen o no, y esta será positiva o negativa dependiendo del manejo que se le proporcione.

-Verbal

“El nombre, signo verbal identitario. Es el único que es sujeto de intercomunicación y que se socializa con su circulación en una colectividad determinada” (Costa, 2009, p.128).

El principal signo que constituye a la empresa es el nombre, pues por éste existe y podrá ser reconocido y recordado en la mente del público externo.

-Visual

“Cuando se habla de identidad corporativa se piensa en logos y marcas: signos visuales” (Costa, 2009, p.128.) Son un conjunto de características físicas reconocibles ante el público.

Dentro del libro Auditoría de Comunicación según Amado (2011, p.66-67) son aquellos aspectos de diseño gráfico o visual; los cuales se dividen en signos primarios y secundarios. Los primeros están integrados por:

- Logotipo, que hace referencia a formaciones de palabras o texto.
- Isotipo, que permite reconocer a la marca a través de un símbolo sin la necesidad de acompañarla de ningún texto.
- Isologotipo, combina lo verbal con lo no verbal para formar un solo elemento por el que se constituye una marca.

Los signos secundarios están conformados por aspectos que complementan a los primarios como colores, texturas, fondos, etc.

#### -Objetual

“Cuando los productos y los objetos se reconocen de un vistazo por su forma, su estilo y su estética formando una familia, se puede hablar de identidad objetual” (Costa, 2009, p.129).

No solo el objeto puede ser identificado a través del nombre y o el isologotipo de empresa a la que pertenece, sino también a partir de la forma, diseño y experiencia que los usuarios han percibido del mismo.

#### - Ambiental

“El término: arquitectura corporativa, define esta faceta de la identidad a través del ambiente que el público vive y que forma parte de la imagen de la empresa.

Toma como referente a la estructura física de la organización, en donde se vive una singularidad de experiencias tanto entre el público interno que lo habita como público externo que la frecuenta.

#### -Comunicacional

“Lo que justifica a las comunicaciones son ellas mismas como mensajes que intentan informar, convencer o seducir” (Costa, 2009, p.132).

La comunicación procesa, integra y direcciona a la cultura de los colaboradores para que encaje con la identidad de la empresa.

De este modo, es importante reconocer los signos o vectores mencionados como caracterización de la identidad pues determinan los distintos entornos donde se manifiesta toda la esencia de una organización.

#### **2.1.1.4 Funciones de la Identidad Corporativa**

Una gestión sólida de la comunicación en la identidad corporativa dentro de una empresa puede lograr que el público interno haga lo que la empresa no ha podido en conseguir en años que sería poseer y proyectar el alma de una organización, así Van Riel (1997, p.30) lo manifiesta a través de las siguientes funciones favorecedoras:

-Aumenta la motivación entre sus empleados:

Se difunde un sentimiento de pertenencia hacia la empresa, aumentando el nivel de compromiso y satisfacción de los colaboradores.

-Inspira confianza entre los públicos objetivos externos de la empresa:

Cuando una empresa refleja una identidad arraigada hacia la empresa, la imagen que perciben los públicos externos es notoria y positiva.

-Tener conciencia del importante papel de los clientes:

Una identidad bien definida por parte de colaboradores orgullosos atrae día a día a más clientes.

-Tener conciencia del papel vital de los públicos financieros:

El manejo de cartera de públicos financieros se vuelven importantes tanto económicamente como humanamente.

Es así como entonces un universo interno bien direccionado a través de la comunicación corporativa vincula al público para dedicar amor e interés por lo que hace dentro de una empresa.

## **2.1.2 Cultura Corporativa**

### **2.1.2.1 Conceptualización**

Se iniciará con la conceptualización de Capriotti (2009, p.24) definiendo a la cultura corporativa como “el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos.”

Joan Costa manifiesta que “la cultura es la transformación activa y viviente de la identidad como fundamento y como potencial” (2009, p.64). Es así entonces, que en términos de cultura, se descubre al “hacer cotidiano” de los públicos dentro una empresa y se genera valor en función de los fines que tenga la empresa.

El patrón de conducta de una organización nace a partir de una identidad establecida, así Ritter (2008, p.53) manifiesta: “La cultura organizacional es la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos”.

De tal manera, la cultura es el motor de conducta y expresión de la identidad debido a que trasmite un foco de emisión de la imagen que proyecte la empresa. La manera de hacer las cosas dentro de una organización traduce a lo que los colaboradores piensan, actúan y comunican con las personas que conviven alrededor del ámbito laboral.

Mientras más compartida y arraigada esté una cultura entre los colaboradores de una empresa, el nivel de pertenencia ya no será una cuestión por la cual preocuparse, pues una cultura sólida y bien gestionada conduce hacia el máximo desempeño profesional de las personas. Cuando se enfatiza el valor a lo que los colaboradores hacen dentro de la empresa, se empieza a recibir actitudes positivas bajo un sistema de valores compartidos.

### 2.1.2.2 Elementos que componen la Cultura Corporativa

Dentro del ámbito cultural, la filosofía corporativa es la estructura que permite el origen de pautas de conducta, creencias y valores entre el público interno según Capriotti (2009, p.24) se determinan:

#### -Creencias

Son presunciones básicas o estructuras intangibles e inconscientes por las cuales se comparte y se orienta el público interno.

#### -Valores

Son principios éticos que se implantan dentro de la empresa para que sean promovidos por los colaboradores, son el alma de conducta que reflejan y definen el actuar de la organización.

#### -Pautas de conducta

Son patrones de comportamiento visibles por los que el público interno se manifiesta cotidianamente.

Y, desde otra perspectiva, Dávila y Martínez (s.f., p.22) resaltan los elementos expuestos anteriormente pero que a través de Hoy y Miksel (1996) denominan como los tres niveles de cultura:

#### -Valores Compartidos:

Concepciones de lo que internamente la organización desea, define el carácter y da sentido a la identidad. Aquí cabe resaltar que posiblemente se pueden encontrar: los valores aceptados que provienen de la organización y los valores compartidos que son los que se evidencian en el público interno.

#### -Supuestos tácitos:

Conocido como la manifestación colectiva dentro de una empresa. Se promulga la manera de pensar, sentir las situaciones del día a día como un hecho entre los miembros.

-Normas Compartidas:

Expectativas informales, no escritas. Normas que se suscitan día a día a través de la experiencia compartida.

De manera que, la conjunción de los tres elementos o los tres niveles representan a la cultura como un elemento fuerte de integración social por el mismo hecho de la unión de la existencia de asociaciones culturales. Mientras la filosofía corporativa sea entendida de mejor forma por los colaboradores; las creencias, los valores y pautas de conducta surgirán de manera positiva para que la organización logre una estructura sólida e integral sobre todo desde el punto de vista conductual.

### **2.1.2.3 Tipos de cultura más generalizadas**

Dentro de una organización las culturas más relevantes que se vivencian entre el público interno según Ritter, (2008, p.71) se diferencian por medio de:

-Cultura Fuerte:

Filosofía Corporativa claramente definidos que permiten reflejar la alta adhesión, fidelidad, compromiso y participación por parte de los colaboradores. La rotación del personal no se hace evidente.

-Cultura Débil:

Desconocimiento de filosofía corporativa por parte del personal interno, se dificulta la adhesión y la participación debido a la heterogeneidad en comportamientos.

De igual manera, el autor mencionado anteriormente (2008, p.71), expone la siguiente clasificación de las culturas según la orientación al control:

-Cultura burocrática:

Prevalen las estructuras jerárquicas, en la cual los altos mandos controlan el cumplimiento de normas, reglas y procedimientos de las tareas a cumplir de los colaboradores dentro de la empresa.

-Cultura del clan:

Se valora la tradición y modelos a seguir hacia los nuevos integrantes. Se comparte la socialización y el espíritu de trabajo en equipo. Principios de lealtad por parte del colaborador y seguridad por la empresa son ejes elementales.

-Cultura emprendedora:

Se resalta el espíritu de innovación bajo el posible cambio de entorno. La creatividad y dinamismo son pautas que permiten a los colaboradores tener iniciativa y asumiendo posibles riesgos.

-Cultura de mercado:

Se enfoca en el logro de metas para obtener mejores utilidades financieras.

Por lo cual, no se trata de sobrellevar o monopolizar un solo tipo de cultura específica; al contrario, el fin es mantener un equilibrio entre todas para una correcta orientación al control en la que resalte el correcto cumplimiento de normas, metas e intereses compartidos, se valore trabajo en equipo, se dé inicio a que el colaborador aporte con ideas nuevas y demás para obtener un continuo mejoramiento.

#### **2.1.2.4 Funciones de la Cultura Corporativa**

Una cultura homogénea y consolidada cumple una serie de funciones que favorecen el compromiso de los colaboradores hacia la empresa en la manera que se sienten orgullosos de “cómo hacen las cosas” como lo expone Ritter (2008, p.58):

-Identificación:

Define límites entre una empresa y otra, transfiriendo un sentido de identidad hacia el público interno.

-Integración:

Incrementa la cohesión y unidad entre los miembros de la organización. Direcciona comportamientos o actitudes individuales hacia un espíritu de equipo.

-Coordinación:

Da a conocer las reglas de juego que el público interno debe acogerse dentro de la empresa bajo un sentido de igualdad.

-Motivación:

Favorece el nivel de compromiso de cada colaborador hacia la empresa, satisfaciendo las necesidades sociales.

#### **2.1.3 Sentido de Pertenencia**

“Ser parte de, no es lo mismo a sentirse parte de” expresa Muciño (s.f., p.3). Que un colaborador sea un integrante más de una empresa, no es sinónimo de que se sienta como un elemento importante dentro de la misma, pues para identificarse con un lugar y comprometerse con entusiasmo a la actividad a la que una persona dedica ocho horas diarias, existe mucho por hacer y una constante del día a día.

Los seres humanos son seres sociales que tienden a agruparse constantemente en la familia, amigos, grupos de trabajo. Sin embargo, en la mayoría de casos, existe la tendencia de anteponer los conceptos y grupos sociales entre sí. Según Gilbert entiende como grupo social a: (1997, p.144) “dos o más personas que poseen algún grado de identidad en común que los permite interactuar de forma regular...”.

Todas las personas que habitan dentro de una empresa, sean de temperamento tímido o prefieran el aislamiento, tarde o temprano quieran o no, llegan a formar parte de un grupo. Gilbert (1997, p.144) argumenta: “...los individuos participando en un grupo social tienen un sentido de pertenencia compartido al mismo basado en valores, afinidades e intereses similares que los diferencian a aquellos que no son miembros del grupo”.

### **2.1.3.1 Conceptualización**

Así, bajo esta explicación según Dávila y Jiménez (2014, p.273), mencionan entonces varios postulados teóricos sobre la conceptualización del sentimiento de pertenencia. Anant (1966) quien define a la pertenencia: “el sentido de implicación personal en un sistema social, de tal forma que la persona sienta que es una parte indispensable e integral de ese sistema”. Cameron (2004) considera al sentido de pertenencia como: “una faceta más de la identidad social en relación al ámbito organizacional”. Y, Hagerty, Williams, Conye y Early (1996) argumentan que: “...es un elemento importante para la salud mental y el bienestar social, que se asocia al funcionamiento psicológico y social, se presenta el análisis del bienestar de los empleados”.

Dicho en otras palabras, un individuo que muestra genuina pasión por pertenecer a la empresa a la que representa, promueve involucramiento y relaciones integradas con el resto de colaboradores.

Ahora, para fundamentar igualmente con otros autores Muciño (s.f., p.1) expresa que pertenencia es “... la integración de cierto grupo social, es literalmente “ser parte de”, así seas la parte mejor o la peor, la parte

pequeña o más importante, la parte que se queja o la parte que propone”. Y, según Serrano (2006, p.123): “es un sentimiento acogedor capaz de aglutinar a muchos individuos en un seno y crea un sentido de identidad y de fuerza extensiva sobre todo si hay alguien que lo alienta y lo estimula”.

Expresa Gilbert (1997, p.145) que esta pertenencia comúnmente se divide en:

-Primaria: se atribuye a los lazos de familia, es involuntaria y muchas veces forzada a mantener una dinámica positiva.

-Activa o Secundaria: se relaciona una participación voluntaria, en el cual el sentimiento de orgullo y entrega por pertenecer dependerá varias situaciones particulares.

Es decir, la relación entre el primer grupo es la carga emocional con la que se imparte desde la familia y llega a ser perdurable a través del tiempo, mientras que en el grupo secundario, se limita a las relaciones o intereses transitorios que ocurran particularmente. De tal manera, la existencia de buenas relaciones sociales llegan a conectar a los seres sociales que pertenezcan a un sistema, así lo afirma Serrano (2006, p.104):

“La existencia de una organización, lleva implícita una relación social: ese acontecimiento de que los distintos miembros estén conectados de una forma regular, y predecible, a través de la comunicación, la cercanía, ya sea directamente, mediante conexiones entre los miembros o ya sea través de relaciones de los grupos”.

Ahora, para lograr un sentido de pertenencia en una empresa, sugiere entre otras cosas Alles (2008, p.303) que como punto de partida se debe tener un claro conocimiento del lugar al que un individuo pertenece, además de la gestión de involucrar a las personas entre sí para aumentar su participación y generar retroalimentación sobre las actividades que se realizan. Argumenta Socorro (2010, s.p.) además, que si quienes dirigen a las

empresas en verdad desean que sus colaboradores las sientan como propias, deben evitar el trato desigual, estimular, modelar y valorar la participación constante entre todos los que la integran, dar justo valor al esfuerzo, sin importar donde este se manifieste, generar el mismo bienestar y desarrollo, en base a las capacidades y habilidades de los colaboradores, en todas sus áreas por igual.

Desde allí, la alta dirección junto a los mandos medios son piezas estratégicas para cualquier patrón cultural, pues ellos son quienes interactúan la mayor parte de su tiempo con los colaboradores a quienes lideran. Así, como menciona Ritter (2008, p.103) "mientras los gerentes y mandos medios conozcan, impulsen y practiquen modelos a seguir, las personas que los rodean estarán comprometidas y atraídas hacia conductas entusiastas para la mejora organizacional".

En última instancia, la mejor forma de conquistar al cliente interno para que sientan que pertenecen a una empresa, es que la persona conozca y se identifique perfectamente en el lugar donde trabaja y que su vinculación e interacción social sea positiva con todos de tal manera de que no haya la posibilidad de ver a una organización como un sistema compuesto por islas independientes.

"El sentido de pertenencia "se refiere a defender y promulgar los intereses de las organizaciones donde se labora como si fueran propios". (Socorro, 2010, s.p.).

## **2.2 Sentido de Pertenencia en relación a la Identidad y Cultura**

Recapitulando lo visto entre identidad y cultura, se hace evidente la existencia de la correlación entre estas dos importantes variables con el sentido de pertenencia; pues a medida que las empresas se esfuercen por generar estrategias comunicacionales para que el público interno se identifique con la misma, se irán facilitando conductas entusiastas entre todo el grupo social para

que expresen interés por cada una de las actividades laborales que realizan, logrando así un sentimiento de arraigo hacia la empresa por parte de quienes la conforman.

Fundamentalmente Alles, (2008) expresa en todo su capítulo de libro de Comportamiento Organizacional, que un punto a favor para las organizaciones para posean un sentido de pertenencia en su público interno, es que éste se sienta identificado e involucrado socialmente dentro de la empresa y Formanchuk (2010, s.p.) argumenta que la pertenencia se puede construir cuando se adhiere a una identidad, y se gestiona en base de un 'nosotros' ; conceptos que son posibles a través de una identidad bien cimentada cultura bien direccionada.

Desde la identidad, y una cada empresa tiene un propósito para la que fue creada y son los elementos que la componen conocidos como la filosofía corporativa la cual impulsa la razón de 'ser y hacer de la misma' y, la que permite diferenciarse de las otras según Capriotti (2009, p.25). Por cuanto; sin esta estructura base, no habría una directriz sólida que constante la razón de la misma en el mercado tanto para los empleados como para la organización.

Conjunto a este eje rector por el que gira la empresa, existen vectores que complementan la formación de la identidad, según Joan Costa (2009, p.126-131) como son: los culturales, verbales, visuales, objetuales, ambientales y comunicacionales; los cuales permiten demostrar desde una perspectiva general las formas de expresión y representación que tiene una organización hacia su público externo.

Finalmente, una identidad bien direccionada permite evidenciar una variedad de funciones, de las cuales Van Riel (1997, p.30) menciona que facilita la motivación entre sus empleados, inspira confianza entre los públicos de la empresa, toma conciencia del importante papel de los clientes y concientiza del papel vital de los públicos financieros.

Desde la cultura, el capital humano es quien a partir de una identidad corporativa consolidada va adaptando un conjunto de creencias, valores y pautas de conducta conocidas como elementos de la cultura según Capriotti (2009, p.24) lo manifiesta; y, mientras mejor sea la gestión de la misma con los colaboradores, se irán desarrollando conductas positivas que facilitarán la integración y participación.

Dentro de la cultura según Ritter, (2008, p.71) se promulgan dos tipos de cultura que sobresalen: las fuertes y las débiles que determinan el porvenir sólido o frágil de la empresa y por otro lado se encuentra la clasificación de las culturas según la orientación al control como son: las burocráticas, del clan, las emprendedoras y la de mercado.

De este modo, una cultura corporativa bien gestionada otorga compromiso y una variedad de funciones como lo expone Ritter (2008, p.58) que benefician la identificación, integración, coordinación y motivación del público interno.

Por lo tanto, con todo lo expuesto se puede afirmar que el nivel de sentido de pertenencia que posean los colaboradores dependerá de qué tanto conozcan la empresa en la que trabajan, qué tan posicionada esté la identidad en la mente de los colaboradores y qué tan sólida sea la cultura corporativa que se desarrolla socialmente dentro de la empresa. Claramente Alles, (2008, p.303) expone y relaciona que el alto sentido de pertenencia se da con una participación voluntaria, en el cual el orgullo y entrega por pertenecer a una determinada empresa sobresale cuando se conoce la esencia de la empresa y cómo ese conocimiento se lo gestiona sobre los miembros.

Así, entonces sintetizando el contenido expuesto en el segundo capítulo de varios apartados teóricos mencionados coinciden que el rasgo principal para que una persona tenga la capacidad de querer sentirse parte de algo, es que se sientan identificados con la realidad empresarial y que eso posteriormente sea entendido y compartido por todos los miembros internos a través de una cultura dentro de un proceso comunicativo que integre e involucre desde la alta gerencia.

Por cuanto, bajo este contexto conceptual de identidad, cultura y sentido de pertenencia, se da paso a la importancia de tener un pensamiento estratégico, lo que será la base fundamental para la creación de la planificación estratégica de comunicación.

### **2.3 Pensamiento Estratégico**

Generalmente dentro de una organización se viven diversas coyunturas que pueden cambiar la realidad de la misma de un día para otro, por eso adquirir un pensamiento estratégico se relaciona con las diversas formas de prevenir actuar y resolver problemas latentes y ahí es donde se debe resaltar el hecho de que la Comunicación Corporativa no puede ser sino estratégica.

“Para contar con una plataforma estratégica que permita a las organizaciones dar respuestas eficientes a su entorno y gestionar sus relaciones y vínculos con todos sus públicos o stakeholders, el primer paso es posicionar las ventajas y beneficios de la gestión de la comunicación y convertirla en un eje de gestión para las organizaciones. Esto implica, para ellas, una transformación del pensamiento estratégico” (Fuentes,s.f, p.1)

“En el fondo, el pensamiento estratégico puede ser definido como la forma en que se visualiza el mundo exterior, principalmente en situaciones desafiantes e inciertas, y por el otro, como la forma de aplicar un conjunto de técnicas para definir y resolver problemas” (Chiavenato y Sapiro, 2010, p.14). De este modo, tener una mentalidad estratégica implica reducir automáticamente las amenazas y riesgos que se puedan dar dentro de una empresa. El objetivo no solo es elaborar planes de prevención, pues el principal propósito es cambiar modelos mentales de los sujetos para fortalecer el sentido de pertenencia.

Cuando el pensamiento estratégico penetra en una empresa, la competitividad comunicacional aumenta y los procesos internos mejoran notablemente tanto internamente como externamente indirectamente.

Así entonces, el resultado de un pensamiento estratégico nace a partir de la elaboración de estrategias. Como dice Brandolini y González (2009, p.18): “Una estrategia ofrece líneas directrices a seguir a fin de conseguir alcanzar objetivos claramente definidos”.

### **2.3.1 Importancia de la Estrategia**

En forma explícita una estrategia debe especificar el objetivo a alcanzar, a qué público objetivo se ha de llegar y los recursos con los que se cuenta para ponerla en marcha, así lo determina Walker, Boyd, Mullins y Larréché (2005, p10).

Al crear y utilizar una estrategia, el éxito de la empresa es notable, pues crea un valor significativo para la misma. Es por esto que según Rojas y Medina (2011, p.32), es necesario tener en cuenta que:

- La falta de estrategia puede originar que no se cumplan los objetivos.
- Guían las acciones de la empresa al establecer varios caminos para llegar al objetivo.
- Sirve como base para lograr objetivos.
- Facilita la toma de decisiones.
- Desarrolla la creatividad en la solución de problemas.

Es fundamental comprender que al crear estrategias con base de un pensamiento estratégico genera valor a cada departamento o unidad de negocio de cualquier empresa.

### **2.3.2 Componentes de la Estrategia**

Una estrategia debe estar desarrollada bajo los siguientes elementos según Walker, Boyd, Mullins y Larréché (2005, p10):

-Alcance: debe alinearse al propósito que requiere la empresa, de lo que es el negocio y lo que se busca que transmita su público interno hacia el exterior.

-Metas y Objetivos: tener logros con un fin por cumplir y bajo un periodo de tiempo establecido.

-Despliegues de recursos: Tomar en cuenta tanto el monto financiero como el factor humano con el que se cuenta para llevar a cabo una determinada acción.

-Sinergia: Reunir todas las funciones que se desarrollan en la empresa para complementarlas y lograr un solo norte.

La implementación exitosa de un pensamiento estratégico conlleva hacia la planificación como un proceso continuo que busca adaptarse a mejorar la situación por la que atraviesa la empresa para llegar a la realidad de contar con un recurso humano involucrado y con un alto sentido de pertenencia.

### **2.3.3 Planificación**

El proceso de planificación conduce al desarrollo y formulación de estrategias que aseguren la rentabilidad y permanencia de la organización lo dicen Chiavenato y Sapiro (2010, p.24). Es común notar que las empresas que tienen estrategias tienen mayor éxito que las que no lo tienen, pues quien no planifica un futuro se atiende a sorpresas inoportunas.

De acuerdo al concepto de Amado (2011, p.102) la planificación permite pasar de una situación dada, a una situación en función a lo que se desea fortalecer dentro de la empresa. Dicho en otras palabras, que la identidad y cultura sean entendidas y compartidas para potenciar el sentido de pertenencia de los colaboradores.

#### **2.3.3.1 Niveles**

Al gestionar la planeación es imprescindible tener claro los 3 niveles que se dan dentro de una empresa según Chiavenato y Sapiro (2010, p.26):

**-Estratégico:** es la más amplia y contiene a la organización entera. Entre sus características están:

- Horizonte de tiempo: a largo plazo, generalmente por años.
- Alcance: abarca todos los recursos y áreas de actividad, se preocupa por alcanzar los objetivos a nivel organizacional.
- Definición: Se encuentra a cargo de la alta gerencia.

**-Táctico:** contiene a cada departamento o unidad de negocio de la organización.

Entre sus características están:

- Horizonte de tiempo: mediano plazo, generalmente anual.
- Alcance: abarca a cada departamento, se preocupa por alcanzar los objetivos del mismo, es decir es más específico.
- Definición: Se encuentra a cargo de los medios mandos.

**-Operativo:** contiene cada actividad, deber, labor de manera específica.

- Horizonte de tiempo: a corto plazo, es generalmente semanal o mensual.
- Alcance: abarca a los colaboradores, se preocupa por alcanzar metas específicas.
- Definición: Se encuentra a cargo de nivel operativo.

La planeación busca trabajar en unidad entre todos los niveles de la empresa, pues si se labora de forma aislada o independiente no se obtendrán resultados positivos y peor aún un solo direccionamiento. En síntesis ésta debe ser continua y monitoreada.

### **2.3.4 Planificación Estratégica de Comunicación**

Uno de los problemas más comunes que suceden en las organizaciones es que el personal tiende a confundir como objetivos más importantes a los procesos cotidianos de “papeleo” o “trámites”, que a los verdaderos objetivos que persiguen para lograr sinergia en la empresa.

“El plan estratégico de comunicación es un procedimiento eficaz, sistemático, que permite llevar a cabo las acciones de comunicación en una empresa” (Lacasa, 2004, p.201).

Para el autor citado anteriormente (2004, p.204) un plan estratégico de comunicación permite:

- “Controlar los factores que intervienen dentro de la empresa de manera general.
- Analizar, segmentar y perfilar los públicos internos a involucrar.
- Apreciar las posibilidades que se dan y pueden darse.
- Diseñar mensajes que cubran las expectativas del público interno.
- Ahorrar tiempo, presupuesto y recursos.
- Realizar seguimientos y control de las acciones efectuadas para la mejora continua”

Un plan de comunicación estratégico es un programa de trabajo, compuesto de relaciones que de manera sistematizada tiene el fin de alcanzar ciertos objetivos pre establecidos a través de una metodología (Mallén, 2005, p.171). Lo que se busca es facilitar el trabajo de la organización de manera integrada y planificada para que resulte ser la solución de los problemas latentes que se presenten en la empresa el cual sería fortalecer la pertenencia de los colaboradores.

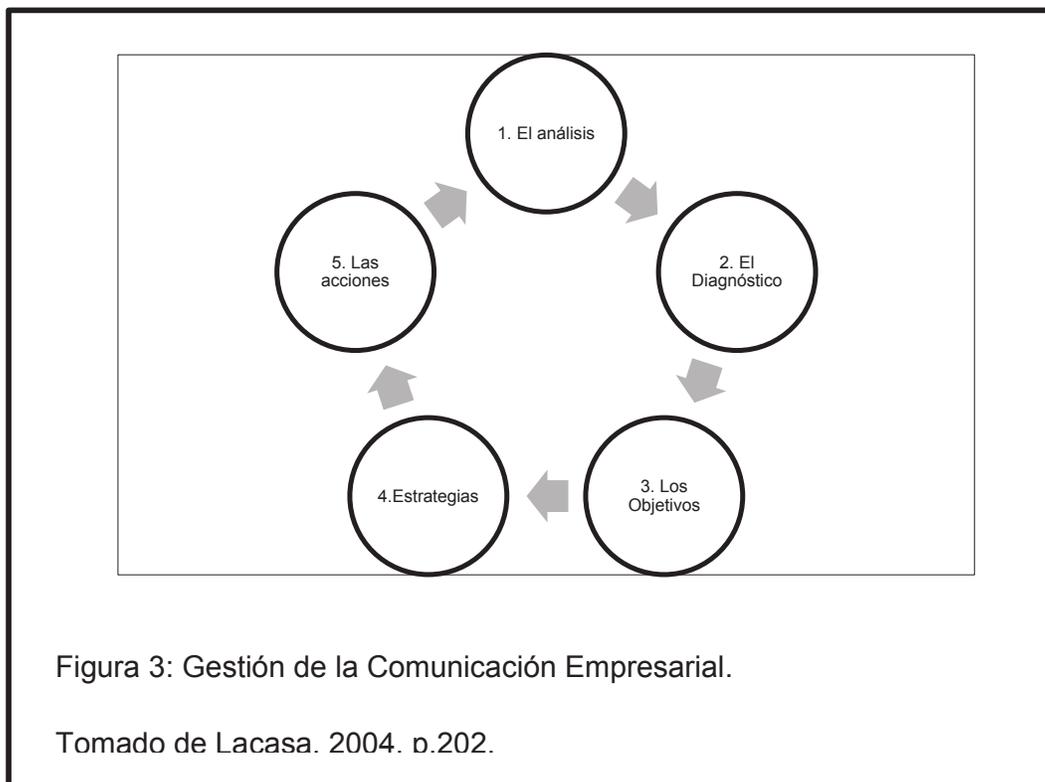
“El planteamiento estratégico de comunicación procura definir el curso de acción que permitirá a la organización pasar de una situación inicial (estado actual) a una situación deseada (derivada del proyecto institucional). En un escenario que cambia en forma permanente” (Amado, 2011, p.103).

“Es determinante trabajar el Plan de Comunicación Interno en colaboración con el área de Recursos Humanos y, en general, también con la alta dirección,

para lograr resultados alineados con la estrategia de negocio” (DIRCOM, s.f.,p.8).

### 2.3.4.1 Pasos

Lacasa resume los principales pasos que se deben tomar en cuenta para realizar un plan de comunicación estratégica:

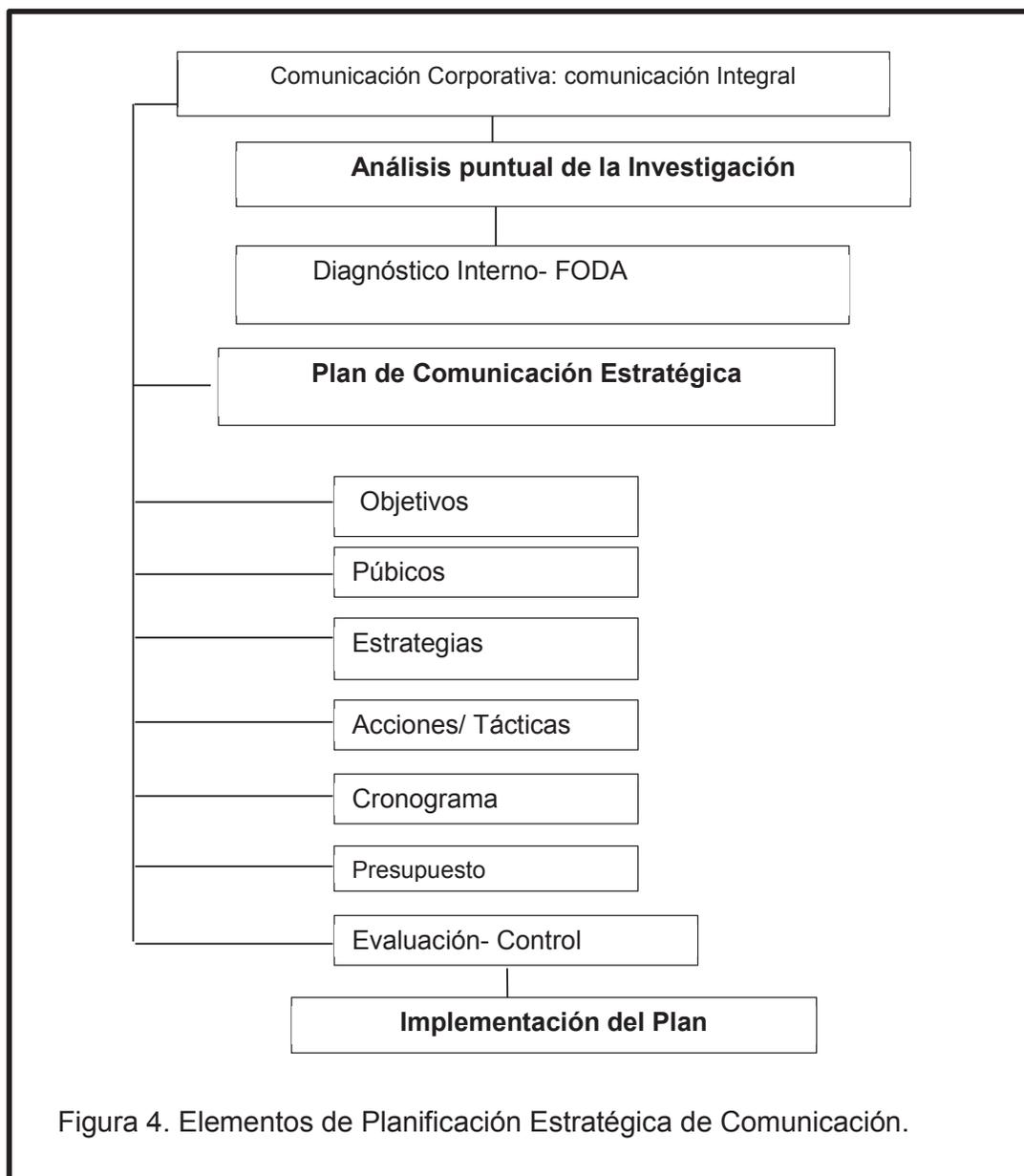


Es así, que al seguir este proceso sistemático del análisis de la empresa junto al diagnóstico de la realidad actual; se plantean objetivos, estrategias y acciones en base a una situación de mejora. La gestión de una planificación estratégica radica hacia una perspectiva global, proceso que se ha venido explicando en el presente capítulo.

“Disponer de un Plan Estratégico de Comunicación Corporativa significa que la política comunicativa de una organización estará muy orientada, evitando la confusión y la improvisación, propiciando la transparencia de la información y de la identidad corporativa” (DIRCOM,s.f., p.14).

### 2.3.4.2 Elementos de la Planificación Estratégica de Comunicación

Para contribuir al cumplimiento de la filosofía y los lineamientos estratégicos, es necesario generar un pilar estratégico bien elaborado, que impulse la identidad y mantenga una cultura corporativa homogénea entre todos los integrantes de la empresa. Así entonces, es necesario tomar en cuenta los siguientes elementos que contiene el proceso de planificación estratégica de comunicación.



### Comunicación Integral Interna:

Valor estratégico en el que se basa la Comunicación Corporativa a partir de un análisis retrospectivo interno.

-Análisis puntual de la investigación

Metodología cualitativa y cuantitativa que se aplica para conocer las variables a estudiar.

-Diagnóstico Interno

A partir de la recolección de datos se determina la situación en la que se encuentra la empresa internamente enfocándose en el nivel de sentido de pertenencia de los colaboradores.

-FODA

Permite identificar internamente las oportunidades- amenazas y externamente las fortalezas- debilidades. Aspectos que benefician y afectan a la empresa en relación a la recolección de datos obtenida.

-Planificación de Comunicación Estratégica

Proceso de planificación en el cual se toman en cuenta varios componentes.

-Objetivos

Son las metas o los principios bases por el que el plan se desarrollará. Estos deben ser medibles y alcanzables para que obtener resultados positivos.

-Públicos

Se debe identificar el perfil de los públicos de la organización ya que es para quien estará diseñado el plan. Según Capriotti (2009, p.240) es imperativo reconocer:

-Cuáles son sus expectativas e intereses con respecto a la organización.

-Cuál es su infraestructura de públicos, es decir, los públicos que influirán en ellos.

-Cuáles son sus hábitos de información.

-Estrategias

Al ser los colaboradores los principales públicos identificados, se realizarán estrategias comunicacionales a base de los aspectos que se desean alcanzar.

-Acciones- Tácticas

Son actividades que responden a las estrategias planteadas y que al ejecutarlas se tomarán en cuenta a sus respectivos responsables.

-Cronograma

Es el periodo de tiempo en el que se llevará a cabo cada actividad dentro del plan de comunicación.

-Presupuesto

Es el costo o la inversión que tendrá el diseño del plan de comunicación dentro de la empresa.

-Evaluación- Control

Es la prueba de control que permite medir los objetivos planteados frente a los resultados obtenidos y si es que es necesario reforzarlos. Aquí se encuentran los indicadores de gestión según (Valverde, 2013, p.78):

-Nivel básico: En relación a objetivos con fines informativos.

-Nivel Intermedio: En relación a objetivos con fines motivacionales.

-Nivel avanzado: En relación a objetivos con fines de cambios de actitud.

-Implementación del Plan

Poner en marcha el plan de comunicación propuesto.

Bajo este panorama argumenta Abascal (2001, p.187): “La finalidad por tanto de un proceso de efectiva planificación estratégica es la de ayudar a la dirección a fijar objetivos óptimos a largo plazo, maximizar el tiempo útil de la alta dirección y, su percepción y apreciación de previsiones...” lo que se busca es garantizar el sentido de pertenencia a través de la gestión de colaboradores participativos, consientes del valor por estar informados y su aportación en procesos de intercambio de ideas para fortalecer un sentido de pertenencia elevado.

## **CAPÍTULO 3. QUIFATEX- ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

### **3.1 Breve Reseña Histórica**

Según datos de la página Web (Quifatex, s.f.), Quifatex S.A., es una empresa sólida especializada en servicios de mercadeo y distribución la cual fue fundada en 1978 con origen de capital Suizo. Inicialmente, la compañía comenzó como una oficina de representaciones para firmas europeas de productos químicos y colorantes. Posteriormente, en el 2011, se funda su *holding*: QUICORP; una empresa internacional con una estructura regional flexible y con unidades de negocios focalizadas en áreas de farma y consumo. Actualmente, QUICORP forma parte de un grupo regional compuesto por QUIMICA SUIZA en el Perú, QUIMIZA en Bolivia, QUIREXA en Venezuela, QUIDECA en Colombia y QUIFATEX en Ecuador.

### **3.2 Unidades de negocio de Quifatex**

Con respecto a las líneas de negocio, Quifatex se especializa en 4 tipos como lo señala en su página Web (Quifatex, s.f.):

-Unidad Marketing de farma: Representan a empresas farmacéuticas extranjeras y/o nacionales. Cubren todas las especialidades médicas a nivel nacional con los representantes de promoción médica (visitadores médicos).

-Unidad Marketing de consumo: Se encargan en desarrollar líneas de representación exclusiva de marcas en áreas de alimentos, bebidas, cuidado de la salud, papelería, ferretería y hogar.

-Unidad de ventas: Distribuyen una gran cantidad de productos de las empresas representadas en diferentes locales en productos de consumo y farma.

-Unidad de Servicios logísticos: Proporcionan una logística diferenciada y servicios de distribución en productos farmacéuticos y de consumo en el mercado incluyendo todo el proceso de logística.

### **3.3 Identidad Corporativa Quifatex**

La filosofía corporativa según el Reglamento Interno de Trabajo de Quifatex, (2010, p.4-5) está compuesta por:

Misión:

“-Tener un grupo de empresas internacionales, especializadas en el desarrollo y la comercialización de productos de calidad y éxito.

- Ser la opción preferida para nuestros clientes y representadas y mantener el liderazgo comercial, técnico y científico en los sectores y países donde participamos.

Visión:

-Utilizar nuestras ventajas de conocimiento de mercado, distribución, mercadeo y tecnología en beneficio de nuestros clientes y representadas.

-Contar con colaboradores competentes, motivados, disciplinados y honrados, ofrecerles seguridad; buen ambiente y armonía en el trabajo; darles un trato justo y velar por su bienestar.

- Lograr objetivos y tener empresas rentables con una posición financiera sólida y reservas a fin de modernizar la organización, integrar nuevos negocios y afrontar épocas difíciles.

- Apoyar las instituciones de salud, educación, defensa del medio ambiente y de recursos naturales; participar en el desarrollo del país y de la sociedad con responsabilidad social

-Mantener nuestras relaciones con clientes, proveedores, colaboradores y socios en un clima de confianza, seguridad y optimismo.

Valores:

Respaldados por nuestro conocimiento del mercado, distribución y tecnología buscamos ser la empresa más profesional en servicios de mercadeo y distribución en Ecuador.

-Compromiso

- Cumplimos con nuestras obligaciones y compromisos.
- Comercializamos productos y servicios de calidad en beneficio de nuestros clientes y consumidores.
- Trabajamos en equipo con celeridad y eficacia para que nuestros clientes estén satisfechos.
- Perseveramos en el logro de resultados generando valor.

-Innovación

- Motivamos la creatividad y la mejora permanente.
- Incorporamos avances tecnológicos y mejores prácticas

-Integridad

- Basamos nuestro éxito en la honestidad y la confianza.
- Promovemos orden, puntualidad y disciplina.

-Respeto

- Tratamos a las personas con dignidad y consideración.
- Actuamos con responsabilidad social y ambiental.
- Actuamos con humildad.

Y en cuanto a los lineamientos estratégicos se trata, la Gerente de Recurso Humanos expone:

Lineamientos estratégicos:

- Entender qué necesitan nuestros clientes y construir relaciones de confianza de largo plazo.
- Innovación basada en las necesidades del mercado, llevada a través de nuestras marcas estratégicas.

- Excelencia Operacional, aprovechando al máximo nuestros activos privilegiados, para asegurar los mejores costos.
- Optimizar la generación y uso de los recursos, adoptando la austeridad como forma de vida.
- Nuestra gente y cultura como principal ventaja competitiva. El profesionalismo y ética, son nuestra receta secreta”.

### **3.3.1 Signos de Identidad Corporativa**

A través de los signos de identidad corporativa se dará a conocer las características esenciales que posee la empresa.

#### **3.3.1.1 Cultural:**

Según la Gerente de RRHH, la identidad cultural está reflejada en el hacer de la empresa, en los valores y estos a la vez tienen relación con las actuaciones de los colaboradores y como estos se transmiten.

#### **3.3.3.1.2 Verbal:**

La empresa maneja una razón social como Quifatex S.A., enfocada en actividades de importación, distribución, mercadeo, operación logística de productos farmacéuticos, consumo, insumos y equipos para los sectores industriales según la página Web (Quifatex, s.f.).

#### **3.3.3.1.3 Visual:**

En cuanto a la identidad visual corporativa, según el manual de identidad visual Quicorp (s.f.), el isologotipo gráfico de QUIFATEX, S.A. se determina de la siguiente manera:

-Logotipo:

La tipografía nace de: *Quadrat Sans*, la cual ha sido manipulada para transformarla en una versión única, para transmitir la modernidad y agilidad de la empresa.

-Isotipo:

La simbología representada a través de dos círculos rojos en forma de Q, en la parte izquierda del nombre, representan a todas las empresas QUICORP, conformadas por las tres letras: QUI, como lo es QUIFATEX en Ecuador.

-Isologotipo:

El símbolo de los dos círculos rojos junto a la tipografía al ser la letra: Q, representa el nombre de la marca y el color corporativo rojo se atribuye por la historia SUIZA que tiene la compañía permite formar el Isologotipo de Quifatex. **(VER ANEXO 1)**.

#### **3.3.1.4 Objetual:**

La forma y experiencia que los usuarios de las diferentes unidades de negocio han percibido de Quifatex sobre la amplia línea de productos de farma, consumo, belleza y cuidado personal, ha logrado caracterizar a los objetos como productos que los consumen por su alta calidad según datos del Gerente General.

#### **3.3.1.5 Ambiental:**

La matriz principal se ubica en la ciudad de Quito, Av. Galo Plaza Lasso 10640. En el cual, el edificio está compuesto por varias áreas según el Jefe de Comunicación: en el sub suelo se encuentra el área de reuniones y comedor, en la planta baja se encuentran: unidad de ventas, unidad de consumo y el área de distribución. En el primer piso, se encuentra la gerencia general y el departamento de recursos humanos, en el segundo piso, está el área de finanzas junto a la parte administrativa y finalmente en el tercer piso se encuentra la unidad de farma. Argumenta además, que el Departamento de RRHH, es el que en los procesos de inducción da a conocer a cada colaborador la estructura física citada anteriormente, además de contar con señalización.

### **3.3.1.6 Comunicacional:**

Dentro de la empresa el proceso de comunicación interna inicia cuando todos los miembros tanto internos como externos envían información al Jefe de Promoción y Publicidad, (nombrado como Jefe de Comunicación); él la resume, modifica y lo envía a través de la o las herramientas dependiendo del tipo de información que sea hacia los destinatarios.

La comunicación que se maneja dentro de la empresa es descendente, el fin es comunicar a los gerentes o líderes las órdenes o las noticias que emanan de la gerencia general de la empresa para que estos lo difundan hacia los mandos medios y estos a su vez a cada equipo de trabajo a través de una comunicación formal por medio de las herramientas oficialmente instituidas.

### **3.4 Departamento de Comunicación**

Actualmente, la empresa cuenta con un Departamento de Comunicación, implementado en Junio del 2013, el mismo que está integrado por un Jefe de Comunicación especializado en promoción - publicidad y en difusión de comunicados, junto a una *Community Manager*.

#### **3.4.1 Funciones del encargado:**

Según manifiesta el Jefe de Comunicación, se encarga del manejo de la comunicación interna y externa; la organización de la información, la redacción, revisión y difusión de los contenidos; así como también el cuidado de la reputación de la marca y organización de temas de publicidad.

#### **3.4.2 Proyectos o campañas:**

Dentro de Quifatex, el Departamento de Comunicación junto a la ayuda de RRHH, ha impulsado varias campañas entre las más importantes:

-Campaña de firmas para el mail: Asegurar que todos los colaboradores mantengan el mismo protocolo en la redacción y envío de mails corporativos y así como también se incorporó identificaciones para cada miembro.

-Valoración de cargos por parámetros: análisis realizado por un asesor externo sobre los cargos y lineamientos para una política salarial justa por cada puesto (promovido por RRHH).

-Programa de referidos: Dieron un incentivo para que el colaborador se interese en recomendar a posibles funcionarios para la empresa sin tener que no gastar tanto en la búsqueda de un postulante.

-Campañas verdes: de no utilizar tanto papel.

-Campaña de innovación: Promovieron a que los colaboradores manden sus ideas a cambio de incentivos como cenas a los ganadores de ideas.

Es importante señalar que además se celebran las fechas más importantes del año como es: Navidad, Día de la mujer, día del amor y la amistad, etc. y que la mayoría de campañas fueron difundidas a través del mail corporativo, pantallas digitales y en muy pocos casos aplicaron el *workshop*.

### **3.4.1 Herramientas:**

El Departamento de Comunicación emplea varias herramientas de comunicación como son:

#### **3.4.1.1 Tradicionales:**

- Boletines Especiales: emisión de un boletín corporativo dirigido a los gerentes o líderes de la compañía sobre información relevante para mantenerlos informados y hablar sobre estos los temas.
- Manuales de Procedimientos: Internamente cuentan con documentos como: el Manual de Identidad Visual, Reglamento Interno de Trabajo y el Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional.
- Encuestas de satisfacción laboral: Valoración del clima organizacional realizada por Recursos Humanos a través de encuestas digitales.

- Reuniones: se dan entre los colaboradores principales por medio de desayunos de trabajo.
- Capacitaciones: El departamento de Recursos Humanos se encarga actualmente de la capacitación técnica para los colaboradores a través de un plan de desarrollo institucional y de carrera.

#### **3.4.1.2 Tecnológicas:**

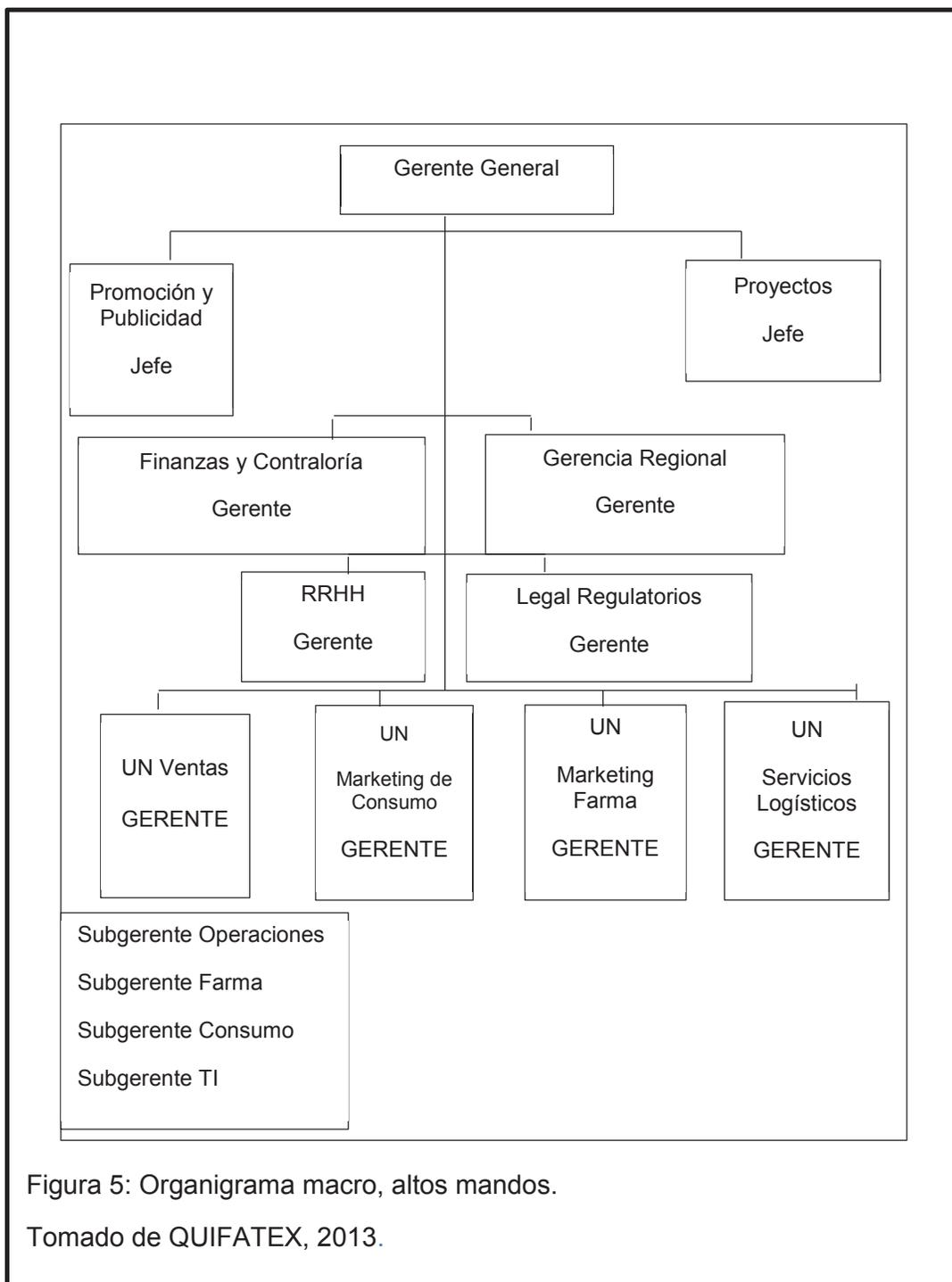
- Revista Institucional Virtual: Voces Ecuador: revista digital dedicada a los colaboradores que permite dar a conocer sobre novedades, aniversarios y asuntos sociales mensualmente.
- Pantallas digitales: difusión del slogan: “La empresa de tus marcas favoritas”, felicitación de los cumpleaños, novedades sobre el avance de la empresa en las redes sociales, la bienvenida de nuevos productos, presentación de nuevos colaboradores, lineamientos estratégicos, temas de seguridad ocupacional.
- Página Web: En un sitio Web elaborado y diseñado por Química Suiza Perú, con íconos funcionales que despliegan información sobre la empresa.
- E-mail: Mail corporativo para el público interno.
- Redes Sociales: Manejan: Facebook, Twitter, Linked Inn, Issuu, Xing.

### **3.5 Público Interno**

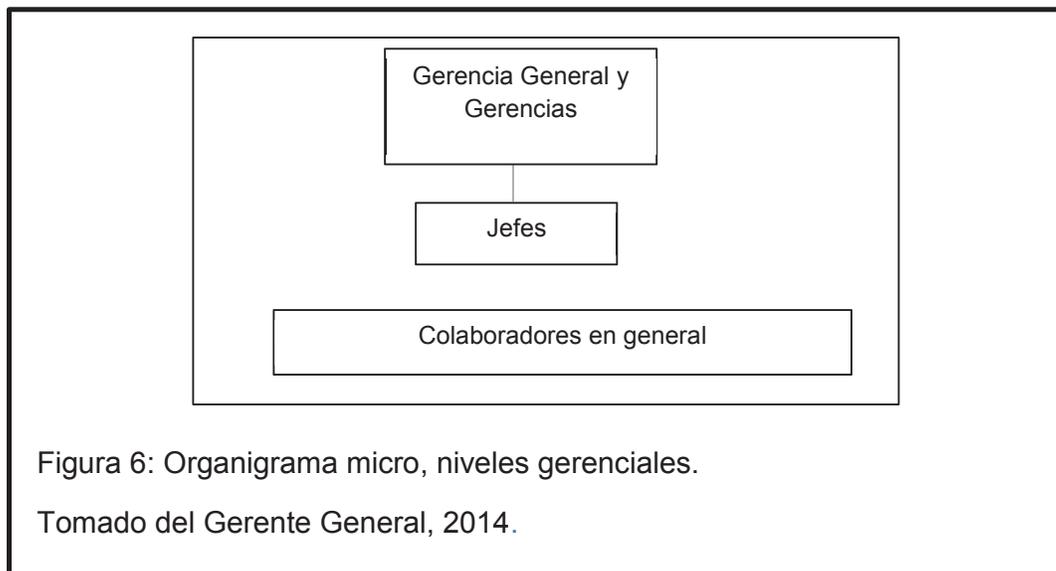
El público interno está compuesto por 372 colaboradores, diversos e independientes según del nivel gerencial y la unidad de negocios a la que pertenezcan.

#### **3.5.1 Organigrama**

En cuanto al organigrama macro de la Gerencia General y Gerencias de Quifatex, según documentos internos del departamento de RRHH, se encuentra conformado por un amplio equipo de apoyo estructurado por áreas de negocio



En cuanto al organigrama micro de los niveles gerencias de Quifatex, los colaboradores están divididos en tres: altos, medios y bajos mandos.



### 3.5.2 Descripciones de los cargos del público interno:

Según datos del Departamento de RRHH (2014), Quifatex está distribuido a través de tres niveles gerenciales: Altos mandos, Mandos Medios y Bajos Mandos. **(VER ANEXO 2)**

Gerencia General y Gerencias:

-Gerente General: Responsable de la dirección de la compañía sobre las actividades relacionadas con el desarrollo del negocio estableciendo políticas, estrategias, planes y programas para las áreas administrativas, financieras, comerciales etc., con la finalidad de lograr el crecimiento de la compañía. Representa a la compañía ante sus clientes, comunidad financiera y público en general.

-Gerentes: Responsables de dirigir, planear, proponer, aprobar y coordinar las unidades o áreas de servicio a las que se encuentran a cargo.

-Sub Gerentes: Encargados de liderar y asegurar el cumplimiento de los presupuestos, procedimientos y políticas definidas por la unidad de negocio a la que pertenezcan.

Mandos Medios:

- Jefes: Responsables de planificar, organizar y controlar la operación integral de la unidad de negocio a la que pertenezcan.

Colaboradores en general: Como punto de partida, es necesario recalcar que de los 286 colaboradores, se cuenta con 160 mujeres y 126 hombres.

- Coordinadores o supervisores: Encargados de capacitar y evaluar la gestión del personal a su cargo dentro y fuera del lugar de oficinas.

- Visitadores médicos: Responsables de la promoción, asesoría y venta de productos farmacéuticos, dirigido a profesionales de la salud y demás personas relacionadas con el manejo de medicamentos fuera del lugar de oficinas.

- Asesores Comerciales: Encargados de realizar la oferta y venta de las líneas de productos asignados consumo y farma fuera del lugar de oficinas.

- Asistentes: Responsables de asistir en funciones administrativas al personal de la unidad.

- Analistas: Encargados de ejecutar en la implementación, difusión y asesoramiento de los diversos procesos a los colaboradores sobre normas, políticas y procedimientos.

- Auxiliares: Responsable de apoyar en las actividades específicas que se encuentran a cargo para que se desarrollen.

## **CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

### **4.1 Objetivos de la Investigación**

#### **4.1.1 Objetivo General**

Establecer la identidad y cultura corporativa de *QUIFATEX* (matriz principal Quito) para el diseño de una propuesta estratégica de comunicación con el fin del fortalecer el sentido de pertenencia de los colaboradores.

#### **4.1.2 Objetivos específicos**

- Analizar el nivel de conocimiento que tienen los colaboradores sobre la organización.
- Determinar el nivel de identidad y cultura corporativa de los colaboradores hacia la organización para el fortalecimiento del sentido de pertenencia.
- Generar estrategias comunicacionales para alcanzar un alto involucramiento y entrega por parte de los colaboradores hacia la organización.

### **4.2 Tipo de Estudio o Alcance**

Los tipos de estudios que se utilizarán para la presente investigación serán los siguientes según Hernández, Fernández y Baptista (1994, s.p) son:

-Estudios proyectivos: los cuales a través del diseño de la propuesta estratégica de comunicación resolverán las necesidades de comunicación encontradas en la empresa para un correcto direccionamiento interno en cuanto a comunicación corporativa. Además, este tipo de alcance utiliza a los estudios exploratorios, descriptivos, explicativos, correlacionales.

Los estudios exploratorios permitirán indagar sobre los antecedentes y las situaciones que ocurren en Quifatex de manera general, permitiendo tener una

visión acertada del objeto de estudio para lograr el descubrimiento de datos históricos bajo una perspectiva.

Los Descriptivos: permitirán especificar características o propiedades relevantes de fenómenos, personas, grupos, etc. que habitan en la organización, proporcionando información sobre cada una de las variables para el sentido de pertenencia.

Los explicativos: permitirán conocer la razón por la cual el funcionamiento o manejo de la comunicación no robustece el sentido de pertenencia ni el conocimiento que tienen los colaboradores sobre la empresa, es decir, permite el análisis de la causa – efecto de la problemática citada anteriormente y el poco valor hacia una cultura corporativa. Los correlacionales relacionan dos o más variables, pudiendo establecerse relaciones positivas o negativas en cuanto a la empresa.

#### **4.3 Enfoque Metodológico**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014, p.531), el enfoque metodológico de la investigación que se utilizará será multimodal ya que combina los enfoques cualitativos y cuantitativos. Implican la recolección, análisis e integración de datos cualitativos como cuantitativos, por lo que consecuentemente permite una perspectiva más profunda de la investigación.

El enfoque cuantitativo, se aplicarán a los colaboradores en general, lo que permitirá conocer el grado de conocimiento en el que se encuentran los mismos dentro de la empresa de manera generalizada.

El enfoque cualitativo, se aplicará una técnica de recolección de datos a más profundidad que permitirá para reconocer y respaldar la información cuantitativa sobre datos particulares de determinados colaboradores.

#### 4.4 Determinación de la Población y selección de Muestra

##### 4.4.1 Determinación de la población

A través de la información solicitada en Mayo 2014, al departamento de RRHH, la población total de la empresa corresponde a 372 colaboradores, los mismos que se encuentran divididos en tres poblaciones. La primera, conformada por el Gerente General, Gerentes y Subgerentes; la segunda, conformada por Jefes que pertenecen a los mandos medios y la tercera conformada por colaboradores en general u operarios.

| Poblaciones                               | N. Empleados |
|---|--------------|
| Población 1: Gerencia General y Gerencias | 13           |
| Población 2: Jefes                        | 73           |
| Población 3: Colaboradores en general     | 286          |
| TOTAL                                     | 372          |

Figura 7: Poblaciones, niveles gerenciales.  
Tomado de RRHH, 2014.

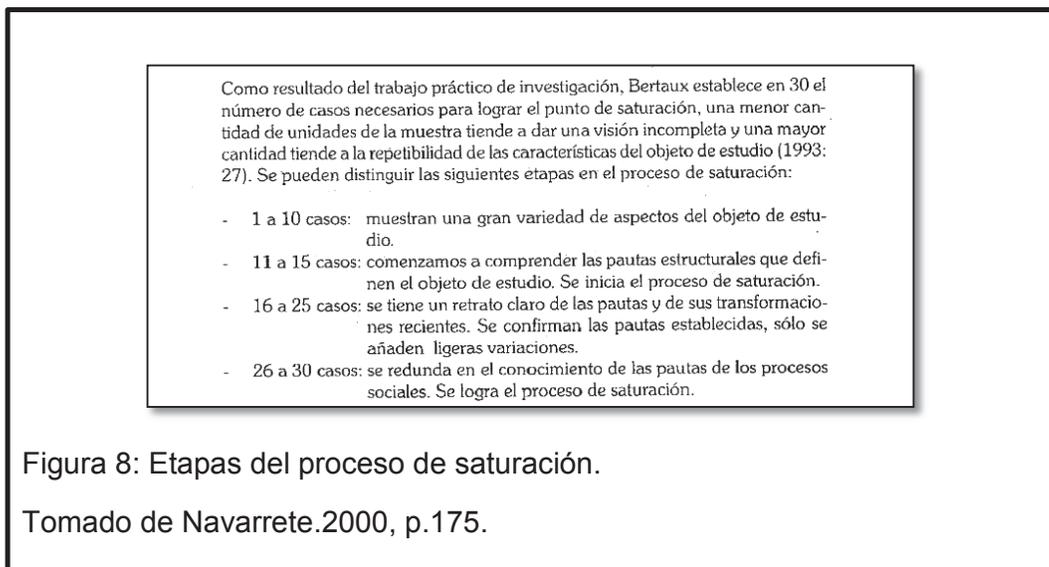
##### 4.4.2 Muestreo

Se utilizará el método probabilístico, a través de un muestreo aleatorio simple, el cual posibilita que todos los elementos de una población tengan la misma probabilidad de ser escogidos. Y el método no probabilístico, por medio del muestreo por cuotas, que permite llenar “cuotas” según la proporción con ciertas características; así como lo manifiesta Hernández, Fernández y Baptista (2014, p.175 - 387).

-Cuantitativamente, se realizarán encuestas en las que se aplicará muestreo aleatorio simple para la tercera población, conformada por la población N° 3, con el fin de que todos tengan la posibilidad de ser seleccionados dentro de los diferentes cargos.

-Cualitativamente, se realizarán entrevistas en las que se aplicará un muestreo por cuotas, el mismo que reunirá las siguientes condiciones según el criterio de la investigadora: disponibilidad de tiempo para colaborar con la investigación, más de un año dentro la empresa e indistintamente sean de diferentes niveles gerenciales.

Se utilizará un punto de saturación de: 26 a 30 casos, número establecido con el fin de que se obtenga una visión definida según Navarrete (2000, p.175).



Estas entrevistas serán aplicadas entre la Población N°1 y N°2, conformada por Gerencia General, Gerencias y Jefes y, adicionalmente para corroborar la información cuantitativa de las encuestas de la Población N°3, también se

realizarán entrevistas con diferente formato pero bajo la misma estructura de las categorías de investigación.

#### 4.4.3 Muestra:

Aplicando una muestra finita heterogénea para la tercera población de 286 colaboradores, se obtiene el siguiente resultado a partir de la fórmula establecida:

$$n = \frac{NZ\alpha^2 pq}{(N-1)e^2 + Z\alpha^2 pq}$$

N= 286

Z= 1.96

E= 0.05

P= 0.5

Q= 1-p

n = 164 encuestas

#### 4.5 Técnicas de Investigación

Las técnicas de investigación están divididas en documentales y de campo. La primera, permitirá recolectar información basada en sustentos teóricos, a través de la revisión bibliográfica de artículos de revistas, libros, tesis, proyectos, material web y de la empresa. La investigación de campo recogerá la información directamente en el lugar que se encuentra el objeto de estudio a través de instrumentos como las entrevistas, encuestas.

| Poblaciones                                  | Técnicas    | Instrumentos                                  | Enfoques     | Categorías de Investigación   |
|--|-------------|---|--------------|---|
| Población 1:<br>Gerencia general y Gerencias | Entrevistas | Guión de entrevista, preguntas estructuradas. | Cualitativo  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elementos que componen la identidad Corporativa</li> <li>- Vectores de identidad</li> <li>- Funciones de la identidad</li> <li>- Elementos que componen la cultura corporativa</li> <li>- Tipos de cultura más generalizadas</li> <li>- Funciones de la cultura</li> </ul> |
| Población 2:<br>Jefes                        | Entrevistas | Guión de entrevista, preguntas estructuradas. | Cualitativo  |   |
| Población 3:<br>Colaboradores en general     | Entrevistas | Guión de entrevista, preguntas estructuradas. | Cualitativo  |   |
|  | Encuestas   | Cuestionarios                                 | Cuantitativo |   |

Figura 9: Técnicas de Investigación.

## 4.6 Sistematización de la Información

### 4.6.1 Encuestas:

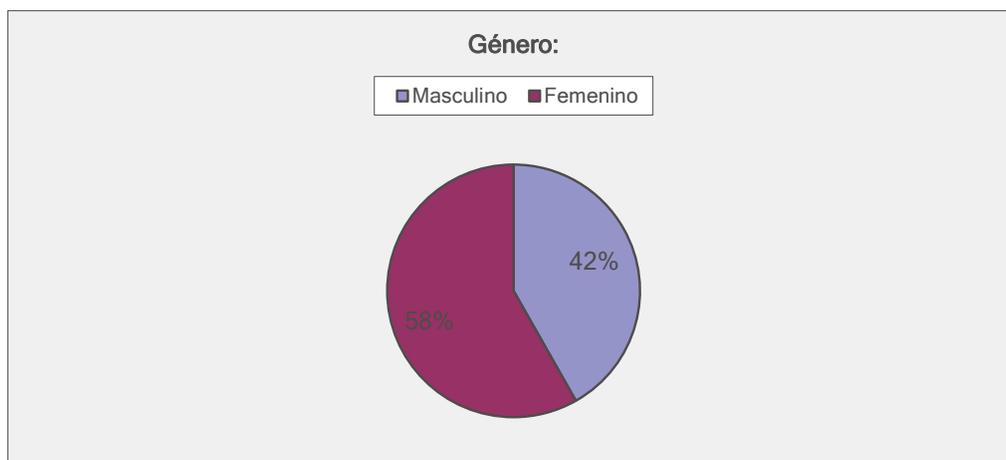
Para la población N°3, se realizaron 164 encuestas a los colaboradores en general a través de la plataforma *Survey Monkey*, el cual permitió aplicar un filtro para toda la población en general y varios filtros por cada segmento para

tomar en cuenta a los seis tipos de cargos que existen, esto con el fin de que los resultados que arroje la investigación sean completos.

El cuestionario se realizó a través de una matriz de 6 categorías de investigación en relación al marco teórico. (**VER ANEXO 3**); Así entonces se elaboró un cuestionario de 18 preguntas entre las más importantes (**VER ANEXO 4**).

#### 4.6.1.1 Tabulación e Interpretación de Encuestas:

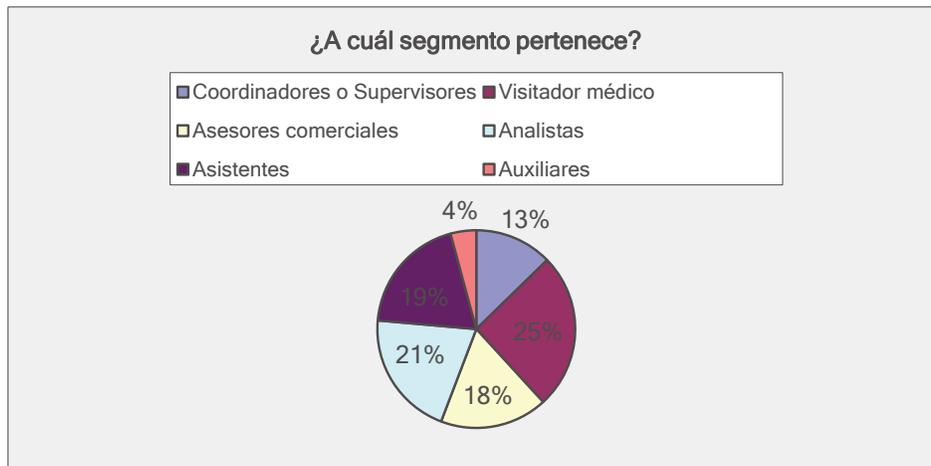
| *Género:     |       |            |
|--------------|-------|------------|
| OPCIONES     | %     | RESPUESTAS |
| Masculino    | 41,8% | 69         |
| Femenino     | 58,2% | 95         |
| <b>TOTAL</b> |       | <b>164</b> |



De acuerdo al género, se puede observar que el 58 % está conformada por mujeres; mientras que el 42% está conformado por hombres. Es decir, la

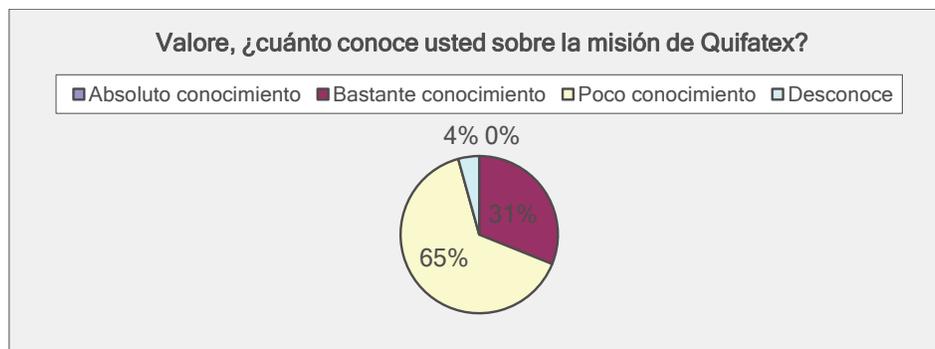
población femenina sobrepasa con 26 mujeres en comparación a los hombres proporcionalmente al número total.

| *¿A qué segmento pertenece?  |       |            |
|------------------------------|-------|------------|
| OPCIONES                     | %     | RESPUESTAS |
| Coordinadores o Supervisores | 12,7% | 21         |
| Visitador médico             | 25,5% | 42         |
| Asesores comerciales         | 17,6% | 29         |
| Analistas                    | 20,6% | 33         |
| Asistentes                   | 19,4% | 32         |
| Auxiliares                   | 4,2%  | 7          |
| <b>TOTAL</b>                 |       | <b>164</b> |



Acorde a los segmentos, se puede observar que respondieron aleatoriamente: 21 Coordinadores o Supervisores, 42 Visitadores Médicos, 29 Asesores comerciales, 33 Analistas, 32 Asistentes y 7 Auxiliares lo que forman un total de los 164 encuestados en proporción al número total de cada segmento, lo cual permitirá conocer todas las diferencias significativas entre cada segmento en caso de que la hubiesen.

| 1, Valore, ¿cuánto conoce usted sobre la misión de Quifatex? |       |            |
|--|-------|------------|
| OPCIONES   | %     | RESPUESTAS |
| Absoluto conocimiento  | 0,0%  | 0          |
| Bastante conocimiento  | 31,1% | 51         |
| Poco conocimiento  | 64,6% | 106        |
| Desconoce  | 4,3%  | 7          |
| <b>TOTAL</b>   |       | <b>164</b> |



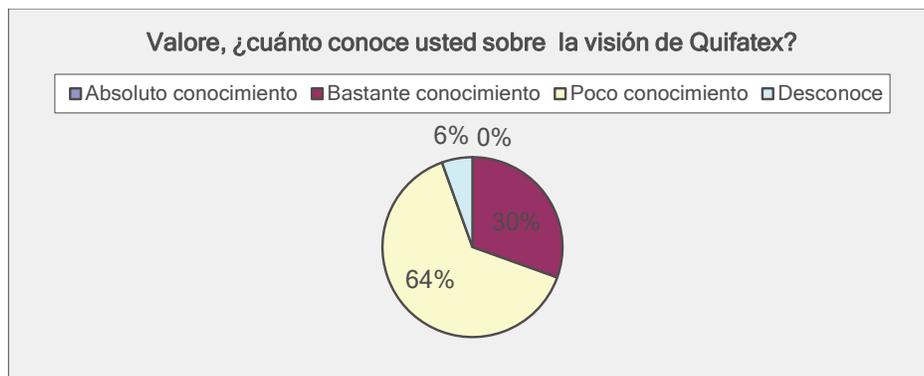
| 1.RESUMEN POR SEGMENTOS |                  |                |             |           |            |            |
|-------------------------|------------------|----------------|-------------|-----------|------------|------------|
| Opciones / Categorías   | Coord. - Superv. | Visitadores M. | Asesores C. | Analistas | Asistentes | Auxiliares |
| Absoluto conocimiento   | 0                | 0              | 0           | 0         | 0          | 0          |
| Bastante conocimiento   | 7                | 5              | 3           | 24        | 12         | 0          |
| Poco conocimiento       | 13               | 36             | 23          | 9         | 18         | 7          |
| Desconoce               | 1                | 1              | 3           | 0         | 2          | 0          |
| <b>TOTAL</b>            | <b>21</b>        | <b>42</b>      | <b>29</b>   | <b>33</b> | <b>32</b>  | <b>7</b>   |

En relación al conocimiento de la misión, el 65% mencionaron que tienen poco conocimiento, el 31% que tienen bastante conocimiento, el 4% que desconocen y el 0% poseen un absoluto conocimiento.

Frente a los segmentos se puede observar que la mayoría entre Coordinadores o Supervisores, Visitadores Médicos, Asesores Comerciales, Asistentes y Auxiliares tienen poco conocimiento, mientras que la mayoría de Analistas tienen bastante conocimiento.

Todo esto quiere decir que mayormente nadie tiene absoluto conocimiento de la misión pues la tendencia recae hacia el poco conocimiento.

| 2. Valore, ¿cuánto conoce usted sobre la visión de Quifatex? |       |            |
|--|-------|------------|
| OPCIONES   | %     | RESPUESTAS |
| Absoluto conocimiento  | 0,0%  | 0          |
| Bastante conocimiento  | 30,5% | 50         |
| Poco conocimiento  | 64,0% | 105        |
| Desconoce  | 5,5%  | 9          |
| <b>TOTAL</b>   |       | <b>164</b> |



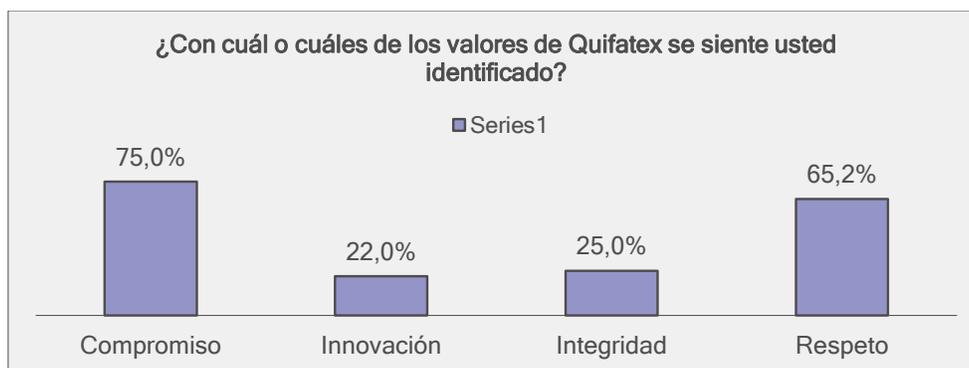
| 2.RESUMEN POR SEGMENTOS |                  |                |             |           |            |            |
|-------------------------|------------------|----------------|-------------|-----------|------------|------------|
| Opciones / Categorías   | Coord. - Superv. | Visitadores M. | Asesores C. | Analistas | Asistentes | Auxiliares |
| Absoluto conocimiento   | 0                | 0              | 0           | 0         | 0          | 0          |
| Bastante conocimiento   | 6                | 5              | 3           | 25        | 11         | 0          |
| Poco conocimiento       | 14               | 35             | 24          | 8         | 17         | 7          |
| Desconoce               | 1                | 2              | 2           | 0         | 4          | 0          |
| <b>TOTAL</b>            | <b>21</b>        | <b>42</b>      | <b>29</b>   | <b>33</b> | <b>32</b>  | <b>7</b>   |

Con respecto al conocimiento de la visión, el 64% mencionaron que tienen poco conocimiento, el 30% que tienen bastante conocimiento, el 6% que desconocen y el 0% poseen un absoluto conocimiento.

Acorde a las segmentos se puede observar que la mayoría entre Coordinadores o Supervisores, Visitadores Médicos, Asesores Comerciales, Asistentes y Auxiliares tienen poco conocimiento, y mientras que entre la mayoría de Analistas tienen bastante conocimiento.

Por lo tanto esto quiere decir que nadie tiene absoluto conocimiento de la visión pues la tendencia recae hacia el poco conocimiento.

| 3. ¿Con cuál o cuáles de los valores de Quifatex se siente usted identificado? |       |            |
|--|-------|------------|
| OPCIONES   | %     | RESPUESTAS |
| Compromiso   | 75,0% | 123        |
| Innovación   | 22,0% | 36         |
| Integridad   | 25,0% | 41         |
| Respeto  | 65,2% | 107        |
| <b>TOTAL</b>   |       | <b>164</b> |

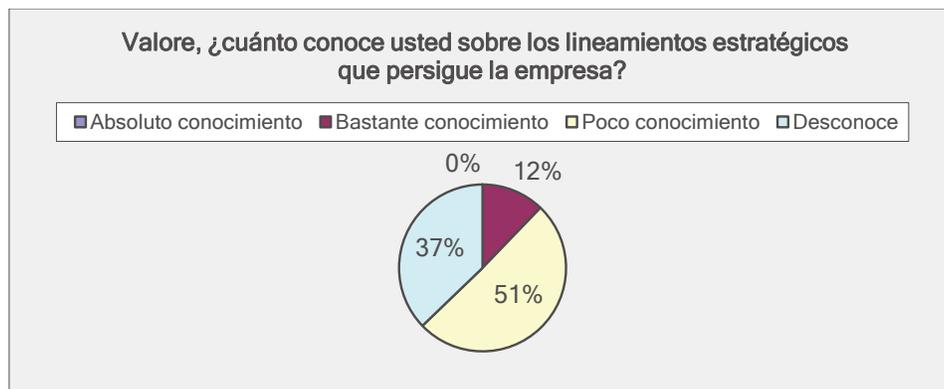


| *3.RESUMEN POR SEGMENTOS |                  |                |             |           |            |            |
|--------------------------|------------------|----------------|-------------|-----------|------------|------------|
| Opciones / Categorías    | Coord. - Superv. | Visitadores M. | Asesores C. | Analistas | Asistentes | Auxiliares |
| Compromiso               | 12               | 33             | 21          | 27        | 24         | 6          |
| Innovación               | 3                | 7              | 2           | 12        | 6          | 6          |
| Integridad               | 6                | 9              | 5           | 9         | 9          | 3          |
| Respeto                  | 18               | 30             | 18          | 19        | 16         | 6          |
| <b>TOTAL</b>             | <b>21</b>        | <b>42</b>      | <b>29</b>   | <b>33</b> | <b>32</b>  | <b>7</b>   |

En relación a la identificación de los valores corporativos, los colaboradores podían escoger entre varias opciones, así el 75% mencionaron que se identifican con compromiso, el 65.2% que se identifican con respeto, el 25% que se identifican con integridad y el 22% se identifican con innovación.

Conforme a los segmentos se puede observar que la mayoría entre Coordinadores o Supervisores, Visitadores Médicos, Asesores Comerciales, Asistentes Auxiliares y Analistas se sienten mayormente identificados con compromiso y respeto, mientras que los valores de innovación e integridad casi no se identifican. Por lo que se puede concluir que en general no hay una identificación clara por los 4 valores en su totalidad.

| 4. Valore, ¿cuánto conoce usted sobre los lineamientos estratégicos que persigue la empresa? |       |            |
|--|-------|------------|
| OPCIONES   | %     | RESPUESTAS |
| Absoluto conocimiento  | 0,0%  | 0          |
| Bastante conocimiento  | 12,2% | 20         |
| Poco conocimiento  | 50,6% | 83         |
| Desconoce  | 37,2% | 61         |
| <b>TOTAL</b>   |       | <b>164</b> |



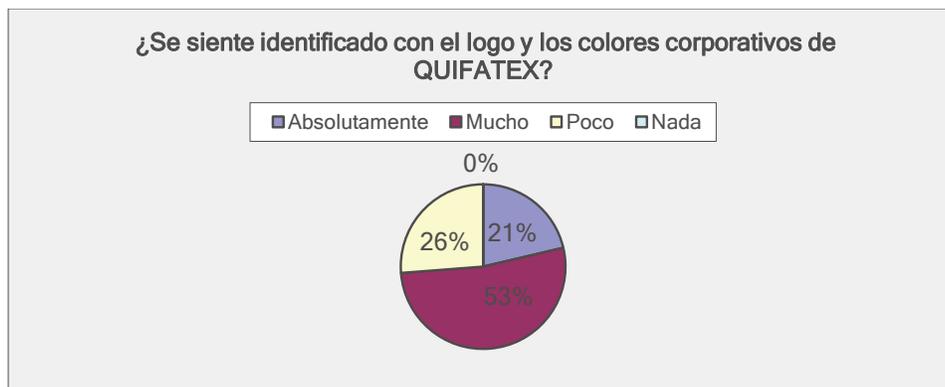
| 4.RESUMEN POR SEGMENTOS |                  |                |             |           |            |            |
|-------------------------|------------------|----------------|-------------|-----------|------------|------------|
| Opciones / Categorías   | Coord. - Superv. | Visitadores M. | Asesores C. | Analistas | Asistentes | Auxiliares |
| Absoluto conocimiento   | 0                | 0              | 0           | 0         | 0          | 0          |
| Bastante conocimiento   | 1                | 2              | 1           | 5         | 9          | 2          |
| Poco conocimiento       | 10               | 24             | 15          | 18        | 12         | 4          |
| Desconoce               | 10               | 16             | 13          | 10        | 11         | 1          |
| <b>TOTAL</b>            | <b>21</b>        | <b>42</b>      | <b>29</b>   | <b>33</b> | <b>32</b>  | <b>7</b>   |

De acuerdo al conocimiento de los lineamientos estratégicos, el 51% mencionaron que tienen poco conocimiento, el 37% que desconocen, el 12% que tienen bastante conocimiento y el 0% poseen un absoluto conocimiento.

Frente a los segmentos se puede observar que la mayoría entre Coordinadores o Supervisores, Visitadores Médicos, Asesores Comerciales, Asistentes, Analistas y Auxiliares tienen poco conocimiento.

Por lo que se puede ver, nadie tiene absoluto conocimiento de los lineamientos estratégicos pues la tendencia recae hacia el poco conocimiento.

| 5. ¿Se siente identificado con el logo y los colores corporativos de QUIFATEX? |       |            |
|--|-------|------------|
| OPCIONES   | %     | RESPUESTAS |
| Absolutamente  | 21,3% | 35         |
| Mucho  | 52,4% | 86         |
| Poco   | 26,2% | 43         |
| Nada   | 0,0%  | 0          |
| <b>TOTAL</b>   |       | <b>164</b> |



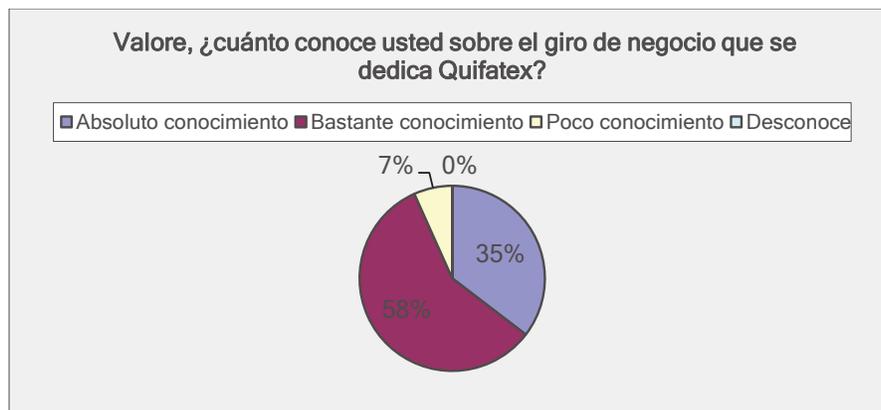
| 5.RESUMEN POR SEGMENTOS |                  |                |             |           |            |            |
|-------------------------|------------------|----------------|-------------|-----------|------------|------------|
| Opciones / Categorías   | Coord. - Superv. | Visitadores M. | Asesores C. | Analistas | Asistentes | Auxiliares |
| Absolutamente           | 3                | 2              | 1           | 15        | 13         | 1          |
| Mucho                   | 9                | 26             | 19          | 13        | 18         | 1          |
| Poco                    | 9                | 14             | 9           | 5         | 1          | 5          |
| Nada                    | 0                | 0              | 0           | 0         | 0          | 0          |
| <b>TOTAL</b>            | <b>21</b>        | <b>42</b>      | <b>29</b>   | <b>33</b> | <b>32</b>  | <b>7</b>   |

Con respecto a la identificación del logo y los colores corporativos, el 53% mencionaron que sienten muy identificados, el 27% que sienten poco identificados, el 21% que se sienten absolutamente identificados y el 0% se sienten nada identificados.

En referencia a los segmentos se puede observar que la mayoría entre Coordinadores o Supervisores, Visitadores Médicos, Asesores Comerciales, Asistentes, Analistas se sienten muy identificados. Mientras que los Auxiliares se sienten poco identificados.

Por lo que se puede concluir que no hay un sentimiento de identificación en su totalidad pues la tendencia no es del todo la ideal.

| 6. Valore, ¿cuánto conoce usted sobre el giro de negocio que se dedica Quifatex? |       |            |
|--|-------|------------|
| OPCIONES   | %     | RESPUESTAS |
| Absoluto conocimiento  | 35,4% | 58         |
| Bastante conocimiento  | 57,9% | 95         |
| Poco conocimiento  | 6,7%  | 11         |
| Desconoce  | 0,0%  | 0          |
| <b>TOTAL</b>   |       | <b>164</b> |



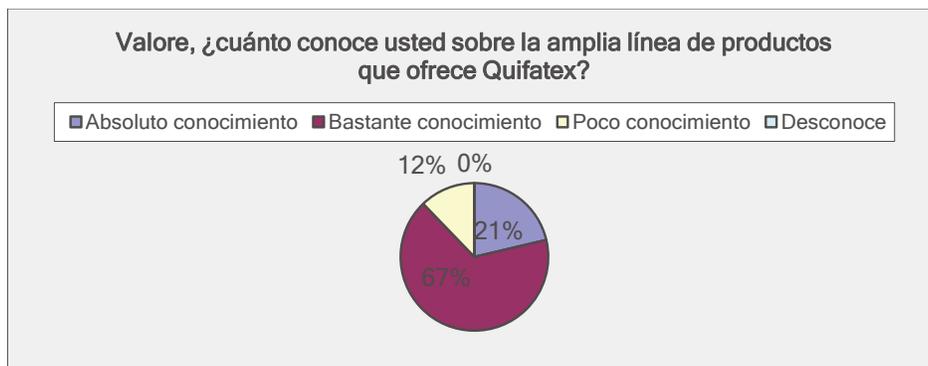
| 6.RESUMEN POR SEGMENTOS |                  |                |             |           |            |            |
|-------------------------|------------------|----------------|-------------|-----------|------------|------------|
| Opciones / Categorías   | Coord. - Superv. | Visitadores M. | Asesores C. | Analistas | Asistentes | Auxiliares |
| Absoluto conocimiento   | 7                | 12             | 8           | 16        | 13         | 2          |
| Bastante conocimiento   | 13               | 29             | 21          | 14        | 13         | 5          |
| Poco conocimiento       | 1                | 1              | 0           | 3         | 6          | 0          |
| Desconoce               | 0                | 0              | 0           | 0         | 0          | 0          |
| <b>TOTAL</b>            | <b>21</b>        | <b>42</b>      | <b>29</b>   | <b>33</b> | <b>32</b>  | <b>7</b>   |

En relación al conocimiento sobre el giro del negocio, el 58% mencionaron que tienen bastante conocimiento, el 35% que tienen absoluto conocimiento, el 7% que tienen poco conocimiento y el 0% que desconocen.

Acorde a los segmentos se puede observar que la mayoría entre Coordinadores o Supervisores, Visitadores Médicos, Asesores Comerciales y Auxiliares tienen bastante conocimiento, mientras que Asistentes y Analistas tienen absoluto conocimiento.

Por lo tanto no hay un refuerzo para que tengan absoluto conocimiento sobre el giro de negocio, pues hay una tendencia que no es del todo la ideal.

| 7. Valore, ¿cuánto conoce usted sobre la amplia línea de productos que ofrece Quifatex? |       |            |
|---|-------|------------|
| OPCIONES  | %     | RESPUESTAS |
| Absoluto conocimiento   | 21,3% | 35         |
| Bastante conocimiento   | 66,5% | 109        |
| Poco conocimiento   | 12,2% | 20         |
| Desconoce   | 0,0%  | 0          |
| <b>TOTAL</b>  |       | <b>164</b> |



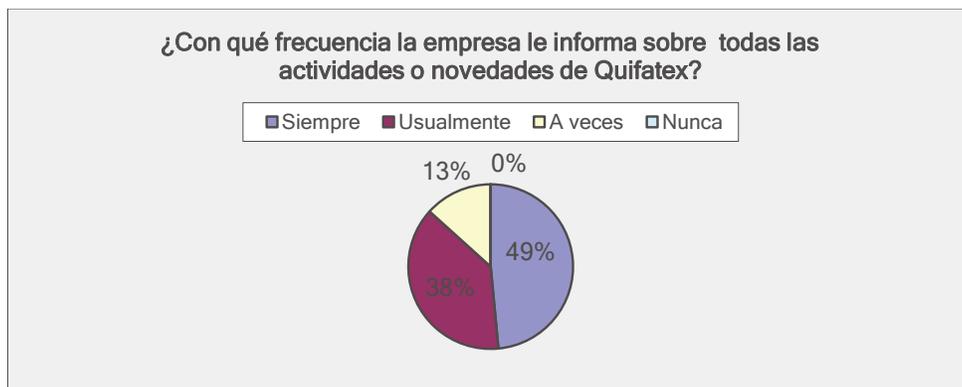
| 7.RESUMEN POR SEGMENTOS |                  |                |             |           |            |            |
|-------------------------|------------------|----------------|-------------|-----------|------------|------------|
| Opciones / Categorías   | Coord. - Superv. | Visitadores M. | Asesores C. | Analistas | Asistentes | Auxiliares |
| Absoluto conocimiento   | 4                | 9              | 6           | 10        | 5          | 1          |
| Bastante conocimiento   | 13               | 32             | 21          | 20        | 18         | 5          |
| Poco conocimiento       | 4                | 1              | 2           | 3         | 9          | 1          |
| Desconoce               | 0                | 0              | 0           | 0         | 0          | 0          |
| <b>TOTAL</b>            | <b>21</b>        | <b>42</b>      | <b>29</b>   | <b>33</b> | <b>32</b>  | <b>7</b>   |

De acuerdo al conocimiento sobre la amplia línea de productos, el 67% mencionaron que tienen bastante conocimiento, el 21% que tienen absoluto conocimiento, el 12% que tienen poco conocimiento y el 0% que desconocen.

Conforme a los segmentos se puede observar que la mayoría entre Coordinadores o Supervisores, Visitadores Médicos, Asesores Comerciales, Auxiliares Asistentes y Analistas tienen bastante conocimiento.

Por lo tanto no hay un refuerzo para que tengan absoluto conocimiento sobre la línea de productos, pues hay una tendencia que no es del todo la ideal.

| 8. ¿Con qué frecuencia la empresa le informa sobre todas las actividades o novedades de Quifatex? |       |            |
|---|-------|------------|
| OPCIONES  | %     | RESPUESTAS |
| Siempre   | 48,8% | 80         |
| Usualmente  | 37,8% | 62         |
| A veces   | 13,4% | 22         |
| Nunca   | 0,0%  | 0          |
| <b>TOTAL</b>  |       | <b>164</b> |



| 8.RESUMEN POR SEGMENTOS |                  |                |             |           |            |            |
|-------------------------|------------------|----------------|-------------|-----------|------------|------------|
| Opciones / Categorías   | Coord. - Superv. | Visitadores M. | Asesores C. | Analistas | Asistentes | Auxiliares |
| Siempre                 | 12               | 20             | 15          | 17        | 14         | 2          |
| Usualmente              | 8                | 13             | 10          | 12        | 15         | 4          |
| A veces                 | 1                | 9              | 4           | 4         | 3          | 1          |
| Nunca                   | 0                | 0              | 0           | 0         | 0          | 0          |
| <b>TOTAL</b>            | <b>21</b>        | <b>42</b>      | <b>29</b>   | <b>33</b> | <b>32</b>  | <b>7</b>   |

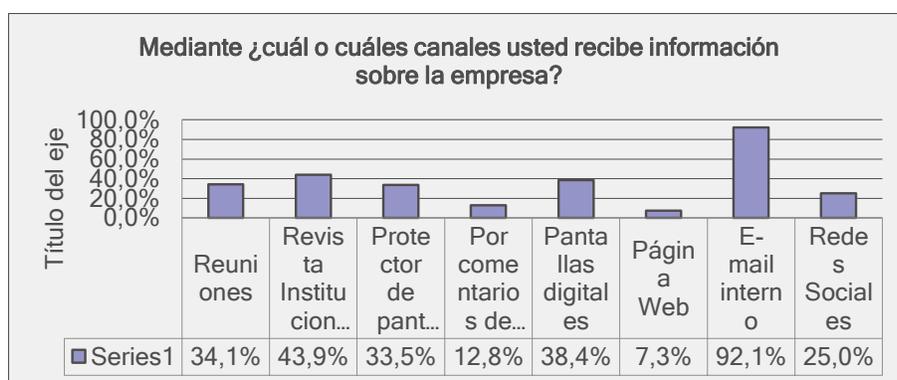
Con respecto a la frecuencia que la empresa mantiene informada al público interno, el 49% mencionaron que siempre se informan, el 38% que usualmente se informan, el 13% que se informan a veces y el 0% que nunca se informan.

Frente a los segmentos se puede observar que la mayoría entre Coordinadores o Supervisores, Visitadores Médicos, Asesores Comerciales, Asistentes y Analistas se mantienen siempre informados, mientras que los Auxiliares se informan usualmente.

Lo que quiere decir que entre la mitad del total de personas no siempre se mantienen informadas.

### 9. Mediante ¿cuál o cuáles canales usted recibe información sobre la empresa?

| OPCIONES                                | %     | RESPUESTAS |
|---|-------|------------|
| Reuniones                               | 34,1% | 56         |
| Revista Institucional Virtual           | 43,9% | 72         |
| Protector de pantalla de la computadora | 33,5% | 55         |
| Por comentarios de mis compañeros       | 12,8% | 21         |
| Pantallas digitales                     | 38,4% | 63         |
| Página Web                              | 7,3%  | 12         |
| E-mail interno                          | 92,1% | 151        |
| Redes Sociales                          | 25,0% | 41         |
| <b>TOTAL</b>                            |       | <b>164</b> |



| *9.RESUMEN POR SEGMENTOS                |                  |                |             |           |            |            |
|---|------------------|----------------|-------------|-----------|------------|------------|
| Opciones / Categorías                   | Coord. - Superv. | Visitadores M. | Asesores C. | Analistas | Asistentes | Auxiliares |
| Reuniones                               | 5                | 13             | 5           | 18        | 13         | 2          |
| Revista Institucional Virtual           | 8                | 16             | 9           | 17        | 16         | 6          |
| Protector de pantalla de la computadora | 5                | 12             | 8           | 11        | 13         | 6          |
| Por comentarios de mis compañeros       | 0                | 5              | 3           | 5         | 5          | 3          |
| Pantallas digitales                     | 6                | 13             | 13          | 15        | 12         | 4          |
| Página Web                              | 1                | 2              | 1           | 5         | 3          | 0          |
| E-mail interno                          | 20               | 39             | 29          | 27        | 29         | 7          |
| Redes Sociales                          | 4                | 11             | 6           | 9         | 9          | 2          |
| <b>TOTAL</b>                            | <b>21</b>        | <b>42</b>      | <b>29</b>   | <b>33</b> | <b>32</b>  | <b>7</b>   |

En relación a los canales de información, los colaboradores podían escoger entre varias opciones, el 92.1% mencionaron que se informan por mail, el 43.9% que se informan por la revista institucional, el 38% que se informan por

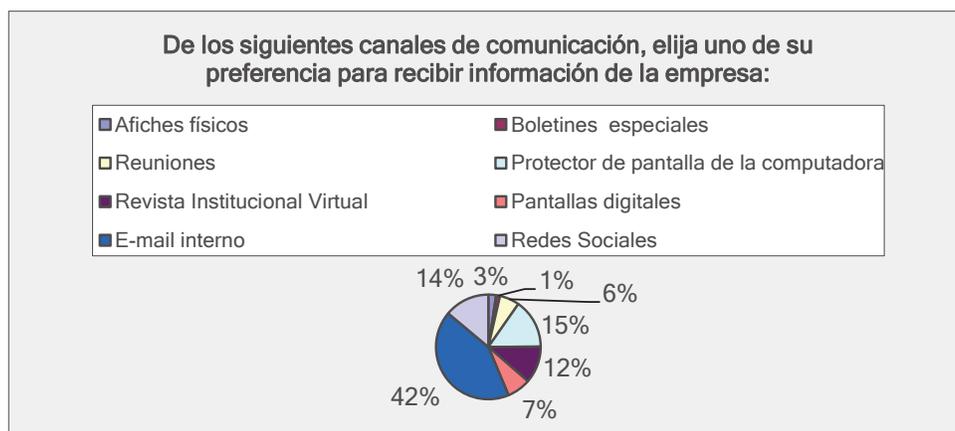
las pantallas digitales, el 34.1% que se informan por reuniones, el 33.5% que se informan por los protectores de pantalla, el 25% que se informan por redes sociales, el 12.8% que se informan por comentarios de sus compañeros y el 7.3% que se informan por medio de la página Web.

Acorde a los segmentos se puede observar que la mayoría entre Coordinadores o Supervisores, Visitadores Médicos, Asesores Comerciales, Asistentes, Analistas y Auxiliares se mantienen informados principalmente a través del mail corporativo y secundariamente en rangos menores por la revista institucional virtual, pantallas digitales, etc.

Lo que quiere decir que el e-mail es la herramienta principal por la que se mantienen informados.

**10. De los siguientes canales de comunicación, elija uno de su preferencia para recibir información de la empresa:**

| OPCIONES                                | %     | RESPUESTAS |
|---|-------|------------|
| Afiches físicos                         | 2,4%  | 4          |
| Boletines especiales                    | 1,2%  | 2          |
| Reuniones                               | 6,1%  | 10         |
| Protector de pantalla de la computadora | 15,2% | 25         |
| Revista Institucional Virtual           | 11,6% | 19         |
| Pantallas digitales                     | 7,3%  | 12         |
| E-mail interno                          | 42,1% | 69         |
| Redes Sociales                          | 14,0% | 23         |
| <b>TOTAL</b>                            |       | <b>164</b> |



| 10.RESUMEN POR SEGMENTOS                      |                     |                   |                |           |            |            |
|---|---------------------|-------------------|----------------|-----------|------------|------------|
| Opciones /<br>Categorías                      | Coord. -<br>Superv. | Visitadores<br>M. | Asesores<br>C. | Analistas | Asistentes | Auxiliares |
| Afiches físicos                               | 1                   | 2                 | 0              | 1         | 0          | 0          |
| Boletines<br>especiales                       | 0                   | 1                 | 0              | 0         | 1          | 0          |
| Reuniones                                     | 1                   | 2                 | 2              | 3         | 2          | 0          |
| Protector de<br>pantalla de la<br>computadora | 5                   | 7                 | 5              | 3         | 3          | 2          |
| Revista<br>Institucional Virtual              | 1                   | 8                 | 7              | 0         | 3          | 0          |
| Pantallas digitales                           | 4                   | 2                 | 1              | 4         | 0          | 1          |
| E-mail interno                                | 8                   | 12                | 10             | 19        | 16         | 4          |
| Redes Sociales                                | 1                   | 8                 | 4              | 3         | 7          | 0          |
| <b>TOTAL</b>                                  | <b>21</b>           | <b>42</b>         | <b>29</b>      | <b>33</b> | <b>32</b>  | <b>7</b>   |

De acuerdo al canal de preferencia, el 42% mencionaron que prefieren por mail, el 15% por el protector de pantalla, el 14 % por redes sociales, el 12% por revista institucional, el 7% por las pantallas digitales, el 6% por reuniones, el 3% prefieren afiches físicos y el 1% por boletines especiales.

En referencia a los segmentos se puede observar que la mayoría entre Coordinadores o Supervisores, Visitadores Médicos, Asesores Comerciales, Asistentes, Analistas y Auxiliares se mantienen informados principalmente a través del mail corporativo y secundariamente con rangos muy menos por el resto de canales.

Con lo que se puede concluir es que el e-mail es la herramienta de su preferencia entre todas.

| 11. Elija, ¿en qué momento del día le gustaría recibir información sobre Quifatex? |       |            |
|--|-------|------------|
| OPCIONES   | %     | RESPUESTAS |
| Durante la mañana  | 89,6% | 147        |
| Durante el medio día   | 9,8%  | 16         |
| Durante la tarde   | 0,6%  | 1          |
| <b>TOTAL</b>   |       | <b>164</b> |



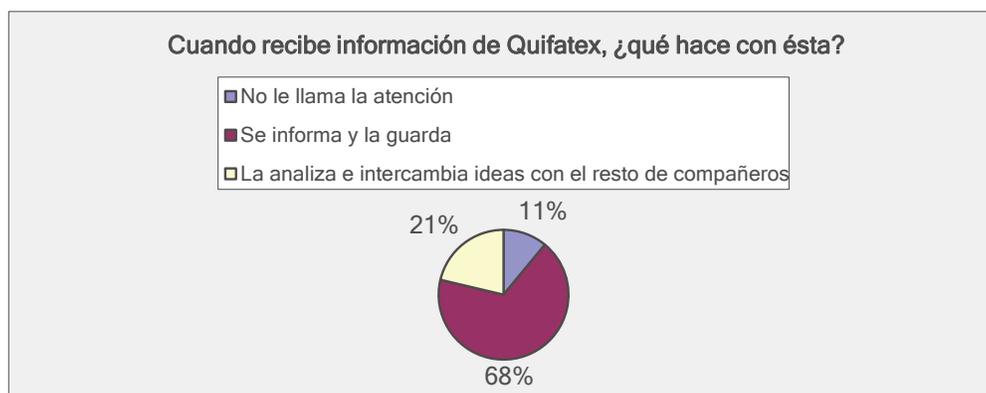
| 11.RESUMEN POR SEGMENTOS |                  |                |             |           |            |            |
|--------------------------|------------------|----------------|-------------|-----------|------------|------------|
| Opciones / Categorías    | Coord. - Superv. | Visitadores M. | Asesores C. | Analistas | Asistentes | Auxiliares |
| Durante la mañana        | 18               | 37             | 27          | 29        | 29         | 7          |
| Durante el medio día     | 3                | 5              | 1           | 4         | 3          | 0          |
| Durante la tarde         | 0                | 0              | 1           | 0         | 0          | 0          |
| <b>TOTAL</b>             | <b>21</b>        | <b>42</b>      | <b>29</b>   | <b>33</b> | <b>32</b>  | <b>7</b>   |

En relación al momento del día en que los 164 encuestados prefieren recibir información, el 89% mencionaron que prefieren durante la mañana, el 10% durante el mediodía y el 1% durante la tarde.

Conforme a los segmentos se puede observar que la mayoría entre Coordinadores o Supervisores, Visitadores Médicos, Asesores Comerciales, Asistentes, Analistas y Auxiliares prefieren recibir información durante la mañana.

Lo que quiere decir que hay mayor recepción de mensajes en la mañana.

| 12. Cuando recibe información de Quifatex, ¿qué hace con ésta? |       |            |
|--|-------|------------|
| OPCIONES   | %     | RESPUESTAS |
| No le llama la atención  | 11,0% | 18         |
| Se informa y la guarda   | 67,7% | 111        |
| La analiza e intercambia ideas con el resto de compañeros      | 21,3% | 35         |
| <b>TOTAL</b>   |       | <b>164</b> |



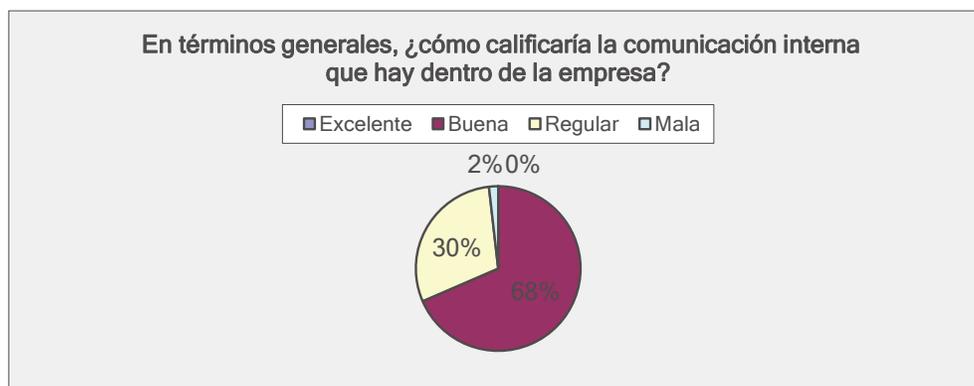
| 12.RESUMEN POR SEGMENTOS                                  |                  |                |             |           |            |            |
|---|------------------|----------------|-------------|-----------|------------|------------|
| Opciones / Categorías                                     | Coord. - Superv. | Visitadores M. | Asesores C. | Analistas | Asistentes | Auxiliares |
| No le llama la atención                                   | 5                | 6              | 3           | 3         | 1          | 0          |
| Se informa y la guarda                                    | 13               | 31             | 21          | 23        | 19         | 4          |
| La analiza e intercambia ideas con el resto de compañeros | 3                | 5              | 5           | 7         | 12         | 3          |
| <b>TOTAL</b>  | <b>21</b>        | <b>42</b>      | <b>29</b>   | <b>33</b> | <b>32</b>  | <b>7</b>   |

Con respecto a recibir información, el 68% se informa y la guarda, el 21 % la analiza e intercambia ideas con el resto de compañeros y el 11 % no le llama la atención.

Acorde a los segmentos se puede observar que la mayoría entre Coordinadores o Supervisores, Visitadores Médicos, Asesores Comerciales, Asistentes, Analistas y Auxiliares reciben informan y la guardan.

Lo significa que a muy poca gente le gusta analizar e intercambiar ideas con sus compañeros.

| 13. En términos generales, ¿cómo calificaría la comunicación interna que hay dentro de la empresa? |       |            |
|--|-------|------------|
| OPCIONES   | %     | RESPUESTAS |
| Excelente  | 0,0%  | 0          |
| Buena  | 68,3% | 112        |
| Regular  | 29,9% | 49         |
| Mala   | 1,8%  | 3          |
| <b>TOTAL</b>   |       | <b>164</b> |



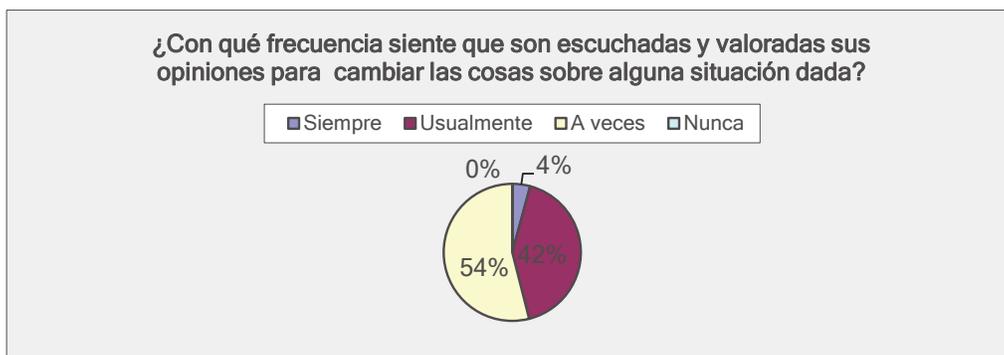
| 13.RESUMEN POR SEGMENTOS |                  |                |             |           |            |            |
|--------------------------|------------------|----------------|-------------|-----------|------------|------------|
| Opciones / Categorías    | Coord. - Superv. | Visitadores M. | Asesores C. | Analistas | Asistentes | Auxiliares |
| Excelente                | 0                | 0              | 0           | 0         | 0          | 0          |
| Buena                    | 13               | 25             | 18          | 26        | 25         | 5          |
| Regular                  | 8                | 15             | 11          | 7         | 6          | 2          |
| Mala                     | 0                | 2              | 0           | 0         | 1          | 0          |
| <b>TOTAL</b>             | <b>21</b>        | <b>42</b>      | <b>29</b>   | <b>33</b> | <b>32</b>  | <b>7</b>   |

De acuerdo a los parámetros de calificación de la comunicación interna, el 68% dice que es buena, el 30 % que es regular, el 2% que es mala y el 0% que es excelente.

En referencia a los segmentos se puede observar que la mayoría entre Coordinadores o Supervisores, Visitadores Médicos, Asesores Comerciales, Asistentes, Analistas y Auxiliares tienen un criterio de que la comunicación es buena.

Es decir que la gestión de comunicación no es del todo la ideal.

| 14. ¿Con qué frecuencia siente que son escuchadas y valoradas sus opiniones para cambiar las cosas sobre alguna situación dada? |       |            |
|---|-------|------------|
| OPCIONES  | %     | RESPUESTAS |
| Siempre   | 4,3%  | 7          |
| Usualmente  | 42,1% | 69         |
| A veces   | 53,7% | 88         |
| Nunca   | 0,0%  | 0          |
| <b>TOTAL</b>  |       | <b>164</b> |



| 14.RESUMEN POR SEGMENTOS |                  |                |             |           |            |            |
|--------------------------|------------------|----------------|-------------|-----------|------------|------------|
| Opciones / Categorías    | Coord. - Superv. | Visitadores M. | Asesores C. | Analistas | Asistentes | Auxiliares |
| Siempre                  | 0                | 1              | 1           | 2         | 2          | 1          |
| Usualmente               | 6                | 15             | 10          | 18        | 18         | 2          |
| A veces                  | 15               | 26             | 18          | 13        | 12         | 4          |
| Nunca                    | 0                | 0              | 0           | 0         | 0          | 0          |
| <b>TOTAL</b>             | <b>21</b>        | <b>42</b>      | <b>29</b>   | <b>33</b> | <b>32</b>  | <b>7</b>   |

En relación a la frecuencia que los 164 encuestados sienten que son escuchados y valorados sus opiniones para cambiar algo, el 52% se sienten escuchados y valorados a veces, el 42 % se sienten escuchados y valorados usualmente, el 4% se sienten escuchados y valorados siempre y al 0% sienten que nunca se les escucha y se les valora.

Conforme a los segmentos se puede observar que la mayoría entre Coordinadores o Supervisores, Visitadores Médicos, Asesores Comerciales y Auxiliares se sienten escuchados a veces, mientras que los Asistentes, Analistas sienten que son escuchados usualmente.

Lo que quiere decir que casi la mitad del total de las personas no siempre se sienten escuchadas.

| 15. En su opinión, ¿qué tan valorado se siente por su superior? |       |            |
|---|-------|------------|
| OPCIONES  | %     | RESPUESTAS |
| Totalmente valorado   | 1,2%  | 2          |
| Muy valorado  | 70,7% | 116        |
| Poco valorado   | 27,4% | 45         |
| Nada valorado   | 0,6%  | 1          |
| <b>TOTAL</b>  |       | <b>164</b> |



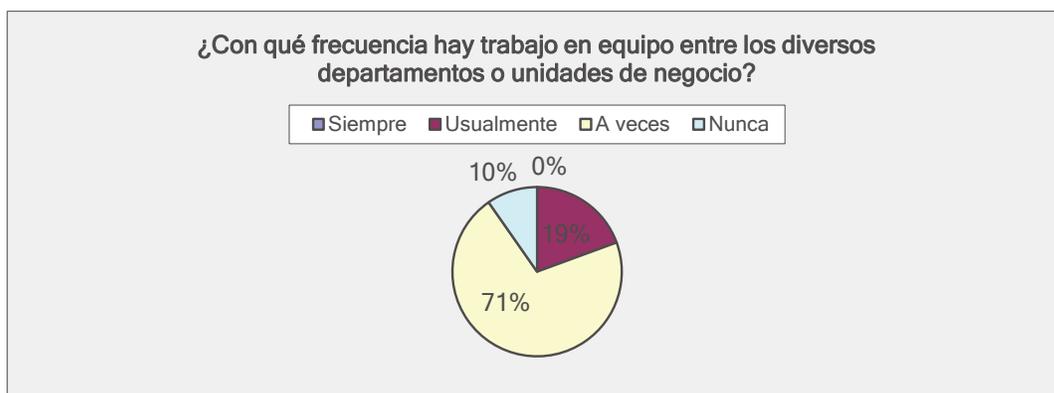
| 15.RESUMEN POR SEGMENTOS |                  |                |             |           |            |            |
|--------------------------|------------------|----------------|-------------|-----------|------------|------------|
| Opciones / Categorías    | Coord. - Superv. | Visitadores M. | Asesores C. | Analistas | Asistentes | Auxiliares |
| Totalmente valorado      | 1                | 0              | 0           | 0         | 1          | 0          |
| Muy valorado             | 15               | 22             | 23          | 29        | 26         | 1          |
| Poco valorado            | 5                | 20             | 6           | 4         | 5          | 5          |
| Nada valorado            | 0                | 0              | 0           | 0         | 0          | 1          |
| <b>TOTAL</b>             | <b>21</b>        | <b>42</b>      | <b>29</b>   | <b>33</b> | <b>32</b>  | <b>7</b>   |

Con respecto a la valoración, el 71% sienten que son muy valorados, el 27% sienten que son poco valorados, el 1% sienten que son totalmente valorados y el otro 1% nada valorados.

En referencia a los segmentos se puede observar que la mayoría entre Coordinadores o Supervisores, Visitadores Médicos, Asesores Comerciales y Asistentes se sienten muy valorados, mientras que los Auxiliares se sienten poco valorados.

Lo que se puede concluir es que casi nadie se siente valorado en su totalidad.

| 16. ¿Con qué frecuencia hay trabajo en equipo entre los diversos departamentos o unidades de negocio? |       |            |
|---|-------|------------|
| OPCIONES  | %     | RESPUESTAS |
| Siempre   | 0,0%  | 0          |
| Usualmente  | 18,9% | 31         |
| A veces   | 71,3% | 117        |
| Nunca   | 9,8%  | 16         |
| <b>TOTAL</b>  |       | <b>164</b> |

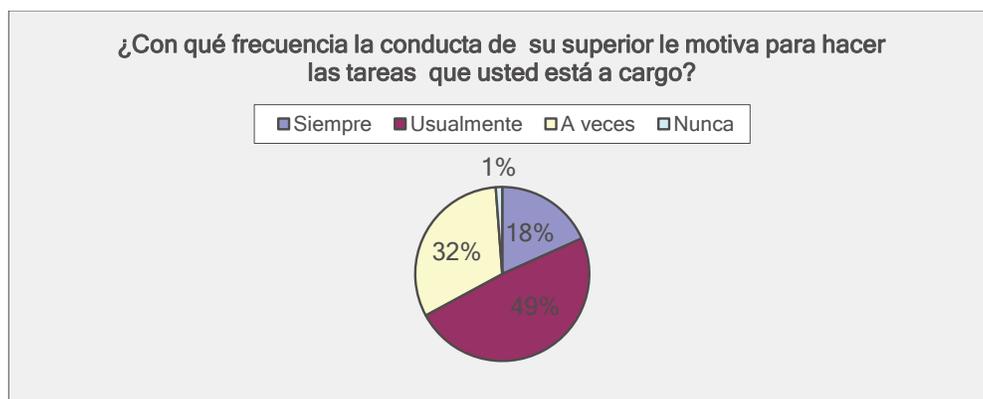


| 16.RESUMEN POR SEGMENTOS |                  |                |             |           |            |            |
|--------------------------|------------------|----------------|-------------|-----------|------------|------------|
| Opciones / Categorías    | Coord. - Superv. | Visitadores M. | Asesores C. | Analistas | Asistentes | Auxiliares |
| Siempre                  | 0                | 0              | 0           | 0         | 0          | 0          |
| Usualmente               | 3                | 10             | 6           | 5         | 6          | 1          |
| A veces                  | 16               | 30             | 19          | 24        | 23         | 5          |
| Nunca                    | 2                | 2              | 4           | 4         | 3          | 1          |
| <b>TOTAL</b>             | <b>21</b>        | <b>42</b>      | <b>29</b>   | <b>33</b> | <b>32</b>  | <b>7</b>   |

De acuerdo al trabajo en equipo de los diversos departamentos o unidades de negocio, el 71% sienten que a veces hay trabajo en equipo, el 19% sienten que usualmente hay trabajo en equipo, el 10% sienten que nunca hay trabajo en equipo y 0% sienten que siempre hay trabajo en equipo.

Acorde a los segmentos se puede observar que la mayoría entre el 71% Coordinadores o Supervisores, Visitadores Médicos, Asesores Comerciales, Auxiliares, Analistas y Asistentes sienten que a veces hay trabajo en equipo. Lo que quiere decir que no hay en su totalidad trabajo en equipo pues la tendencia recae en: a veces.

| 17.¿Con qué frecuencia la conducta de su superior le motiva para hacer las tareas que usted está a cargo? |       |            |
|---|-------|------------|
| OPCIONES  | %     | RESPUESTAS |
| Siempre   | 18,3% | 30         |
| Usualmente  | 48,8% | 80         |
| A veces   | 31,7% | 52         |
| Nunca   | 1,2%  | 2          |
| <b>TOTAL</b>  |       | <b>164</b> |



| 17.RESUMEN POR SEGMENTOS |                  |                |             |           |            |            |
|--------------------------|------------------|----------------|-------------|-----------|------------|------------|
| Opciones / Categorías    | Coord. - Superv. | Visitadores M. | Asesores C. | Analistas | Asistentes | Auxiliares |
| Siempre                  | 3                | 1              | 6           | 8         | 12         | 0          |
| Usualmente               | 13               | 19             | 10          | 20        | 14         | 4          |
| A veces                  | 5                | 22             | 12          | 5         | 6          | 2          |
| Nunca                    | 0                | 0              | 1           | 0         | 0          | 1          |
| <b>TOTAL</b>             | <b>21</b>        | <b>42</b>      | <b>29</b>   | <b>33</b> | <b>32</b>  | <b>7</b>   |

Con respecto a la frecuencia de conductas motivadoras, el 49% sienten que usualmente se les motiva, el 32% sienten que a veces se les motiva, el 18% sienten que siempre se les motiva y el 1 % sienten que nunca se les motiva.

De acuerdo a los segmentos se puede observar que la mayoría entre el 49% de Coordinadores o Supervisores, Analistas, Auxiliares y Asistentes sienten que la conducta de su superior usualmente se les motiva mientras que a los Visitadores Médicos y Asesores Comerciales sienten que a veces su conducta de su superior les motiva.

Lo que significa que no se sienten motivados en su totalidad.

| 18. En su opinión ¿qué tan orgulloso se siente usted al pertenecer a Quifatex? |       |            |
|--|-------|------------|
| OPCIONES   | %     | RESPUESTAS |
| Totalmente orgulloso   | 1,2%  | 2          |
| Muy orgulloso  | 79,9% | 131        |
| Poco orgulloso   | 18,9% | 31         |
| Nada orgulloso   | 0,0%  | 0          |
| <b>TOTAL</b>   |       | <b>164</b> |



| 18.RESUMEN POR SEGMENTOS |                  |                |             |           |            |            |
|--------------------------|------------------|----------------|-------------|-----------|------------|------------|
| Opciones / Categorías    | Coord. - Superv. | Visitadores M. | Asesores C. | Analistas | Asistentes | Auxiliares |
| Totalmente orgulloso     | 0                | 1              | 1           | 0         | 0          | 0          |
| Muy orgulloso            | 14               | 29             | 23          | 30        | 30         | 5          |
| Poco orgulloso           | 7                | 12             | 5           | 3         | 2          | 2          |
| Nada orgulloso           | 0                | 0              | 0           | 0         | 0          | 0          |
| <b>TOTAL</b>             | <b>21</b>        | <b>42</b>      | <b>29</b>   | <b>33</b> | <b>32</b>  | <b>7</b>   |

En relación al sentido de orgullo el 80% se sienten muy orgullosos, el 19% se sienten poco orgullosos, el 1% se sienten totalmente orgullosos y el 0% se sienten nada orgullosos.

Frente a los segmentos se puede observar que el 80% entre Coordinadores o Supervisores, Analistas, Auxiliares, Asistentes Visitadores Médicos y Asesores Comerciales se sienten muy orgullosos de pertenecer a Quifatex.

Es decir que casi nadie se siente totalmente orgulloso.

Finalmente es importante recalcar que, a través de las encuestas aplicadas a la Población N°3, se puede observar que entre todos los colaboradores en general y los filtros aplicados por cada uno de los seis cargos no existen cambios significativos, pues las seis categorías se mantienen en términos generales bajo los mismos criterios y se limitan a muy pocas variaciones, razón por la cual se resaltarán las observaciones de manera general de toda la Población N°3 tanto en el análisis comparativo, como en las conclusiones generales de la investigación.

#### **4.6.2 Entrevistas:**

Se aplicaron un total de 30 entrevistas, mantenido el diseño de 11 preguntas, las cuales fueron elaboradas bajo las mismas 6 categorías de investigación que se utilizaron para las encuestas (**VER ANEXO 5**). Cabe recalcar que estas preguntas fueron más sintetizadas pues el fin es poder relacionar y corroborar los datos más importantes de las tres poblaciones sin causar saturación.

Se elaboró un formato para los altos mandos y otro formato para mandos medios y colaboradores en general. (**VER ANEXO 6 y 7**).

Para la ejecución de las entrevistas, se realizó un documento escrito de consentimiento informado para que los entrevistados conozcan el objetivo de la investigación y den su autorización para ser grabados y poder almacenar información. (**VER ANEXO 8**).

Debido a la cantidad de entrevistas, los datos más relevantes de cada sujeto perteneciente a cada nivel gerencial de investigación fueron transcritos en una matriz de vaciado por las categorías citadas anteriormente pero según el modelo de Hernández, Fernández y Baptista (2014, p, 446). Los entrevistados fueron el Gerente General y Gerente de Recursos Humanos. Con respecto a los mandos medios: los jefes de diferentes líneas de productos. Y, en cuanto a

los colaboradores en general: asistentes, analistas, coordinadores o supervisores. **(VER ANEXO 9)**

#### **4.6.2.1 Interpretación de las Entrevistas:**

A través de una matriz de vaciado se pudo sintetizar los criterios más importantes de los 30 entrevistados y a la vez los datos que se obtuvieron podrán respaldar la información que se adquirió por medio de las encuestas. Por consiguiente, frente a las 6 categorías de investigación se puede decir lo siguiente:

- En cuanto a los elementos que componen la identidad corporativa de: misión, visión y lineamientos estratégicos los colaboradores tienen un escaso conocimiento debido a que únicamente los conocieron al momento de la inducción y en el reglamento interno que se les proporciona cuando ingresan a la empresa. En cuanto a los valores, no hay difusión correcta, esporádicamente se los difunden por mails. No habido una formalidad en el proceso para transmitir los valores de los altos hacia los bajos mandos. No hay un plan interno definido como corporación.
- En relación a los vectores de identidad: cultural, visual, verbal, objetual, ambiental y comunicacional se puede anunciar:  
Culturalmente, las personas desconocen la filosofía corporativa como estructura principal de la empresa por lo que el patrón de conducta de los colaboradores no son las más deseados para Quifatex.  
Visualmente, el grado de identificación del logo ha sido alto, la empresa tiene 37 años en el mercado. Se ha mantenido el logo de siempre y la gente lo asocia bien en el mercado, pero no internamente falta atribuirlo como símbolo propio pues no hay muchos elementos visuales.  
Verbalmente y objetualmente, es una empresa compleja con bastantes productos y servicios. Al momento de inducción y el reglamento interno y

día a día a la gente se capacita y se auto capacita dentro de su unidad. Se cree que todos conocen el amplio giro de negocios o actividades que Quifatex se dedica.

Ambientalmente, los colaboradores conocen bien la estructura física de la empresa por pisos y no hay ninguna observación.

Y, comunicacionalmente, ha mejorado mucho se han implementado una variedad de herramientas, la gente se siente más informada pero sigue siendo área de oportunidad para reforzar la comunicación interna cara a cara, verla como un rol propio de cada colaborador y no como responsabilidad de una sola área o gerencia, hace falta tener claro que es lo que la empresa es y que quiere para poder anunciarlo externamente. "Debería haber un departamento de comunicación con una estructura de recurso humano oficial por la cantidad de personas que tiene la empresa".

- Frente a las funciones de la identidad, la cultura que se implementó desde la gerencia era del "hacer". No, obstante se lanzó un proyecto de innovación para que la gente empiece a exponer sus ideas y en su momento funcionó muy bien.
- En cuanto a los elementos que componen la cultura corporativa: En pautas de conducta, al público interno se valora netamente por parámetros según funciones pues se centran más en la parte laboral y en resultados tangibles. RRHH si da sugerencias o felicita si se hace un buen desempeño para ascender.

Los valores, son expuestos esporádicamente a través de mails y no hay una formación en el modelo y, en cuanto a las creencias sobre el trabajo en equipo se trabajó con un proyecto de innovaciones con equipos multidisciplinarios de cada área. Hay reuniones que se han implementado entre los altos mandos, hay trabajo en equipo dentro de cada unidad pero no hay sinergia entre todos. Se ha dividido la empresa

en unidades. Es nula la integración, hay ausencia de relación y comunicación no se conocen.

- En relación a los tipos de cultura más generalizadas, hay desconocimiento de la filosofía corporativa por parte del personal interno. Y, en cuanto a la cultura por orientación al control, se maneja una cultura de mercado, enfocada en el logro de metas para obtener mejores utilidades financieras hacia cada unidad de negocio.
- Frente a las funciones de la cultura, el público interno se siente orgulloso explícitamente por ser parte de un grupo regional, ser una multinacional sólida, solvente, seria, una buena escuela y por crear fuentes de trabajos pues hay 1300 familias a las que Quifatex alimenta en todo el Ecuador.

#### **4.6.3 Análisis comparativo entre encuestas y entrevistas:**

Sintetizando la información recopilada entre las 18 preguntas de las encuestas y las 11 preguntas de las entrevistas realizadas al público interno, se puede considerar dentro de las seis categorías que hay una conjunción entre los datos entre la mayoría de las preguntas.

- En cuanto a los elementos de identidad, en las encuestas los colaboradores tienen poco conocimiento de la misión, visión y lineamientos estratégicos debido a que en las entrevistas únicamente se dan a conocer a través de una inducción y el reglamento interno. Y, en con respecto a los cuatro valores corporativos en las encuestas, se los evidencia con mayor grado de identificación únicamente hacia: respeto y compromiso debido a que en las entrevistas no habido una formalidad en el proceso para transmitirlos.

- En relación a los vectores de identidad: cultural, visual, verbal, objetual, ambiental y comunicacional se puede anunciar:

Culturalmente, en las encuestas las personas desconocen la filosofía corporativa como estructura principal de la empresa, razón por la cual en las entrevistas los patrones de conducta de los colaboradores no son los más deseados para Quifatex.

Visualmente, en las encuestas el grado de identificación hacia el logo es alto debido a que en las entrevistas se ha mantenido el logo de siempre y la gente lo asocia bien externamente en el mercado.

Verbalmente y objetualmente, en las encuestas los colaboradores tienen bastante conocimiento sobre el giro de negocio y la línea de productos, pero en las entrevistas únicamente lo conocen a través de la inducción y el reglamento interno pues día a día la gente se capacita y se auto capacitar dentro de su unidad.

Ambientalmente, los colaboradores conocen bien la estructura física de la empresa por pisos y no hay ninguna observación.

Y, comunicacionalmente, en las encuestas la gestión de comunicación es buena, se han implementado una variedad de herramientas y la gente se siente más informada, pero en las entrevistas esta área sigue siendo un reto para mejorar, pues hace falta reforzar la comunicación interna cara a cara, verla como un rol propio de cada colaborador y no como responsabilidad de una sola área o gerencia, tener claro que es lo que la empresa es y que quiere para poder comunicarlo externamente e implementar un departamento de comunicación con una estructura de recurso humano oficial por la cantidad de personas que tiene la empresa.

- Frente a las funciones de la identidad, en las encuestas los colaboradores sienten que a veces sienten que son valoradas y escuchadas sus opiniones para cambiar algo debido a que en las entrevistas la cultura que se tenía dentro de la empresa era una cultura del "hacer", entonces se lanzó un proyecto de innovación para que la gente exponga sus ideas y en su momento funcionó bien.

- En cuanto a los elementos que componen la cultura corporativa: En pautas de conducta, en las encuestas cada sujeto se siente valorado remunerativamente debido a que en las entrevistas se los aprecia por parámetros según funciones centrándose en la parte laboral y en resultados. En cuanto a los cuatro valores el público interno no los evidencia en su totalidad debido a que en las entrevistas estos son expuestos esporádicamente a través de e-mails y no hay una correcta difusión. Y con respecto a las creencias en las encuestas a veces hay trabajo en equipo entre las diferentes áreas o unidades de negocio debido a que en las entrevistas se evidencia la colaboración equipo dentro de cada unidad pero no hay sinergia entre todos porque se ha dividido la empresa en unidades y resulta nula la integración.
- En cuanto a los tipos de cultura más generalizadas se evidencia a breves rasgos en las encuestas una cultura débil debido a que en las entrevistas hay falta de conocimiento en la estructura principal de los elementos de la filosofía corporativa.
- Frente a las funciones de la cultura, en las encuestas el público interno se siente orgulloso, debido a que en las entrevistas Quifatex es parte de un grupo regional, es una multinacional sólida, solvente, seria, una buena escuela y porque crea fuentes de trabajos pues hay 1300 familias a las que Quifatex alimenta en todo el Ecuador.

#### **4.6.4 Conclusión General de la Investigación**

Finalmente, a través de las encuestas y entrevistas aplicadas, se puede observar que entre todos los colaboradores en general y los filtros aplicados por cada uno de los seis cargos en las encuestas, no existen grandes cambios significativos, pues las seis categorías se mantienen en términos generales bajo los mismos criterios y se limitan a muy pocas variaciones, razón por la cual se resaltarán las observaciones de manera general.

- Para comenzar, en cuanto a los elementos que componen la identidad corporativa es evidente la falta de condensación y difusión atractiva sobre la misión, visión y lineamientos estratégicos. Por otro lado con respecto a los valores, no habido una formalidad en el proceso para difundirlos y transmitirlos.
- En relación a los vectores de identidad: cultural, visual, verbal, objetual, ambiental y comunicacional se puede anunciar:  
Culturalmente, los elementos estructurales de identidad no han sido consolidados de la mejor manera razón por los valores, creencias y pautas de conducta que tienen cada colaborador fomentan una cultura fuerte.  
Visualmente, no existe una gran variedad de elementos visuales que contengan e identifiquen el logo de la empresa como símbolos propios.  
Verbal y Objetualmente, los colaboradores se capacitan y conocen sus productos de su unidad pero no hay un conocimiento general de lo que la empresa es y ofrece externamente.  
Ambientalmente, los colaboradores conocen bien la estructura física de la empresa por pisos y no hay ninguna observación.  
Con respecto a la comunicación, falta interiorizarla cara a cara como un rol propio de cada colaborador y no como responsabilidad de una sola área o nivel gerencial.
- Frente a las funciones de la identidad, los colaboradores sienten que muy pocas veces sus opiniones son valoradas y escuchadas para cambiar algo dentro de la empresa por lo cual no hay participación de los mismos.
- En cuanto a las pautas de conducta, valores y creencias que tienen los colaboradores no son las más óptimas para la empresa, pues no se evidencian procesos de sociabilización razón por la cual la integración entre las unidades de negocio. Los valores no han sido reforzados en el

día a día a través de estereotipos o modelos a seguir desde las altas gerencias por eso los colaboradores no tienen un claro conocimiento de los mismos. Y en cuanto a las creencias la gente tiene posicionado primero su unidad individualmente antes que a Quifatex como empresa íntegra.

- Con respecto a la cultura por orientación al control, se maneja una cultura de mercado, enfocada en el logro de metas con utilidades financieras razón por la cual no hay una apreciación hacia el valor humano que cada colaborador aporta en Quifatex.
- Frente a las funciones de la cultura, el público interno atribuye su nivel de orgullo hacia aspectos externos de la empresa dentro del mercado y no mayormente hacia los atributos internos que tiene Quifatex lo que haría que se mejoren criterios hacia “totalmente orgullosos”.

Así, entonces se puede decir que la identidad no ha sido cimentada de la mejor manera razón por la que se evidencia una cultura corporativa débil y por ende un bajo sentido de pertenencia.

Nota: es pertinente resaltar que al hablar de una importante multinacional sólida y focalizada en 4 países como lo es Quifatex, no basta con que su público interno se encuentre en términos generales “bien” en ciertos aspectos, pues resulta necesario generar mecanismos de mejora para que la gente se sienta completamente a gusto dentro de la empresa.

## 4.7 FODA

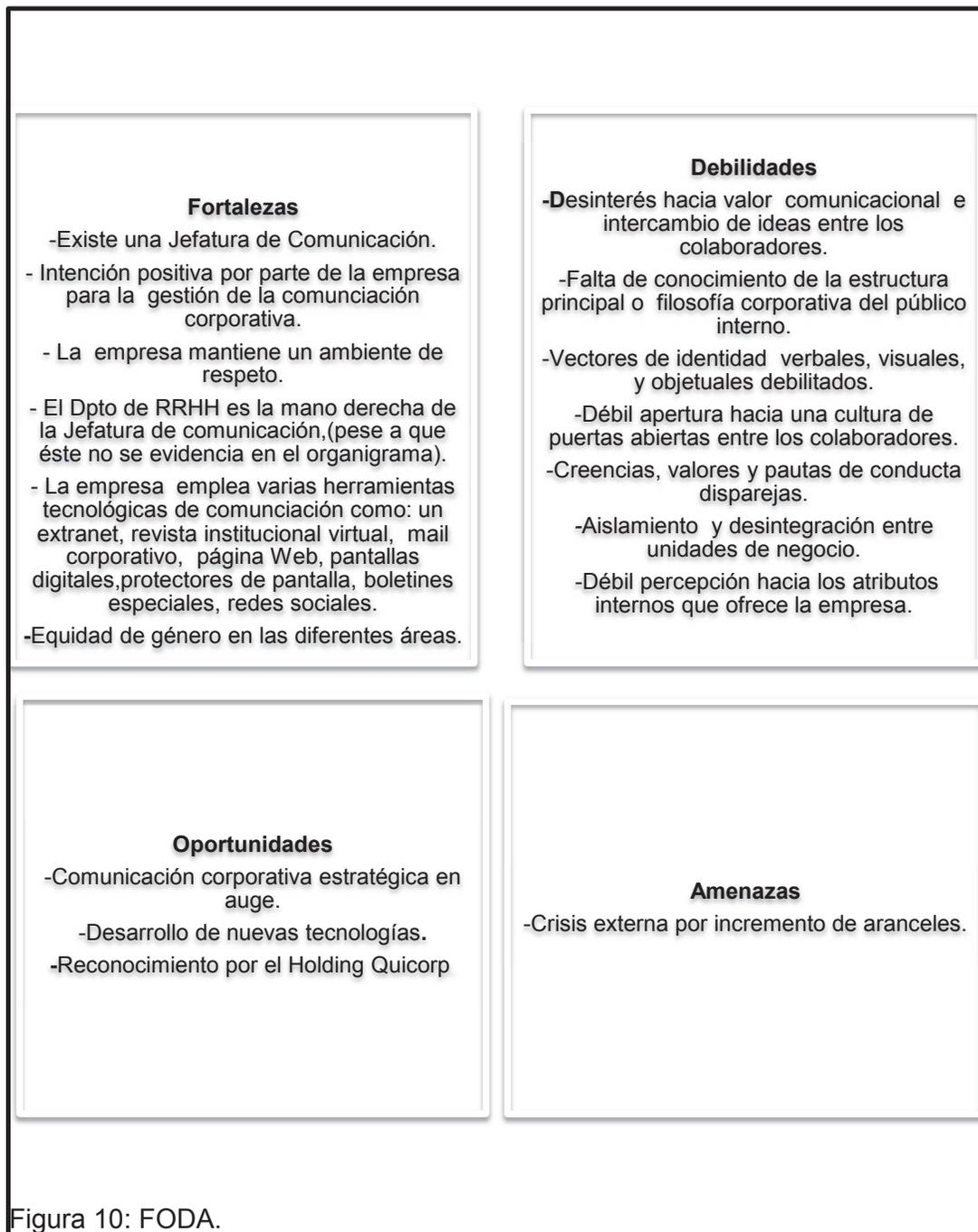


Figura 10: FODA.

## **CAPÍTULO 5. PROPUESTA COMUNICACIONAL**

### **5.1 Desarrollo de la Propuesta**

Una vez detectadas las necesidades del público interno de Quifatex a partir del de las seis categorías que se utilizaron en toda la Investigación como referencia principal y del análisis del FODA y, se procederá a elaborar un plan de comunicación estratégico creativo con base a las necesidades que presente consolidar el público interno, en el cual el enfoque desde el inicio será crear una propuesta creativa que pueda generar un impacto entre el público interno hacia el sentido de pertenencia, tratando de reducir las resistencias lógicas o naturales que las personas suelen tener sobre información que posiblemente no es de su interés.

”La idea de jugar con la creatividad, al momento de comunicar, es vincular de una forma correcta imágenes y palabras”. (Apolo, Murillo y García, 2014, p.40).

#### **5.1.2 Objetivo General**

Fortalecer el sentido de pertenencia hacia el público interno de Quifatex, con el fin de que la identidad y cultura sean entendidas y compartidas por todos lo cual favorecerá el involucramiento hacia la misma.

#### **5.1.3 Objetivos Específicos**

- Potenciar la gestión comunicacional para acrecentar la importancia sobre el intercambio positivo entre todo el público interno.
- Afianzar los elementos de la identidad de forma dinámica para que el público interno se interese en conocer y entender la estructura principal de la empresa.
- Reforzar el conocimiento sobre los vectores de identidad pertinentes para mejorar el sentimiento de arraigo de los colaboradores hacia la organización.
- Incentivar la cultura de puertas abiertas para involucrar a todos los colaboradores hacia la participación.

- Mejorar la gestión de los elementos de la cultura para compartir conductas positivas entre el público interno.
- Promover la visualización de las unidades de negocio como un solo un solo sistema integrado para alcanzar un sólido direccionamiento a nivel organizacional.
- Consolidar el sentido de orgullo de los colaboradores para que su percepción sea valorada desde la estructura interna.

#### 5.1.4 Públicos

Público interno conformado por: Gerencia general - Gerencias, Jefes y Colaboradores en general.

#### 5.2 Plan Estratégico de Comunicación:

El Plan de Comunicación será realizado en relación a las 6 categorías de Investigación, en las cuales por el nivel de relevancia se apartó como punto de partida al vector comunicacional.

#### 5.2.1 Matriz Estratégica

| Objetivo General | Objetivos Específicos   | Públicos                                  | Estrategias   |
|------------------|---|---|---|
|                  | Potenciar la gestión Comunicacional para acrecentar la importancia sobre el intercambio positivo entre el público interno.                                    | Gerentes, Jefes, Colaboradores en general | Destacar a la comunicación para influir hacia una retroalimentación activa entre todos.   |
|                  | Afianzar los elementos de la identidad de forma dinámica para que el público interno se interese en conocer y entender la estructura principal de la empresa. | Gerentes, Jefes, Colaboradores en general | Difundir la Filosofía Corporativa y Lineamientos estratégicos de una manera creativa y de fácil recordación, con el fin de lograr ser una realidad constante entre todos los colaboradores. |

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| Fortalecer el sentido de pertenencia hacia el público interno de Quifatex, con el fin de que la identidad y cultura sean entendidas y compartidas por todos lo cual favorecerá el involucramiento hacia la misma. | Reforzar el conocimiento sobre los vectores de identidad pertinentes para mejorar el sentimiento de arraigo de los colaboradores hacia la organización. | Gerentes, Jefes, Colaboradores en general   | Difundir el giro de negocio y las principales líneas de productos para que todo el público interno conozca todas las actividades que se dedica Quifatex y su oferta externamente. |
|   |   |   | Proporcionar elementos visuales de Quifatex para mejorar el grado de identificación de los colaboradores hacia la empresa.  |
|   | Incentivar la cultura de puertas abiertas para involucrar a todos los colaboradores hacia la participación.   | Gerentes, Jefes, Colaboradores en general<br>Público Interno  | Motivar entre los colaboradores la importancia de expresar sus opiniones en las diferentes situaciones internas para volverlos partícipes.  |
|   | Mejorar la gestión de los elementos de la cultura para compartir conductas positivas entre el público interno.  | Gerentes, Jefes, Colaboradores en general   | Reconocer la importancia de valorar el capital humano que conforma Quifatex, para incrementar emociones favorables de los colaboradores hacia la empresa.                         |
|   |   | Gerentes, Jefes, Colaboradores en general   | Compartir los valores corporativos desde la alta gerencia para crear entre los colaboradores una realidad constante hacia sus principios.   |
|   |   | Gerentes, Jefes, Colaboradores en general   | Incentivar la integración entre las diferentes unidades de negocio para mejorar las interrelaciones personales entre el público interno.  |
|   |   | Promover la visualización de las unidades de negocio como un solo un solo sistema integrado para alcanzar | Gerentes, Jefes, Colaboradores en general   |

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
|  | un sólido direccionamiento a nivel organizacional.   |   |  |
|  | Consolidar el sentido de orgullo de los colaboradores para que su percepción sea valorada también desde la estructura interna. | Gerentes, Jefes, Colaboradores en general | Mejorar la percepción interna de cada colaborador para resaltar los atributos internos que tiene la gente dentro la empresa. |

## 5.2.2 Matriz de Acciones:

| MATRIZ DE ACCIONES  |   |  |
|---|---|--|
| Estrategias   | Acciones  | Responsables   |
| Destacar a la comunicación para influir hacia una retroalimentación activa entre todos.   | <b>Fortalecer el departamento de comunicación:</b><br>Contratar a un comunicador corporativo especialista en estrategia y gestión de las comunicaciones para dar a conocer sobre la importancia del rol de la comunicación, la planificación estratégica del área, la instauración de una política para el correcto direccionamiento de las herramientas, mensajes, responsables, etc.  | Dpto. de comunicación.   |
|   | <b>Mailing</b><br>Enviar periódicamente mailing de expectativa durante una semana para captar la atención de los colaboradores sobre el nuevo giro de la comunicación dentro de la empresa y consecuentemente del sketch. (VER ANEXO 10)  | Dpto. de comunicación.   |
|   | <b>Sketch</b><br>Realizar un sketch en el subsuelo de las instalaciones durante el medio día con guión de tono humorístico.<br>Integrantes: 3 actores externos Vestuario: personajes disfrazados de empresarios. Temática: Enfatizar la importancia de la comunicación como un rol propio, participativo y no responsabilidad de solo una área. "Una melodía la hacen todos" por Costa. Lugar: área de alto flujo dentro de la empresa. Tiempo de la obra: 4min a 6 min. (VER ANEXO 11 MONTAJE EN LAS INSTALACIONES)  | Dpto. de comunicación y actores externos.  |
|   | <b>Portavoces Activos</b><br>Los miembros del departamento de Comunicación se volverán portavoces activos de cada unidad de negocio, de manera que faciliten la comunicación y logren influir al resto de compañeros sobre el impacto de generar procesos bidireccionales sobre las situaciones internas que ocurren en la empresa mensualmente.  | Dpto. de comunicación  |
|   | <b>Intranet</b><br>Crear una Intranet donde los colaboradores puedan interactuar y ser partícipes con los temas internos o contenidos actualizados que el área de comunicación y la empresa requieran dar a conocer. Para lo cual consecuentemente se realizará una capacitación sobre la importancia de la bidireccionalidad, el uso y correcto manejo de la misma. (VER ANEXO 12)   | Dpto de comunicación, profesional free lance para intranet y dpto de sistemas.   |
| Difundir la filosofía corporativa de una manera creativa y de fácil recordación, con el fin de lograr ser una realidad constante entre todos los colaboradores.                   | <b>Mailing</b><br>Enviar periódicamente correos de expectativa durante una semana para captar la atención de los colaboradores sobre el reconocimiento de la filosofía corporativa y consecuentemente de la pausa activa. (VER ANEXO 13)  | Dpto. de comunicación.   |
|   | <b>Pausa activa con movimientos sincronizados</b><br>Sintetizar la filosofía corporativa y realizar una pausa activa con carteles de contenido de Misión, Visión, Valores, Lineamientos Estratégicos. Integrantes: 4 actores externos. Vestuario: disfrazados de empresarios, guantes blancos, cara tapada de blanco; tipo maniqués. Temática: Colocarse carteles colgantes de cada elemento de la filosofía corporativa y llegar simultáneamente a la empresa con música tipo lounge-soft house, romper la monotonía con movimientos sincronizados (tipo flash mob). Lugar: 4 pisos Tiempo: a consideración. (VER ANEXO 14 MONTAJE EN LAS INSTALACIONES)       | Dpto. de comunicación y actores externos.  |
|   | <b>Rótulos led</b><br>Colocar rótulos luminosos led en lugares estratégicos dentro de cada piso, con el contenido sintetizado de la Misión, Visión, Valores y Lineamientos estratégicos. Lugares: entrada principal, cafetería y pasillos de alto tráfico en cada piso. (VER ANEXO 15 MONTAJE EN LAS INSTALACIONES)   | Dpto. de comunicación, agencia de publicidad externa.  |
|   | <b>Protectores de pantalla</b><br>Publicar en los protectores de pantalla de las computadoras y las tablets de todos los colaboradores con el contenido sintetizado de la Misión, Visión, Valores y Lineamientos estratégicos, uno durante cada mes.  | Dpto. de comunicación y dpto. sistemas   |
|   | <b>Inducción grupal</b><br>Realizar inducciones grupales para recordar la filosofía corporativa y lineamientos estratégicos a los colaboradores. (VER ANEXO 16 AL DPTO. DE COMUNICACIÓN)  | Dpto. de comunicación.   |
| Difundir el giro de negocio y las principales líneas de productos para que todo el público interno conozca todas las actividades que se dedica Quifatex y su oferta externamente. | <b>Mailing</b><br>Enviar periódicamente correos de expectativa para captar la atención de los colaboradores sobre lo que Quifatex es y ofrece a su público externo y consecuentemente sobre la feria temática. (VER ANEXO 17)   | Dpto. de Comunicación.   |
|   | <b>Feria Interna</b><br>Realizar una feria con stands de las principales líneas de productos, así como también difundir el giro de negocio con proyección de plasmas. Lugar: Parqueadero de las instalaciones. (VER ANEXO 18 MONTAJE EN LAS INSTALACIONES)  | Dpto. de Comunicación. Unidad de ventas, distribución, consumo y farma, proveedores externos para elementos de la feria. |
|   | <b>Lanzamiento interno de productos:</b><br>Entregar mensualmente muestras gratuitas de los productos más importantes de Quifatex a los colaboradores indistintamente durante cada mes para que conozcan y recuerden los productos con los que la empresa cuenta.   | Dpto. de comunicación. Directivos. Unidad de servicios logísticos.   |
|   | <b>Revista virtual voces</b><br>Publicar y refrescar en la revista institucional virtual el contenido de lo que Quifatex es y las principales líneas de productos de farma y consumo durante cada mes. (VER ANEXO 19)   | Dpto. de comunicación.   |
| Proporcionar elementos visuales de Quifatex para mejorar el grado de identificación de los colaboradores hacia la empresa.  | <b>Pantallas digitales</b><br>Se publicará en las pantallas digitales de cada piso el contenido de lo que Quifatex es y las principales líneas de productos de farma y consumo durante cada mes.  | Dpto. de comunicación.   |
|   | <b>Complementar el manual de identidad</b><br>Rediseñar en el manual de Identidad con el uso de los nuevos elementos para proporcionar a los colaboradores los siguientes elementos visuales "yo soy Quifatex":<br>-Chalecos corporativos: Para que los colaboradores tengan la misma identidad visual, y al mismo tiempo representen a Quifatex, se realizarán chalecos de poliéster para todos los miembros de cada área o unidad de negocio, bordados con el logo de la empresa y el nombre del área o unidad a la que pertenecen y en la parte posterior que diga con la frase: "yo soy Quifatex"<br>-Mouse Pad<br>-Termos para café o agua. (VER ANEXO 20) | Dpto. de comunicación. Agencia de publicidad y empresa de fabricación de chalecos.                                       |
| Motivar entre los colaboradores la importancia de expresar sus opiniones en las diferentes situaciones internas para volverlos partícipes.  | <b>Concurso: ¡Exprésate!</b><br>Publicar temas de discusión sobre intereses comunes o temas que ocurren dentro de la empresa durante cada mes en la revista virtual que contendrá la Intranet. El objetivo será incentivar a que la gente exprese sus ideas abiertamente y que sepan que sus ideas son escuchadas. El ganador acumulará puntos para almuerzo gratis y será quien aporte con más ideas innovadoras durante cada mes. (VER ANEXO 12 Y 21)   | Dpto de comunicación.  |
|   | <b>Pizarra participativa</b><br>Implementar pizarra de vidrio en un lugar de alto flujo para que el Dpto. de Comunicación invite con algún tipo de mensaje positivo durante cada mes para que los colaboradores escriban cualquier tipo de mensajes positivos en fechas especiales, posteen fotos despegables, ideas de libre expresión, o temas de innovación. (VER ANEXO 22)  | Dpto. de comunicación y empresa externa de pizarras.   |

|   |   |   |
|---|---|---|
| Reconocer la importancia de valorar el capital humano que conforma Quifatex, para incrementar emociones favorables de los colaboradores hacia la empresa. | <p align="center"><b>Personificación quifacetas</b></p> <p>Incentivar a todos los colaboradores a enviar una de sus mejores habilidades personales y una foto de cada uno en digital al Dpto. de Comunicación para ser diseñada como caricatura y ser expuestas sobre un tendedero dentro de un lugar de alto tráfico de las Instalaciones. El objetivo será resaltar que además de la importancia que implica el desempeño laboral que realizan, a la empresa también le interesa conocer sobre las habilidades y talentos personales con los que cuenta su talento humano. (VER ANEXO 23)</p>   | Dpto. de comunicación y agencia de publicidad.                    |
|   | <p align="center"><b>Cóctel de valoración corporativa</b></p> <p>Organizar un cóctel corporativo en áreas verdes de la Hacienda Villa Vieja para apreciar el talento humano, el objetivo será reconocer las fortalezas y las cosas que buenas que los colaboradores han venido haciendo semestralmente para lograr un nivel de satisfacción en el que todos se sientan partícipes de los éxitos en consecución de objetivos de Quifatex. Se conmemorará al mejor compañero, al más creativo, al más puntual y al más chistoso de cada unidad a través de la postulación y apreciación por votos.</p>  | Dpto. de comunicación, RRHH y hacienda Villa Vieja.               |
|   | <p align="center"><b>Taller de valoración de talentos</b></p> <p>Realizar un taller valoración de roles entre la mitad del total de los colaboradores semestralmente en el que cuente con la participación de diferentes cargos de cada unidad de negocio de Quifatex, sacándoles de la zona de confort y valorando el talento del otro en varias dinámicas. Lugar: áreas verdes de la Hacienda Villaveja. Facilitador: Félix Valencia</p>  | Dpto. de comunicación. Hacienda Villa Vieja. Capacitador y RRHH.  |
| Compartir los valores corporativos desde la alta gerencia para crear entre los colaboradores una realidad constante hacia sus principios.                 | <p align="center"><b>Rompe cabezas</b></p> <p>El Departamento de Comunicación será el embajador y encargado de repartir rompecabezas de los valores corporativos hacia los colaboradores para que los armen de manera representativa. (VER ANEXO 24 MONTAJE EN LAS INSTALACIONES)</p>   | Dpto. de comunicación, diseñador gráfico y agencia de publicidad. |
|   | <p align="center"><b>Taller de team building</b></p> <p>Construir un equipo de alto rendimiento entre los líderes conformados por: Altos y medios mandos para ser capacitados sobre la importancia de la transmisión de los valores corporativos a través de talleres por el Dpto. de Comunicación y RRHH.</p>  | Dpto. de comunicación y RRHH.                                     |
|   | <p align="center"><b>Video Prezi "Sigue el ejemplo"</b></p> <p>Realizar un video instantáneo en la plataforma PREZI, encajado en compartir valores, con galerías de fotos de los altos y medios mandos promoviendo un mensaje emocional de ser embajadores de valores. Será difundido a través de la portal del Intranet. (VER ANEXO 25)</p>  | Dpto. de comunicación.  |
| Incentivar la integración entre las diferentes unidades de negocio para mejorar las interrelaciones personales entre el público interno.                  | <p align="center"><b>Taller de coaching enfocado al trabajo en equipo</b></p> <p>Realizar un taller enfocado en el trabajo en equipo entre la mitad del total de los colaboradores semestralmente, en cual trabajará en un proceso de integración a través de la participación de coaching de high potencial, empatía, aceptación del otro. Lugar: áreas verdes de la Hacienda Villa Vieja. Facilitador: Félix Valencia.</p>  | Dpto. de Comunicación. Capacitador. RRHH y Hacienda Villa Vieja   |
|   | <p align="center"><b>Novatada de integración</b></p> <p>Acada colaborador nuevo que ingrese se realizará una novatada de integración trimestralmente dentro de las instalaciones con todos los colaboradores al final del día, en la que indistintamente cada unidad o área se turnará para hacerse cargo de las actividades que se realizarán hacia él o los colaboradores nuevos. Además el departamento de comunicación será el encargado de dar el chaleco corporativo.</p>   | Dpto. de Comunicación, diseñador gráfico, Unidad anfitriona.      |
|   | <p align="center"><b>Juego: curiositrivia</b></p> <p>A través del mail interno enviar un link para incentivar a la gente a publicar un dato curioso. El departamento de comunicación será el encargado de escoger y publicar las tres curiositivas más interesantes de tres colaboradores en la intranet por 3 semanas. Finalmente al final del mes se enviará una encuesta vía mail a todos y se premiará la primera persona que responda correctamente la Curiositrivia. (VER ANEXO 12 y 26)</p>  | Dpto. de comunicación y diseñador gráfico.                        |
| Enfocar el pensamiento de los colaboradores hacia el logro de intereses compartidos como empresa para lograr un solo norte.                               | <p align="center"><b>Concurso photobooth</b></p> <p>Implementar en las instalaciones por 1 día un photobooth, el cual contendrá varios implementos para complementar el giro de negocio de la empresa, las 3 fotos más creativas que logren la temática establecida serán reconocidas y premiadas y se publicarán en las pantallas digitales trimestralmente. Se incentivará a participar grupos conformados por 8 colaboradores siendo 2 miembros de cada unidad. (VER ANEXO 27 MONTAJE EN LAS INSTALACIONES)</p>  | Dpto. de comunicación y photobooth.                               |
|   | <p align="center"><b>Manejo de casos corporativos internos</b></p> <p>El Dpto. de Comunicación junto a RRHH conformarán equipos de trabajo trimestralmente con 12 miembros de distintas unidades virtualmente en el Intranet para que planteen a través del chat soluciones que ayuden a resolver un caso ficticio en particular, en donde procesos de invidualidad serán eliminados puesto que se verán comprometidos a centrarse en acuerdos comunes. Las respuestas serán receptadas vía mail al Dpto. de Comunicación y el equipo con mejores soluciones será premiado. (VER ANEXO 12)</p>  | Dpto. de comunicación y RRHH                                      |
| Mejorar la percepción interna de cada colaborador para resaltar los atributos internos que tiene la gente dentro la empresa.                              | <p align="center"><b>Video institucional emocional</b></p> <p>Realizar un video tipo storytelling emocional para resaltar la gente y los atributos internos de Quifatex. Integrantes: público interno. Vestuario: casual. Temática: ¿Qué hace de Quifatex una empresa especial para trabajar? Relatar los atributos internos de la empresa en la que se cuenten historias o anécdotas sobre cómo los colaboradores ven a la empresa que trabajan internamente, los beneficios que tienen, y cómo han crecido profesionalmente dentro de esta, con imágenes que enfoquen la labor cotidiana de los diferentes representantes de cada área o unidad negocio en varios escenarios dentro de la empresa, el cual será difundido por medio de pantallas digitales. Duración: 3 a 4 min. (VER ANEXO 28)</p> | Dpto. de comunicación y productora de comunicación.               |



| PRESUPUESTO  |                           |                       |                 |             |  |
|--|---------------------------|-----------------------|-----------------|-------------|--|
| Acciones   | Unidad de Medida por pago | Cantidad por personas | Costo Unitario  | Costo Total | Observaciones  |
| Fortalecer el Departamento de Comunicación con Comunicador Corporativo   | 12                        | 1                     | 800,00          | 9600,00     | Contrato 12 meses.   |
| Mailing  | /                         | /                     | 0,00            | 0,00        |  |
| Sketch con actores   | 1                         | 3                     | 333,33          | 1000,00     | Incluye: Tres actores, preparación de show, asesoría artística, 1 maquillador, 1 Vestuarista, asistencia de maquillaje todo el evento, Vestuario completo para cada personaje, Transporte dentro de Quito, Personal de apoyo de Plenísimo y Prodanza.      |
| Portavoces activos   | /                         | 3                     | 0,00            | 0,00        |  |
| Intranet   | 1                         | 1                     | 4,820,00        | 4820,00     | Incluye: Diseño de Intranet personalizado. Aplicación de la administración, manual de usuario, paso a producción, certificación de pruebas, acta de recepción, capacitación técnica, capacitación a usuarios. Tiempo de impaltación: 40 días.              |
| Mailing filosofía corporativa  | /                         | /                     | 0,00            | 0,00        |  |
| Pausa activa con movimientos sincronizados   | 1                         | 4                     | 310,00          | 1240,00     | Incluye: Montaje coreográfico, 4 bailarines o artistas, asesoría artística, maquillador, Transporte dentro de Quito, Personal de apoyo de Plenísimo y Prodanza   |
| Rótulos led medianos 59,4 * 84,1   | 1                         | 4                     | 170,00          | 680,00      | Incluye: Diseño, material.   |
| Protectores de Pantalla  | 12                        | 375                   | 0,00            | 0,00        |  |
| Inducción grupal   | 11                        | 375                   | 0,00            | 0,00        | Los grupos estarán conformados por 34 personas   |
| Mailing giro de negocio y línea de productos   | /                         | /                     | 0,00            | 0,00        |  |
| Feria Interna  | 1                         | 1                     | 560,00          | 560,00      | Incluye: carpas con pared y techado capacidad para 300 px, 2 plasmass de 50 pulgadas, 1 laptop de reproducción de video, 1 distribuidor de video, amplificación para 200px, 1 técnico durante el evento.   |
| Lanzamiento interno de productos   | 9                         | /                     | 0,00            | 0,00        | Muestras gratuitas auspiciadas por Quifatex.   |
| Revista virtual voces  | 12                        | /                     | 0,00            | 0,00        |  |
| Pantallas digitales  | 12                        | /                     | 0,00            | 0,00        |  |
| Diseño de la Reestructuración del manual de Identidad visual   | 1                         | 1                     | 10,00           | 10,00       | Hora del diseño  |
| Termo "yo soy Quifatex"  | 1                         | 375                   | 7,15            | 2681,25     | Incluye: Logo QUIFATEX, Frase: "YO SOY QUIFATEX"   |
| Mosue pad "yo soy Quifatex"  | 1                         | 375                   | 1,80            | 675,00      | Incluye: Logo QUIFATEX, Frase: "YO SOY QUIFATEX"   |
| Chalecos Corporativos fabricados en tela Piel D importada, con cierre, color a elegir con dos bolsillos delanteros | 1                         | 375                   | 14,30           | 5362,30     | Aplicado, tarifa especial. Incluye: Logo QUIFATEX pecho izquierdo, Frase: "YO SOY QUIFATEX" espalda  |
| Concurso exprésate Intranet  | 9                         | /                     | 0,00            | 0,00        |  |
| Regalos  | 9                         | 1                     | 0,00            | 0,00        | Almuerzos especiales auspiciados por Quifatex en las instalaciones   |
| Pizarra participativa de vidrio 200 por 120 cm.  | 1                         | 1                     | 351,79          | 351,79      | Incluye: Instalación y entrega a domicilio 5 días  |
| Tarjetero de personificación quifacetos  | 1                         | 375                   | 2,50            | 937,50      | Precio unitario incluye IVA, diseño, material e impresión.   |
| Cóctel de Valoración Corporativa, Instalaciones: Hacienda Villa Vieja  | 2                         | 375                   | 20,50           | 15375,00    | Aplicado con tarifas especiales. Incluye por (5H): Servicio de meseros, disco móvil, iluminación decorativa, 12 mesas cocteleras, 5 bocaditos por persona a elección, bebidas soft limitadas, estaciones permanentes de café o té y descorche de cortesía. |
| Diplomas   | 2                         | 16                    | 0,50            | 16,00       | Impresión a color  |
| Taller Valoración de Talentos, Instalaciones: Hacienda Villa Vieja   | 2                         | 188                   | 18,00           | 6768,00     | Aplicado con tarifas especiales. Incluye: Coffe break de la mañana a elección, pizarra tiza líquida, papelógrafos, uso exclusivo del jardín, servicios de meseros, estación permanente de café o té.   |
| Equipo de Capacitación   | 2                         | 188                   | 450,00          | 900,00      | Incluye: facilitación, conceptualización de la experiencia y materiales de campo para la producción del evento por las 188 personas.   |
| Rompe cabezas de valores corporativos  | 1                         | 375                   | 4,00            | 1500,00     | Precio unitario incluye IVA, diseño, material e impresión.   |
| Maeriales de Team Building   | 1                         | /                     | 30,00           | 30,00       |  |
| Video PREZI: "Sigue el ejemplo"  | 1                         | /                     | 0,00            | 0,00        | Incluye: fotografías, texto, música.   |
| Coaching Integración, Instalaciones: Hacienda Villa Vieja  | 2                         | 188                   | 18,00           | 6768,00     | Aplicado tarifas especiales. Incluye: Coffe break de la mañana a elección, pizarra tiza líquida, papelógrafos, uso exclusivo del jardín, servicios de meseros, estación permanente de café o té.   |
| Equipo de Capacitación   | 2                         | 188                   | 450,00          | 900,00      | Incluye: facilitación, conceptualización de la experiencia y materiales de campo para la producción del evento por las 188 personas.   |
| Novatada de Integración  | 3                         | /                     | /               | /           | Dependerá de la organización y cuota que cada unidad anfitriona disponga y de los colaboradores nuevos que ingresen  |
| Curiositrivia  | 7                         | /                     | 0,00            | 0,00        |  |
| Regalos  | 7                         | 1                     | 0,00            | 0,00        | Almuerzos especiales auspiciados por Quifatex en las instalaciones   |
| Concurso photobooth  | 1                         | /                     | 540,00          | 540,00      | Incluye: Stand por 3 horas, impresión de fotos al instante, accesorios personalizados, diseño gráfico personalizado, backing personalizado, Dvd con fotos, 2 asistentes.   |
| Regalos  | 3                         | 8                     | 3,00            | 72,00       |  |
| Manejo de casos internos intranet  | 3                         | /                     | 0,00            | 0,00        |  |
| Regalos  | 3                         | 12                    | 0,00            | 0,00        | Almuerzos especiales auspiciados por Quifatex en las instalaciones   |
| Video Institucional Emocional  | 1                         | /                     | 2500,00         | 2500,00     | Incluye: pre producción de guión, producción con 3 días de rodaje en diferentes ambientes, 7 días de post producción. Entrega del máster en full HD.   |
|  |                           |                       | Subtotal        | 63,286.84   |  |
|  |                           |                       | 12% IVA         | 7,594.42    |  |
|  |                           |                       | Imprevistos 10% | 6,328.68    |  |
|  |                           |                       | Total           | 77,209.94   |  |

## 5.2.5 Matriz de Evaluación:

| MATRIZ DE EVALUACIÓN  |                  |                     |  |  |  |
|---|------------------|---------------------|--|--|--|
| Objetivos Específicos   | Tipo de Objetivo | Nivel de evaluación | Acción                                     | Instrumento                                    | Indicador  |
| Potenciar la gestión Comunicacional para acrecentar la importancia sobre el intercambio positivo entre todo el público interno.                               | Información      | Básico              | Contratar un Comunicador Corporativo       | Conteo de responsabilidades                    | Responsable del cargo  |
|   |                  |                     | Mailing de expectativa                     | Conteo- Encuesta                               | Número de correos recibidos/Número de correos enviados. Número de correos que llamaron la atención del público interno/ Número de correos enviados |
|   |                  |                     | Sketch                                     | Encuesta                                       | Número de comentarios positivos sobre del rol de la comunicación/ Número de asistentes   |
|   |                  |                     | Portavoces Activos                         | Encuesta                                       | Número de personas conscientes del impacto de un <i>feed-back</i> / Número de colaboradores en total   |
|   |                  |                     | Intranet                                   | Encuesta                                       | Número de personas que asimilaron la importancia de la bidireccionalidad, interacción y uso de la intranet / Número de personas capacitadas.       |
| Afianzar los elementos de la Identidad de forma dinámica para que el público interno se interese en conocer y entender la estructura principal de la empresa. | Información      | Básico              | Mailing de expectativa                     | Conteo- Encuesta                               | Número de correos recibidos/Número de correos enviados. Número de correos que llamaron la atención del público interno/ Número de correos enviados |
|   |                  |                     | Pausa Activa con movimientos sincronizados | Entrevistas                                    | Número de percepciones positivas sobre el contenido de la pausa activa/ Número de asistentes   |
|   |                  |                     | Rótulos led                                | Encuestas                                      | Número de personas que se interesaron por leer la información proyectada / Número de colaboradores en total  |
|   |                  |                     | Portectores de Pantalla                    | Encuestas                                      | Número de personas que se interesaron por leer la información proyectada / Número de colaboradores en total  |
|   |                  |                     | Inducción grupal                           | Encuestas del nivel de claridad de comprensión | Número de personas que asimilaron el contenido de la filosofía y lineamientos estratégicos / Número de asistentes a la capacitación                |
| Reforzar el conocimiento sobre vectores de Identidad pertinentes para mejorar el sentimiento de arraigo de los colaboradores hacia la organización.           | Información      | Básico              | Mailing de expectativa                     | Conteo- Encuesta                               | Número de correos recibidos/Número de correos enviados. Número de correos que llamaron la atención del público interno/ Número de correos enviados |
|   |                  |                     | Feria                                      | Encuestas                                      | Número de personas que se interesaron por conocer sobre el giro y principales líneas de productos/ Número de asistentes                            |
|   |                  |                     | Lanzamiento Interno de productos           | Conteo   | Número de personas que recibieron las muestras gratuitas/ Número total de colaboradores.   |
|   |                  |                     | Revista Virtual Voces                      | Encuestas                                      | Número de personas que se interesaron por leer la información / Número de colaboradores en total   |
|   |                  |                     | Pantallas digitales                        | Encuestas                                      | Número de personas que se interesaron por leer la información proyectada / Número de colaboradores en total  |
|   |                  |                     | Complementar Manual de Identidad:          | Encuestas                                      | Número de personas que reconocen los cambios realizados en el manual de identidad digital  |
| Incentivar la cultura de puertas abiertas para involucrar a todos los colaboradores.  | Motivación       | Intermedio          | Concurso: ¡Exprésate!                      | Conteo de participantes                        | Número de personas que participen/ Número de colaboradores en total  |
|   |                  |                     | Pizarra participativa                      | Conteo de participantes                        | Número de personas que participen/ Número de colaboradores en total  |
| Mejorar la gestión de los elementos de la cultura para compartir conductas positivas entre el público interno.  | Motivación       | Intermedio          | Tarjeteros de Personificación quifacetas   | Entrevistas                                    | Número de conductas positivas sobre los tarjeteros/ Número de colaboradores en total   |
|   |                  |                     | Cóctel de Valoración Corporativa           | Entrevistas                                    | Número de personas motivadas / Número de asistentes  |
|   |                  |                     | Taller de Valoración de Talentos           | Entrevistas                                    | Número de personas que emiten comentarios positivos de otro compañero/ Número de asistentes  |
|   |                  |                     | Rompe cabezas de valores                   | Encuestas                                      | Número de personas que se interesaron positivamente en el rompecabezas/ Número de rompecabezas entregados  |
|   |                  |                     | Taller de Team building                    | Focus Group                                    | Número de personas que comprendieron la importancia de transmisión de los valores corporativos /Número de asistentes                               |
|   |                  |                     | Video en PREZ: "Sigue el ejemplo"          | Encuestas                                      | Número de personas motivadas /Número de personas que vieron la animación   |
|   |                  |                     | Taller de coaching integración             | Encuestas                                      | Número de personas que fortalecieron relaciones interpersonales positivas/ Número de colaboradores en total.                                       |
|   |                  |                     | Novatada de Integración                    | Encuestas                                      | Número de personas motivadas hacia el trabajo en equipo / Número de asistentes.  |
| Promover la visualización de las unidades de negocio como un solo un solo sistema integrado para alcanzar un sólido direccionamiento a nivel organizacional.  | Motivación       | Intermedio          | Concurso photobooth                        | Conteo de participantes                        | Número de personas que participen/ Número de colaboradores en total  |
|   |                  |                     | Manejo de casos corporativos internos      | Encuestas                                      | Número de personas que se centraron en una visión holística/ Número de participantes.  |
| Consolidar el sentido de orgullo de los colaboradores para que su percepción sea valorada desde la estructura interna.  | Motivación       | Intermedio          | Video Institucional emocional              | Encuestas                                      | Número de personas motivadas sobre la percepción interna de la empresa /Número de personas que ven el video  |

5.2.6 Matriz de Resumen:

| OBJETIVO GENERAL   | OBJETIVO ESPECÍFICO                       | PÚBLICO   | ESTRATEGIAS  | ACCIONES  | RESPONSABLES | CRONOGRAMA |   |   |   |   |   |             |           |   |   |   |        | PRESUPUESTO    |  | INDICADOR  |
|--|---|---|--|---|--------------|------------|---|---|---|---|---|-------------|-----------|---|---|---|--------|----------------|--|--|
|  |   |   |  |   |              | 2015       |   |   |   |   |   | 2016        |           |   |   |   |        | valor unitario | valor total  |  |
|  |   |   |  |   |              | J          | F | M | A | M | J | J           | F         | M | A | M | J      |                |  |  |
| Potenciar la gestión Comunicacional para acrecentar la importancia sobre el intercambio positivo entre todo el público interno.  | Gerentes, Jefes, Colaboradores en general | Destacar a la comunicación para influir hacia una retroalimentación activa entre todos.   | Contratar un Comunicador Corporativo                             | Dpto. de comunicación.  |              |            |   |   |   |   |   |             |           |   |   |   | 900,00 | 900,00         | Responsable del cargo  |  |
|  |   |   | Mailing de expectativa   | Dpto. de comunicación.  |              |            |   |   |   |   |   |             |           |   |   |   |        | 0,00           | 0,00   | Número de correos recibidos/Número de correos enviados. Número de correos que llamaron la atención del público interno/ Número de correos enviados |
|  |   |   | Sketch   | Dpto. de comunicación y actores externos.   |              |            |   |   |   |   |   |             |           |   |   |   |        | 333,33         | 000,00   | Número de comentarios positivos sobre el rol de la comunicación/ Número de asistentes  |
|  |   |   | Portavoces Activos   | Dpto. de comunicación   |              |            |   |   |   |   |   |             |           |   |   |   |        | 0,00           | 0,00   | Número de personas conscientes del impacto de un feed-back / Número de colaboradores en total  |
|  |   |   | Intranet   | Dpto. de Comunicación. Profesional free lance para irarse y jefes de Sistemas.  |              |            |   |   |   |   |   |             |           |   |   |   |        | 4820,00        | 4820,00  | Número de personas que asimilaron la importancia de la bidireccionalidad, interacción y uso de la intranet/ Número de colaboradores capacitados.   |
| Afinzar los elementos de la Identidad de forma dinámica para que el público interno se interese en conocer y entender la estructura principal de la empresa.   | Gerentes, Jefes, Colaboradores en general | Difundir la filosofía corporativa de una manera creativa y de fácil recordación, con el fin de lograr ser una realidad constante entre todos los colaboradores. | Mailing de expectativa   | Dpto. de Comunicación.  |              |            |   |   |   |   |   |             |           |   |   |   | 0,00   | 0,00           | Número de correos recibidos/Número de correos enviados. Número de correos que llamaron la atención del público interno/ Número de correos enviados   |  |
|  |   |   | Pausa activa con movimientos sincronizados                       | Dpto. de comunicación y actores externos.   |              |            |   |   |   |   |   |             |           |   |   |   |        | 30,00          | 240,00   | Número de percepciones positivas sobre el contenido la pausa activa/ Número de asistentes  |
|  |   |   | Rollups led  | Dpto. de comunicación, agencia de publicidad externa  |              |            |   |   |   |   |   |             |           |   |   |   |        | 90,00          | 680,00   | Número de personas que se interesaron por leer la información proyectada / Número de colaboradores en total  |
|  |   |   | Protectores de Pantalla  | Dpto. de comunicación y dpto. sistemas.   |              |            |   |   |   |   |   |             |           |   |   |   |        | 0,00           | 0,00   | Número de personas que se interesaron por leer la información proyectada/ Número de colaboradores en total   |
|  |   |   | Inducción grupal   | Dpto. de comunicación.  |              |            |   |   |   |   |   |             |           |   |   |   |        | 0,00           | 0,00   | Número de personas que asimilaron el contenido de la filosofía y lineamientos estratégicos / Número de asistentes a la capacitación.               |
| Reforzar el conocimiento sobre los vectores de Identidad pertinentes para mejorar el sentimiento de arraigo de los colaboradores hacia la organización.  | Gerentes, Jefes, Colaboradores en general | Rediseñar el manual de Identidad con el uso de los nuevos elementos para proporcionar a los colaboradores elementos visuales "yo soy Quilates".                 | Mailing de expectativa   | Dpto. de comunicación.  |              |            |   |   |   |   |   |             |           |   |   |   | 0,00   | 0,00           | Número de correos recibidos / Número de correos enviados. Número de correos que llamaron la atención del público interno/ Número de correos enviados |  |
|  |   |   | Feira Interna  | Dpto. de comunicación. Unidad de consumo, ventas, distribución/ firma, proveedores externos para elementos de la feria. |              |            |   |   |   |   |   |             |           |   |   |   |        | 560,00         | 560,00   | Número de personas que se interesaron por conocer sobre el giro y principales líneas de productos/ Número de asistentes                            |
|  |   |   | Lanzamiento interno de productos                                 | Dpto. de comunicación. Directivos. Unidad de servicios logísticos.  |              |            |   |   |   |   |   |             |           |   |   |   |        | 0,00           | 0,00   | Número de personas que recibieron las muestras gratuitas/ número total de colaboradores  |
|  |   |   | Revista Virtual Voces  | Dpto. de comunicación.  |              |            |   |   |   |   |   |             |           |   |   |   |        | 0,00           | 0,00   | Número de personas que se interesaron por leer la información / Número de colaboradores en total   |
|  |   |   | Pantallas digitales  | Dpto. de comunicación.  |              |            |   |   |   |   |   |             |           |   |   |   |        | 0,00           | 0,00   | Número de personas que se interesaron por leer la información proyectada / Número de colaboradores en total  |
| Fortalecer el Sentido de Pertenencia hacia el público interno de Quilates, con el fin de que la Identidad y Cultura sean entendidas y compartidas por todos. Lo cual favorecerá el involucramiento hacia la misma. | Gerentes, Jefes, Colaboradores en general | Proporcionar elementos visuales de Quilates para mejorar el grado de identificación de los colaboradores hacia la empresa.                                      | Complementar el Manual de Identidad                              | Dpto. de comunicación.  |              |            |   |   |   |   |   |             |           |   |   |   | 0,00   | 0,00           | Número de personas que reconocen los cambios realizados en el manual de Identidad digital.   |  |
|  |   |   | Elementos visuales: CHALECOS, MOUSE PAD, TERMO.                  | Agencia de publicidad y empresa de fabricación de uniformes.  |              |            |   |   |   |   |   |             |           |   |   |   |        | 23,25          | 878,55   | Número de personas que se identificaron con los elementos visuales/ Número de elementos entregados.  |
|  |   |   | Concurso expóste   | Dpto. de comunicación.  |              |            |   |   |   |   |   |             |           |   |   |   |        | 0,00           | 0,00   | Número de personas que participan / Número de colaboradores en total   |
|  |   |   | Pizarra participativa  | Dpto. de Comunicación y empresa externa de pizarras.  |              |            |   |   |   |   |   |             |           |   |   |   |        | 35179          | 35179  | Número de personas que participan/ Número de colaboradores en total  |
|  |   |   | Tarjetas de Personalización quilates                             | Dpto. de comunicación y agencia de publicidad.  |              |            |   |   |   |   |   |             |           |   |   |   |        | 2,50           | 937,50   | Número de conductas positivas sobre las tarjetas/ Número de colaboradores en total   |
| Mejorar la gestión de los elementos de la cultura para compartir mentalidades positivas entre el público interno.  | Gerentes, Jefes, Colaboradores en general | Comparar los valores corporativos desde la alta gerencia para crear entre los colaboradores una realidad constante hacia sus principios.                        | Cóctel Valoración Corporativa                                    | Dpto. de comunicación. RIRSH y Hacienda Villa Vieja.  |              |            |   |   |   |   |   |             |           |   |   |   | 20,50  | 6375,00        | Número de personas motivadas/ Número de asistentes   |  |
|  |   |   | 6 Diplomas   | Dpto. de comunicación. Hacienda Villa Vieja. Capacitador y RIRSH  |              |            |   |   |   |   |   |             |           |   |   |   |        | 20,39          | 6,00   | Número de diplomas   |
|  |   |   | Taller de Valoración de talentos + plan capacitación por 2 veces | Dpto. de comunicación. Capacitador: RIRSH y Hacienda Villa Vieja  |              |            |   |   |   |   |   |             |           |   |   |   |        | 20,39          | 7668,00  | veces de personas que emiten comentarios positivos de otro compañero/ Número de asistentes   |
|  |   |   | Rompe cabezas de valores   | Dpto. de comunicación, diseñador gráfico y agencia de publicidad.   |              |            |   |   |   |   |   |             |           |   |   |   |        | 4,00           | 600,00   | Número de personas que se interesaron positivamente en el rompecabezas/ Número de rompecabezas entregados  |
|  |   |   | Tall de team building  | Dpto. de comunicación y RIRSH.  |              |            |   |   |   |   |   |             |           |   |   |   |        | 30,00          | 30,00  | Número de personas que comprendieron la importancia de transmisión de los valores corporativos/ Número de asistentes                               |
| Promover la visualización de las unidades de negocio como un solo sistema integrado para alcanzar un sólido direccionamiento a nivel organizacional.   | Gerentes, Jefes, Colaboradores en general | Incentivar la integración entre las diferentes unidades de negocio para mejorar las interrelaciones personales entre el público interno.                        | Video: "Sigue el ejemplo"  | Dpto. de comunicación, alto mandos.   |              |            |   |   |   |   |   |             |           |   |   |   | 0,00   | 0,00           | Número de personas motivadas/ Número de personas que vieron la animación   |  |
|  |   |   | Taller de coaching integración + plan capacitación por dos veces | Dpto. de comunicación. Capacitador: RIRSH y Hacienda Villa Vieja  |              |            |   |   |   |   |   |             |           |   |   |   |        | 20,39          | 7668,00  | Número de personas que crean relaciones interpersonales positivas/ Número de colaboradores en total.   |
|  |   |   | Novatada de Integración  | Dpto. de comunicación, diseñador gráfico, unidad antífonas.   |              |            |   |   |   |   |   |             |           |   |   |   |        | /              | /  | Número de personas motivadas hacia el trabajo en equipo / Número de asistentes   |
|  |   |   | Curso de integración   | Dpto. de comunicación y diseñador gráfico.  |              |            |   |   |   |   |   |             |           |   |   |   |        | 0,00           | 0,00   | Número de personas que participan/ Número de colaboradores en total  |
|  |   |   | Concurso photobooth  | Dpto. de comunicación y photobooth.   |              |            |   |   |   |   |   |             |           |   |   |   |        | 540,00         | 540,00   | Número de personas que participan/ Número de colaboradores con cuenta en total   |
| Consolidar el sentido de orgullo de los colaboradores para que su percepción sea valorada también desde la estructura interna  | Gerentes, Jefes, Colaboradores en general | Mejorar la percepción interna de cada colaborador para resaltar los ámbitos internos que tiene la gente dentro la empresa.                                      | 8 Regalos por 3 veces  | Dpto. de comunicación   |              |            |   |   |   |   |   |             |           |   |   |   | 3,00   | 72,00          | Número de regalos.   |  |
|  |   |   | Manejo de casos corporativos internos                            | Dpto. de comunicación y RIRSH   |              |            |   |   |   |   |   |             |           |   |   |   |        | 0,00           | 0,00   | Número de personas que se centran en una visión holística/ Número de colaboradores.  |
|  |   |   | Video Institucional emocional                                    | Dpto. de comunicación y productores de comunicación.  |              |            |   |   |   |   |   |             |           |   |   |   |        | 2500,00        | 2500,00  | Número de personas motivadas sobre la percepción interna de la empresa/ Número de personas que ven el video  |
|  |   |   |  |   |              |            |   |   |   |   |   | Subtotal    | 63,286.84 |   |   |   |        |                |  |  |
|  |   |   |  |   |              |            |   |   |   |   |   | 12% IVA     | 7,594.42  |   |   |   |        |                |  |  |
|  |   |   |  |   |              |            |   |   |   |   |   | Imprevistos |           |   |   |   |        |                |  |  |
|  |   |   |  |   |              |            |   |   |   |   |   | 10%         | 6,328.68  |   |   |   |        |                |  |  |
|  |   |   |  |   |              |            |   |   |   |   |   | Total       | 77,209.94 |   |   |   |        |                |  |  |

## **CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1 Conclusiones Generales:**

- La falta de un especialista en comunicación corporativa, ha dificultado la cohesión e involucramiento del público interno y además ha provocado que el dpto. de recursos humanos se empodere de varios procesos extras de esta área.
- El público interno no tiene claro la filosofía corporativa por lo cual no se sienten identificados a cabalidad con la empresa.
- El insuficiente conocimiento de los colaboradores sobre el amplio giro de negocio y la línea de productos de manera general ha generado desinterés por conocer la esencia de lo que Quifatex es y hace.
- La insuficiente apertura hacia una cultura de puertas abiertas ha provocado la falta de participación e involucramiento de los colaboradores.
- El “hacer cotidiano” de los colaboradores atenúa una cultura débil por tal razón no se fomenta comportamientos entusiastas que expresen un alto sentido de pertenencia.
- Se refleja una cultura de control basada en resultados financieros desde cada unidad por lo cual la desintegración entre unidades es evidente.
- El sentido de orgullo interno se encuentra debilitado debido a que los colaboradores perciben a la empresa únicamente desde los atributos externos que ofrece hacia mercado.

## 6.2 Recomendaciones:

- Potenciar la gestión comunicacional con el apoyo de un comunicador corporativo que fortalezca sistemas de doble vía entre los colaboradores y además ejecutar las estrategias de comunicación para fortalecer el sentido de pertenencia a partir de un plan estratégico a base de una investigación que sustente necesidades palpables.
- Difundir la filosofía corporativa de manera atractiva para que la gente sienta motivación por conocer y entender la misión, visión, valores y lineamientos estratégicos.
- Fortalecer el reconocimiento visual del logo internamente así como también el conocimiento general de los colaboradores sobre el amplio giro de negocio y la diversidad de línea de productos para la obtención de un alto sentimiento de arraigo hacia la empresa.
- Reforzar la cultura de puertas abiertas para que la gente crea que todas sus opiniones pueden aportar para cambiar algo o alguna situación dentro de la organización.
- Mejorar las creencias, valores y pautas de conducta para compartir pensamientos y conductas positivas de los colaboradores hacia la empresa.
- Reorientar los esquemas mentales para que la gente piense en Quifatex primero y no en su unidad de manera individual.
- Conducir el sentido de orgullo y compromiso de los colaboradores a través del reconocimiento de los atributos internos de la empresa.

## REFERENCIAS

- Abascal, F. (2001). *Cómo se hace un plan estratégico*. Madrid: ESIC.
- Aguado, M. (2004). *E- comunicación*. Sevilla: Comunicación Social.
- Alles, M. (2008). *Comportamiento organizacional*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Amado, A.(2011). *Auditoría de Comunicación*.Buenos Aires: La Crujía.
- Antezana C. y Miguel E. (2005). *Apuntes para un Comunicador Corporativo*.  
Recuperado el 26 del 12 del 2014 de:  
<http://www.rppnet.com.ar/public%20relations.htm>.
- Apolo, Murillo y García (2014). *Comunicación 360: herramientas para la gestión interna e identidad*. Quito: FCSC.
- Brandoloni, A. y Gonzalez, M. (2009). *Comunicación Interna*. Buenos Aires: La Crujía.
- Capriotti, P. (1998). *La Comunciación Interna*. Recuperado el 09 de 09 de 2014, de: [http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion\\_Interna.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf)
- Capriotti, P. (1999). *Comunicación Corporativa,una estrategia de éxito a corto plazo*. Recuperado el 09 de 08 de 2014, de: [http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion\\_Corporativa\\_1.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Corporativa_1.pdf)
- Capriotti, P. (1999). *Planificación Estratégica en la Imagen Corporativa*. España: Ariel S.A.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo*. En *Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Chile: Colección Libros de la empresa.
- Castellón, S. (2010). *Comunicación Humana y Empresarial*. México: Pearson.
- Chiavenato, I. Sapiro A. (2010). *Planeación Estratégica, fundamentos y aplicaciones*. México: McGrow- Hill.
- Conocimiento*. Recuperado el 21 del 04 de 2005, de: <http://www.ub.edu/prometheus21/articulos/obsciberprome/socinfsocon.p>
- Costa, J. (2009). *El DirCom Hoy*. España: Costa Punto Com. (1ra. Ed).
- Costa, J. (2010). *Joan Costa, el impulsor del Dircom*. Recuperado el 08 del 11 del 2014 de:

- [http://www.comunicacionorganizacional.com/downloads/Revista\\_Imagen\\_y%20Comunicacion\\_No3\\_Joan\\_Costa.pdf](http://www.comunicacionorganizacional.com/downloads/Revista_Imagen_y%20Comunicacion_No3_Joan_Costa.pdf).
- Costa, J. (2015, Mayo). *Paradigma siglo XXI*. Ponencia presentada en el Primer Congreso Iberoamericano DirCom. Quito, Ecuador.
- Dávila, A. y Martínez, N. (s.f.) *Cultura en las Organizaciones Latinas*. Recuperado el 24 del 02 del 2015, de: [https://books.google.com.ec/books?id=sEsvcmb-AWIC&printsec=frontcover&dq=elementos+que+componen+la+cultura+corporativa&hl=es&sa=X&ei=FyLTVMnINImUNrm7gbAH&redir\\_esc=y#v=onepage&q=elementos%20que%20componen%20la%20cultura%20corporativa&f=false.pDf](https://books.google.com.ec/books?id=sEsvcmb-AWIC&printsec=frontcover&dq=elementos+que+componen+la+cultura+corporativa&hl=es&sa=X&ei=FyLTVMnINImUNrm7gbAH&redir_esc=y#v=onepage&q=elementos%20que%20componen%20la%20cultura%20corporativa&f=false.pDf).
- DIRCOM. (s.f.). *Asociación de Directivos de Comunicación*. Recuperado el 22 del 10 de 2014, de: <http://www.dircom.org/catalunya/decalogo-dircom.pdf>.
- Formanchuk, A. (2010). *Cómo utilizar la comunicación interna para potenciar el sentido de pertenencia*. Recuperado el 01 del 06 del 2015 de: <http://formanchuk.com.ar/todosignifica/comunicacion-interna-sentido-de-pertenencia/>.
- Freijeiro, S. (2006). *Técnicas de Comunicación*. España: Ideaspropias.
- Fuentes, S. (s.f) *Dircom líder estratégico de las comunicaciones en las organizaciones*. Recuperado el 01 del 06 del 2015 de: [http://www.reddircom.org/textos/lider\\_estrategico.pdf](http://www.reddircom.org/textos/lider_estrategico.pdf).
- Gilbert, J. (1997). *Introducción a la Sociología*. Recuperado el 26 del 03 del 2015 de: [https://books.google.com.ec/books?id=fKHHZRqWK64C&pg=PA144&dq=sentido+de+pertenencia&hl=es&sa=X&ei=jgAUVdTQAsTfoATz4YCwCQ&redir\\_esc=y#v=onepage&q=sentido%20de%20pertenencia&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=fKHHZRqWK64C&pg=PA144&dq=sentido+de+pertenencia&hl=es&sa=X&ei=jgAUVdTQAsTfoATz4YCwCQ&redir_esc=y#v=onepage&q=sentido%20de%20pertenencia&f=false)
- Guevara, L. (2006). *Comunicación estratégica para las organizaciones*. Quito: "Quipus", CIESPAL.

- Hellriegel, D., Jakson, S. y Slocum, J. (2002). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. Recuperado el 29 del 09 de 2014, de: [http://recursos.udgvirtual.udg.mx/biblioteca/bitstream/123456789/1730/1/administracion\\_en\\_un\\_entorno\\_dinamico.pdf](http://recursos.udgvirtual.udg.mx/biblioteca/bitstream/123456789/1730/1/administracion_en_un_entorno_dinamico.pdf).
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (1994). *Metodología de la Investigación*. Recuperado el 24 del 03 del 2015, de: [https://docs.google.com/document/d/1KT8Lg1RaZbj\\_YWT\\_5Ojs7W8YQ-0c4VAjd6JB8OoQGY/edit?pli=1](https://docs.google.com/document/d/1KT8Lg1RaZbj_YWT_5Ojs7W8YQ-0c4VAjd6JB8OoQGY/edit?pli=1)
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*, México: McGraw- Hill (6ª Ed.).
- Lacasa, A. (2004). *Gestión de la Comunicación Empresarial*. España: Gestión 2000.
- Losada, J. (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel, S.A.
- Mallén, J. (2005). *Comunicar para crear valor*. España: EUNSA. (2da. Ed.).
- Manucci, M. (2007). *Comunicación y Marketing en la gestión directiva*. Quito: "Quipus", CIESPAL.
- Marín, A., Galera, C. y Román, J. (2003). *Sociología de la comunicación*. Madrid: Trotta, S.A.
- Martínez, J. (2006). *Teorías de la Comunicación*. Guayana.
- Matterlart, A. Matterlart, M (1997). *Historia de las teorías de la comunicación*. Barcelona: PAIDÓS
- Muciño, J. (s.f.). *Pertenencia e Identidad, actitudes hacia adentro de tu empresa*. Recuperado el 09 del 10 de 2014, de: [http://www.stregacomunicacion.com/pdf/strega\\_Identidad.pdf](http://www.stregacomunicacion.com/pdf/strega_Identidad.pdf).
- Navarrete, J. (2000). *Muestreo en la Investigación Cuantitativa*. Recuperado el 24 del 03 del 2015, de: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/inv\\_sociales/n5\\_2000/a08.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/inv_sociales/n5_2000/a08.pdf).
- QUICORP. (s.f.). *Manual de Identidad Visual*. Quito, Ecuador.
- QUIFATEX. (2010). *Reglamento Interno de Trabajo Quifatex*. Quito, Ecuador.

- QUIFATEX. (s.f.). *Quifatex*. Recuperado el 16 del 10 de 2014, de:  
<http://www.quicorp.com/quifatex>.
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires: La Crujía.
- Rojas, M. y Medina, L. (2011). *Planeación Estratégica, fundamentos y casos*. Colombia: Ediciones de la U.
- Serrano, A. (2006). " *El Individuo y las Organizaciones*". Recuperado el 24,03 del 2015 de:  
[https://books.google.com.ec/books?id=s14BZXyRFFUC&pg=PA125&dq=sentido+de+pertenencia&hl=es&sa=X&ei=jgAUVdTQAsTfoATz4YCW CQ&redir\\_esc=y#v=onepage&q=sentido%20de%20pertenencia&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=s14BZXyRFFUC&pg=PA125&dq=sentido+de+pertenencia&hl=es&sa=X&ei=jgAUVdTQAsTfoATz4YCW CQ&redir_esc=y#v=onepage&q=sentido%20de%20pertenencia&f=false)
- Sociedad Información. (2005). *Sociedad de la información / Sociedad del*
- Socorro, F. (2010). Sentido de Pertenencia y Valores organizacionales. Recuperado el 10 de 05 del 2015 de  
<http://www.gestiopolis.com/sentido-de-pertenencia-y-valores-organizacionales/>.
- Valverde, P. (2013). *Propuesta de un Plan de Comunicación Institucional orientado a fortalecer la identidad y cultura e Imagen institucional de la Gobernación de Tungurahua, generar sentido de pertenencia de los servidores públicos y promover la confianza, aceptación y cooperación y utilización, por parte de la ciudadanía Ambateña, de las diferentes campañas que impulsa la Gobernación*.
- Van Riel, C. (1997). *Comunicación Corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- Walker, O., Boyd, H., Mullins, J. y Larréché, J. (2005). *Marketing Estratégico, enfoque de la toma de decisiones*. México: Mc Graw-Hill.

## **ANEXOS**

**Anexo 1: Figura N° logo Quifatex**



**Anexo 2: Tabla 1**

| <b>Población 3</b> | <b>Cantidad</b> |
|--------------------|-----------------|
| Gerente general    | 1               |
| Gerentes           | 8               |
| Subgerentes        | 4               |
| Jefes              | 73              |
| Colaboradores      | 286             |

|  |  |   |                           |   |
|--|--|---|---------------------------|---|
| SENTIDO DE PERTENENCIA   | Identidad  | Elementos que componen la Identidad Corporativa   | Misión                    | <p>1. Valore ¿cuánto conoce sobre la misión de Quifatex?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Absoluto conocimiento</li> <li>-Bastante conocimiento</li> <li>-Poco conocimiento</li> <li>-Desconozco.</li> </ul>   |
|  |  |   | Visión                    | <p>2. ¿Valore cuánto conoce usted sobre la visión de Quifatex?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Absoluto conocimiento</li> <li>-Bastante conocimiento</li> <li>-Poco conocimiento</li> <li>-Desconozco.</li> </ul>   |
|  |  |   | Valores                   | <p>3. ¿Con cuál o cuáles de los valores de Quifatex se siente usted identificado?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso</li> <li>-Innovación</li> <li>-Integridad</li> <li>-Respeto</li> </ul>  |
|  |  |   | Lineamientos Estratégicos | <p>4. Valore ¿cuánto conoce usted sobre los lineamientos estratégicos que persigue la empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Absoluto conocimiento</li> <li>-Bastante conocimiento</li> <li>-Poco conocimiento</li> <li>-Desconozco.</li> </ul>   |
|  |  | Signos o vectores de la Identidad Corporativa   | Culturales                | Pilares de conducta   |
|  |  |   | Visuales                  | <p>5. ¿Se siente identificado con el logo y los colores corporativos de QUIFATEX?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Absolutamente</li> <li>- Mucho</li> <li>- Poco</li> <li>- Nada</li> </ul>  |
|  |  |   | Verbales                  | <p>6. Valore, ¿cuánto conoce usted sobre el giro de negocio que se dedica Quifatex?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Absoluto conocimiento</li> <li>-Bastante conocimiento</li> <li>-Poco conocimiento</li> <li>-Desconoce</li> </ul>  |
|  |  |   | Objetuales                | <p>7. Valore, ¿cuánto conoce usted sobre la amplia línea de productos y servicios que ofrece Quifatex?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Absoluto conocimiento</li> <li>-Bastante conocimiento</li> <li>-Poco conocimiento</li> <li>-Desconoce</li> </ul>   |
|  |  |   | Ambientales               | No hay observaciones  |
|  |  |   | Comunicacional            | <p>8. ¿Con qué frecuencia la empresa le informa sobre todas las actividades o novedades de Quifatex?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Siempre</li> <li>-Usualmente</li> <li>-A veces</li> <li>-Nunca</li> </ul>  |
|  |  |   |                           | <p>9. Mediante ¿cuál o cuáles canales usted recibe información sobre la empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Reuniones</li> <li>- Revista Institucional Virtual</li> <li>-Por comentarios de mis compañeros</li> <li>- Pantallas</li> <li>-Página Web</li> <li>-E-mail interno</li> <li>-Redes Sociales</li> <li>- Protectores de pantalla en la computadora</li> </ul>                             |
|  |  |   |                           | <p>10. De los siguientes canales de comunicación, elija uno de su preferencia para recibir información de la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Afiches físicos</li> <li>-Boletines especiales</li> <li>-Reuniones</li> <li>-Revista Institucional Virtual</li> <li>- Pantallas</li> <li>- E-mail interno</li> <li>-Redes Sociales</li> <li>- Protectores de pantalla en la computadora</li> </ul> |
|  |  |   |                           | <p>11. ¿Elija en qué momento le gustaría recibir información sobre Quifatex?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Durante la mañana</li> <li>-Durante el medio día</li> <li>-Durante la tarde</li> </ul>   |
|  |  |   | Funciones                 | <p>12. Cuando recibe información de Quifatex, ¿qué hace con ésta?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No le llama la atención.</li> <li>- Se informa y la guarda.</li> <li>-La analiza e intercambia ideas con el resto de compañeros.</li> </ul>  |
|  |  | <p>13. En términos generales, ¿cómo calificaría la comunicación interna dentro de la empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Excelente</li> <li>-buena</li> <li>-regular</li> <li>-mala</li> </ul> |                           |   |
|  |  | <p>Aumenta la motivación entre sus empleados:</p>   |                           | Responden a pregunta de abajo   |
| <p>Inspira confianza entre los públicos objetivos externos de la empresa</p> | <p>14. ¿Con qué frecuencia siente que son escuchadas y valoradas sus opiniones para cambiar las cosas sobre alguna situación dada?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Siempre</li> <li>- Usualmente</li> <li>- A veces</li> <li>- Nunca</li> </ul> |   |                           |   |
|  | <p>Tener conciencia de papel de los clientes</p>   | No hay obsv.  |                           |   |
|  | <p>Tener conciencia del papel vital de los públicos financiero</p>   | No hay obsv.  |                           |   |

|                               |              |   |  |  |
|-------------------------------|--------------|---|--|--|
| <b>SENTIDO DE PERTENENCIA</b> | Cultura      | Elementos que componen la Cultura Corporativa | Creencias  | <p><b>15 En su opinión, ¿qué tan valorado se siente por su superior?</b></p> <p style="text-align: center;">Totalmente valorado<br/>Muy valorado<br/>Poco valorado<br/>Nada valorado</p> <p><b>16 ¿Con qué frecuencia hay trabajo en equipo entre los diversos departamentos o unidades de negocio?</b></p> <p style="text-align: center;">-Siempre<br/>-Usualmente<br/>- A veces<br/>-Nunca</p> |
|                               |              |   | Valores  | <b>Responde a otras preguntas</b>  |
|                               |              |   | Pautas de Conducta   | <p><b>17. ¿Con qué frecuencia la conducta de su superior le motiva para hacer las tareas que usted está a cargo?</b></p> <p style="text-align: center;">-Siempre<br/>-Usualmente<br/>- A veces<br/>- Nunca</p>   |
|                               |              | Tipos de Cultura más generalizadas            | Fuerte   | <b>Responde a otras preguntas</b>  |
|                               |              |   | Débil  |  |
|                               |              |   | Burocrática  | Análisis en conclusiones   |
|                               | Del clan     |   |  |  |
|                               | Emprendedora |   |  |  |
|                               | Funciones    | De mercado                                    |  |  |
|                               |              | Identificación                                | <b>Responde a otras preguntas</b>  |  |
|                               |              | Integración                                   | <b>Responde a otras preguntas</b>  |  |
|                               |              | Coordinación                                  | <b>Responde a otras preguntas</b>  |  |
|                               |              | Motivación                                    | <p><b>18. En su opinión ¿qué tan orgulloso se siente usted al pertenecer a Quifatex?</b></p> <p style="text-align: center;">Totalmente orgulloso<br/>Muy orgulloso<br/>Poco orgulloso<br/>Nada orgulloso</p> |  |

## **Anexo 4: Formato de encuestas**

### **Quifatex**

#### **Encuesta**

Estimado colaborador, de antemano se agradece que dedique unos minutos de su valioso tiempo para responder las siguientes preguntas. Esta encuesta tiene el objetivo de obtener información para el desarrollo de un proyecto académico para la obtención de título de grado así como también para el beneficio de la empresa y su público interno. Se garantiza absoluta confidencialidad.

**Según su criterio, responda las siguientes preguntas:**

**Género:** \_ Masculino \_ Femenino

**A qué segmento pertenece:**

- Coordinadores o Supervisores
- Visitador médico
- Asesores comerciales
- Analistas
- Asistentes
- Auxiliares

**1. Valore, ¿cuánto conoce usted sobre la misión de Quifatex?**

- Absoluto conocimiento
- Bastante conocimiento
- Poco conocimiento
- Desconoce

**2. Valore, ¿cuánto conoce usted sobre la visión de Quifatex?**

- Absoluto conocimiento
- Bastante conocimiento
- Poco conocimiento
- Desconoce

**3. ¿Con cuál o cuáles de los valores de Quifatex se siente usted identificado?**

- Compromiso
- Innovación
- Integridad
- Respeto

**4. Valore, ¿cuánto conoce usted sobre los lineamientos estratégicos generales que persigue la empresa?**

- Absoluto conocimiento
- Bastante conocimiento
- Poco conocimiento
- Desconoce.

**5. ¿Se siente identificado con el logo y los colores corporativos de QUIFATEX?**

- Absolutamente
- Mucho
- Poco
- Nada

**Valore, ¿cuánto conoce usted sobre el giro de negocio que se dedica Quifatex?**

- Absoluto conocimiento
- Bastante conocimiento
- Poco conocimiento
- Desconoce

**Valore, ¿cuánto conoce usted sobre la amplia línea de productos que ofrece Quifatex?**

- Absoluto conocimiento
- Bastante conocimiento
- Poco conocimiento
- Desconoce

**8. ¿Con qué frecuencia la empresa le informa sobre todas las actividades o novedades de Quifatex?**

- Siempre
- Usualmente
- A veces

-Nunca

**9. Mediante ¿cuál o cuáles canales usted recibe información sobre la empresa?**

- Reuniones
- Revista Institucional Virtual
- Protectores de pantalla en la computadora
- Por comentarios de mis compañero
- Pantallas digitales
- Página Web
- E-mail interno
- Redes Sociales

**10. De los siguientes canales de comunicación, elija uno de su preferencia para recibir información de la empresa**

- Afiches físicos
- Boletines especiales
- Reuniones
- Protectores de pantalla en la computadora
- Revista Institucional Virtual
- Pantallas
- E-mail interno
- Redes Sociales

**11 ¿Elija en qué momento le gustaría recibir información sobre Quifatex?**

- Durante la mañana
- Durante el medio día
- Durante la tarde

**12 . Cuando recibe información de Quifatex, ¿qué hace con ésta?**

- No le llama la atención.
- Se informa y la guarda.
- La analiza e intercambia ideas con el resto de compañeros.

**13 En términos generales, ¿cómo calificaría la comunicación interna dentro de la empresa?**

Excelente      buena      regular      mala

**14.¿Con qué frecuencia siente que son escuchadas y valoradas sus opiniones para cambiar las cosas sobre alguna situación dada?**

- Siempre
- Usualmente
- A veces
- Nunca

**15. En su opinión, ¿qué tanto se aprecia el importante valor humano dentro de Quifatex?**

?  
Totalmente valorado      Muy valorado      Poco valorado      Nada valorado

**16.¿Con qué frecuencia hay trabajo en equipo entre los diversos departamentos o unidades de negocio?**

- Siempre
- Usualmente
- A veces
- Nunca

**17. ¿Con qué frecuencia la conducta de su superior le motiva para hacer las tareas que usted está a cargo?**

- Siempre
- Usualmente
- A veces
- Nunca

**18. En su opinión ¿qué tan orgulloso se siente usted al pertenecer a Quifatex?**

- |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Totalmente orgulloso  | Muy orgulloso         | Poco orgulloso        | Nada orgulloso        |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|  |                      |   |   |  |  |
|--|----------------------|---|---|--|--|
| SENTIDO DE PERTENENCIA                                       | Identidad            | Elementos que componen la Identidad Corporativa   | Misión  | 1. ¿Cómo adquieren conocimiento los colaboradores sobre la misión de la empresa?   |  |
|  |                      |   | Visión  | 2. ¿Cómo adquieren conocimiento los colaboradores sobre la visión de la empresa?   |  |
|  |                      |   | Valores   | 3. ¿Cómo se transmiten y comunican los valores corporativos a los colaboradores?   |  |
|  |                      |   | Lineamientos Estratégicos   | 4. ¿Cómo adquieren conocimiento los colaboradores sobre los lineamientos estratégicos generales que tiene la empresa?                |  |
|  |                      | Signos o vectores de la Identidad Corporativa   | Culturales  | Pilares de conducta  |  |
|  |                      |   | Visuales  | 5. ¿Cuál cree que es el grado de identificación de los colaboradores hacia el logo y los colores corporativos de Quifatex? ¿Por qué? |  |
|  |                      |   | Verbales  | 6. ¿De qué maneras se capacita a los colaboradores sobre el giro de negocio de Quifatex?   |  |
|  |                      |   | Objetuales  | 7. ¿De qué maneras se capacita a los colaboradores sobre la línea de productos que ofrece?   |  |
|  |                      |   | Ambientales   | No hay observaciones.  |  |
|  |                      |   | Comunicacional  | 8. Considera que los colaboradores siempre se mantienen informados acerca de todas las actividades o novedades de Quifatex? Por qué? |  |
|  |                      |   |   | 9. ¿Cómo se evalúa el funcionamiento que tienen las herramientas de comunicación en el público interno?                              |  |
|  |                      |   |   | 10. ¿Cómo se desarrolla la comunicación dentro de la empresa desde los diferentes niveles jerárquicos?                               |  |
|  |                      | 11. De qué manera se da importancia a los procesos de retroalimentación de los colaboradores?             |   |  |  |
|  |                      | 12. En términos generales ¿Cómo evalúa el proceso de comunicación interna dentro de la empresa? ¿Por qué? |   |  |  |
|  |                      | Funciones   | Aumenta la motivación entre sus empleados:                            | 13. Responde a todas   |  |
|  |                      |   | Inspira confianza entre los públicos objetivos externos de la empresa | 14. ¿En qué casos son escuchadas y valoradas las opiniones de los colaboradores para cambiar las cosas sobre alguna situación dada?  |  |
| Tener conciencia del papel de los clientes:                  | No hay observaciones |   |   |  |  |
| Tener conciencia del papel vital de los públicos financieros | No hay observaciones |   |   |  |  |

|                               |         |   |                    |   |                            |
|-------------------------------|---------|---|--------------------|---|----------------------------|
| <b>SENTIDO DE PERTENENCIA</b> | Cultura | Elementos que componen la Cultura Corporativa | Creencias          | 15. ¿Qué opina sobre incentivar el trabajo en equipo entre los diversos departamentos o unidades de negocio?  |                            |
|                               |         |   | Valores            | Responde a otras preguntas  |                            |
|                               |         |   | Pautas de Conducta | 16. ¿De qué formas se aprecia el importante valor humano dentro de Quifatex?<br>17. ¿Considera que las conductas de los superiores motivan el trabajo de los colaboradores que están a cargo? ¿Por qué? |                            |
|                               |         | Tipos de Cultura más generalizadas            | Fuerte             | Débil   | Responde a otras preguntas |
|                               |         |   | Débil              |   |                            |
|                               |         |   | Burocrática        | Observaciones en conclusiones   |                            |
|                               |         |   | Del clan           |   |                            |
|                               |         | Emprendedora                                  |                    |   |                            |
|                               |         | De mercado                                    |                    |   |                            |
|                               |         | Funciones                                     | Identificación     | Responde a otras preguntas  |                            |
|                               |         |   | Integración        | Responde a otras preguntas  |                            |
|                               |         |   | Coordinación       | Responde a otras preguntas  |                            |
|                               |         |   | Motivación         | 18. ¿En qué aspectos los colaboradores pueden sentirse orgullosos y comprometidos de pertenecer a Quifatex?   |                            |

**Anexo 6:** Formato de gui3n de entrevistas, poblaci3n 1.

## **GUI3N DE ENTREVISTAS ALTOS MANDOS**

### **PREGUNTAS ESTRUCTURADAS**

1. ¿C3mo adquieren conocimiento los colaboradores sobre la misi3n y visi3n de la empresa?
2. ¿C3mo se transmiten y comunican los valores corporativos hacia los colaboradores?
3. ¿C3mo adquieren conocimiento los colaboradores sobre los lineamientos estrat3gicos generales que tiene la empresa?
4. ¿Cu3l cree que es el grado de identificaci3n de los colaboradores hacia el logo y los colores corporativos de Quifatex? ¿Por qu3?
5. ¿De qu3 maneras se capacita a los colaboradores sobre el giro de negocio de Quifatex y la l3nea de productos que ofrece?
6. En t3rminos generales, ¿C3mo eval3a el proceso de comunicaci3n interna dentro de la empresa? ¿Por qu3?
7. En su opini3n, ¿C3mo se desarrolla la comunicaci3n dentro de la empresa desde los diferentes niveles jer3rquicos?
8. ¿De qu3 formas se aprecia el importante valor que tiene cada colaborador que conforma Quifatex?
9. ¿En qu3 casos son escuchadas y valoradas las opiniones de los colaboradores para cambiar las cosas sobre alguna situaci3n dada?
10. ¿Qu3 opina sobre incentivar el trabajo en equipo entre los diversos departamentos o unidades de negocio?
11. ¿En qu3 aspectos los colaboradores pueden sentirse orgullosos de pertenecer a Quifatex?

**Anexo 7:** Formato de gui3n de entrevistas, poblaci3n 2 y 3.

### **GUI3N DE ENTREVISTAS MANDOS MEDIOS Y COLABORADORES EN GENERAL**

1. ¿C3mo adquiere conocimiento sobre la misi3n y visi3n de la empresa?
2. ¿C3mo se transmiten y comunican los valores corporativos?
3. ¿C3mo adquiere conocimiento sobre los lineamientos estrat3gicos que tiene la empresa?
4. ¿Cu3l cree que es el grado de identificaci3n hacia el logo y los colores corporativos de Quifatex?
5. ¿De qu3 maneras se capacita sobre el giro de negocio de Quifatex y la l3nea de productos que ofrece?
6. En t3rminos generales ¿C3mo evalúa el proceso de comunicaci3n interna dentro de la empresa? ¿Por qu3?
7. En su opini3n, ¿C3mo se desarrolla la comunicaci3n dentro de la empresa desde los diferentes niveles jer3rquicos?
8. ¿De qu3 formas se aprecia el importante valor del trabajo que realiza d3a a d3a?
9. ¿En qu3 casos son escuchadas y valoradas sus opiniones para cambiar las cosas sobre alguna situaci3n dada?
10. ¿Qu3 opina sobre incentivar el trabajo en equipo entre los diversos departamentos o unidades de negocio?
11. ¿En qu3 aspectos puede sentirse orgulloso de pertenecer a Quifatex?

## **Anexo 8: Formato de consentimiento informado**



### **CONSENTIMIENTO INFORMADO**

#### **Parte I. Información**

El objetivo de la presente entrevista es para obtener información para el desarrollo de un proyecto académico y la obtención de un título de grado de María Fernanda Villa Velasco, estudiante de la UDLA; por lo cual, su colaboración será de gran ayuda tanto para la investigadora como para el público interno de Quifatex.

Esta entrevista tomará aproximadamente de 10 a 15 minutos de su tiempo, por lo cual, se requiere su autorización para ser grabado y poder almacenar información, la misma que será de uso netamente académico para el siguiente proyecto: Análisis de la Identidad y Cultura Corporativa de QUIFATEX (matriz principal Quito), para el diseño de estrategias comunicacionales con el fin de fortalecer el sentido de pertenencia de sus colaboradores.

El contenido capturado no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Se garantiza confidencialidad absoluta.

#### **Parte II. Se registra el acuerdo**

He leído la información. He tenido la oportunidad de hacer preguntas acerca de ello y mis preguntas han sido respondidas satisfactoriamente.

**FIRMA DEL PARTICIPANTE:** \_\_\_\_\_

**FECHA:** \_\_\_\_\_

**HORA:** \_\_\_\_\_

**CARGO:** \_\_\_\_\_





ANEXO 10: Mailing de Expectativa



**ANEXO 11: Sketch (MONTAJE INSTALACIONES)**



## ANEXO 12: Intranet

Home | Catálogo Consumo | Servicios Comerciales | Logística | Intranet

**QUIFATEX S.A.**

Filosofía Corporativa

Documentos Internos

Cumpleaños

Menú de Cafetería

Trivias para juegos

Casos Internos

Noticias Quifatex

Revista Institucional PDF

Conferencias On Line

EXPRESATE!

Chat

**Quifatex**  
Desarrollo  
Bienestar Social  
Bienestar Salud  
Bienestar Profesional

**Nosotros**  
Departamentos  
Servicios  
Procedimientos  
Bienestar Familiar

**Publicaciones**  
Ferias  
Favoritos  
Políticas / Información  
Bienestar Financiero

Perú Ecuador Bolivia Colombia Venezuela República Dominicana

(MONTAJE INSTALACIONES)



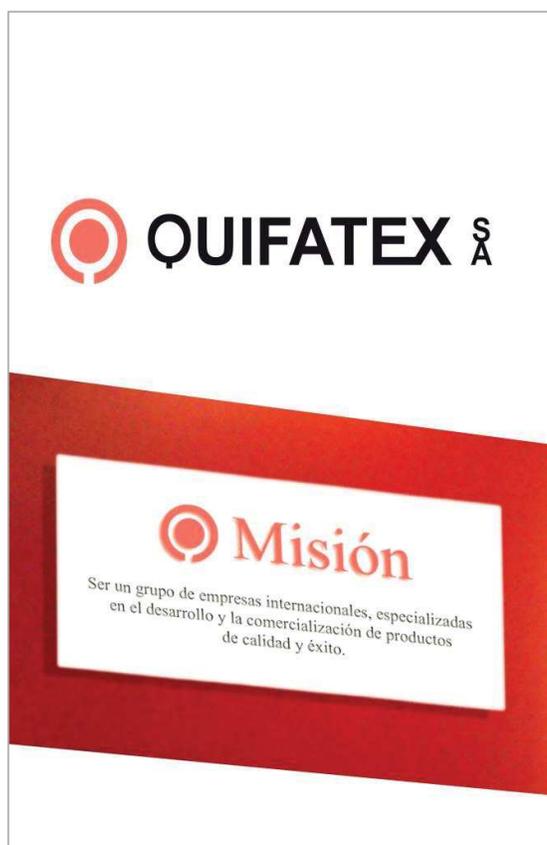
**ANEXO 13: Mailing de Expectativa**



## ANEXO 14: Pausa Activa con movimientos sincronizados (MONTAJE INSTALACIONES)



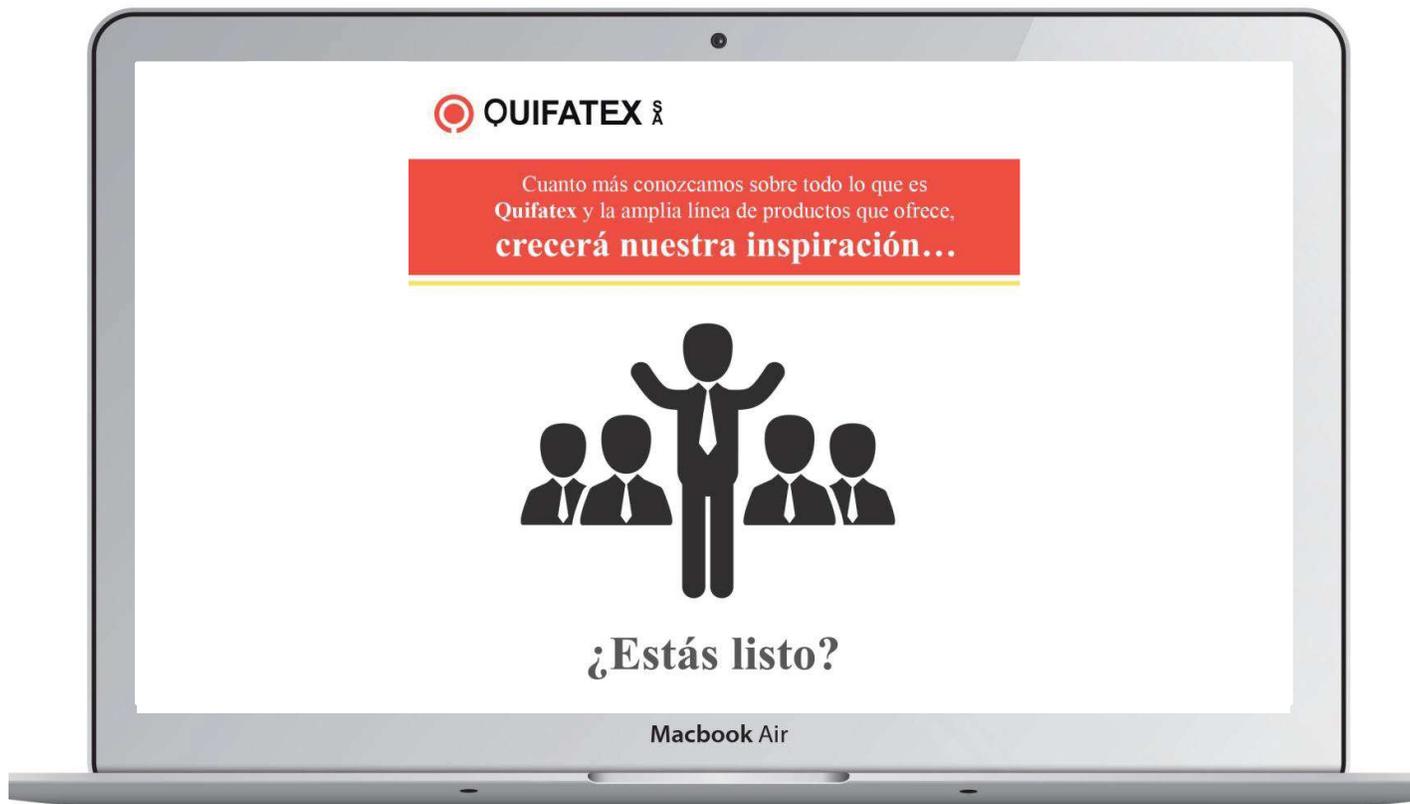
**ANEXO 15: Rótulos led de filosofía corporativa (MONTAJE INSTALACIONES)**



**ANEXO 16: Inducciones grupales por el Dpto. de Comunicación**



ANEXO 17: Mailing de Expectativa



 QUIFATEX S.A.

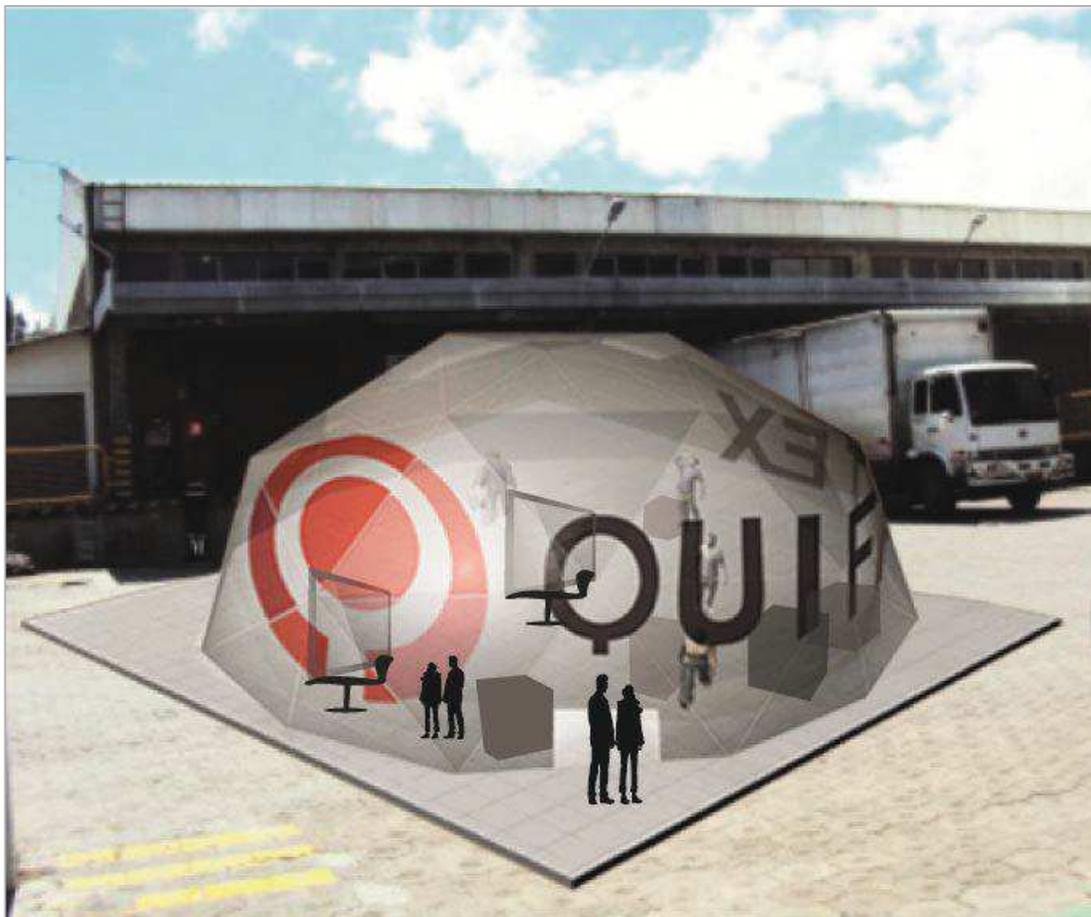
Cuanto más conozcamos sobre todo lo que es Quifatex y la amplia línea de productos que ofrece, **crecerá nuestra inspiración...**



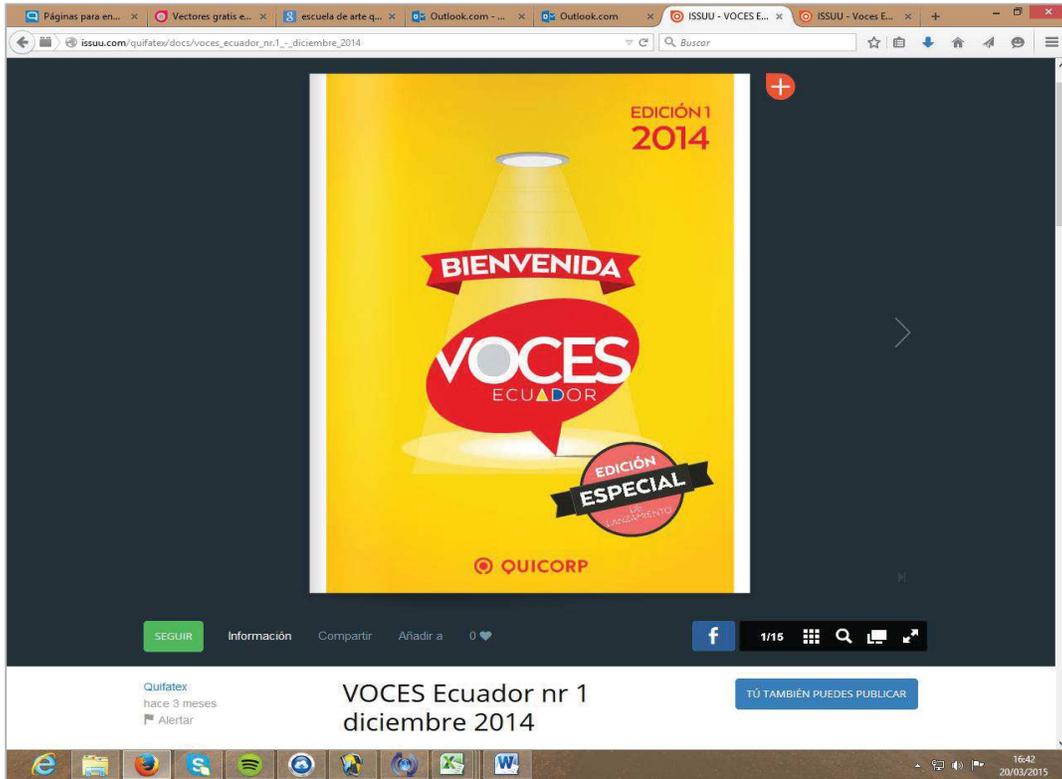
**¿Estás listo?**

Macbook Air

**ANEXO 18: Feria (MONTAJE INSTALACIONES)**



# ANEXO 19: Revista virtual



VOCES  
ECUADOR

NUESTRO  
GIRO  
DE NEGOCIO

Estamos enfocados en actividades de:

- \* Importación
- \* Distribución
- \* Mercadeo
- \* Operación logística de productos farmacéuticos
- \* Consumo
- \* Insumos
- \* Equipos para los sectores industriales

CONOCE,  
AMA Y RECOMIENDA  
NUESTRAS MARCAS

PRODUCTOS QUIFATEX

## ANEXO 20: Manual de identidad completo

Manual de Quicorp. Papelera registrada

### 5.6 Firma electrónica

Para los textos se hará uso de la Times New Roman.

**Daphnee Ferreira**  
*Subgerente*  
Comunicaciones y Responsabilidad Social  
Recursos Humanos

Quifatex S.A.  
(571) 621-40188 anexo 1408  
dferreira@quifatex.com  
www.quicorp.com

**Daphnee Ferreira**  
*Subgerente*  
Comunicaciones y Responsabilidad Social  
Recursos Humanos

Quicorp S.A.  
(511) 211-4000 anexo 14

## 6. Lineamientos básicos para elementos de Identidad Corporativa

A continuación se presentarán los lineamientos básicos para elementos de Identidad Corporativa. Sencillez, elegancia y sobriedad diferencian a estos productos de la competencia.

## 6.1 Chalecos

isotipo y logotipo



Times New Roman  
isotipo y slogan



área o unidad  
Times New Roman

El tamaño de letra depende del espacio disponible en el producto

● Pantone® 032U  
Pantone® 032C  
CMYK 0 90 86 0  
RGB 239 43 45

## 6.2 Mouse Pad

Times New Roman  
isotipo, logotipo y slogan



El tamaño de letra depende del espacio disponible en el producto

● Pantone® 032U  
Pantone® 032C  
CMYK 0 90 86 0  
RGB 239 43 45

### 6.3 Termos



isotipo, logotipo y slogan  
Times New Roman

El tamaño de letra depende del espacio disponible en el producto

● Pantone® 032U  
Pantone® 032C  
CMYK 0 90 86 0  
RGB 239 43 45

● Process Black U  
CMYK 0 0 0 100  
RGB 0 0 0

## ANEXO 21: Concurso Exprésate



**Revisión de resultados QSI 2014 y estrategias 2015**

El mes de enero, en Arrayanes Country Club, se realizó la reunión de "Revisión de resultados QSI 2014 y estrategias 2015" en la cual tuvimos el agrado de contar con la participación de los responsables de los Negocios y Operaciones de QSI así como también con los responsables de la aéreas de Recursos Humanos, Contraloría y Crédito, que brindan los servicios de soporte continuo a las operaciones de QSI.

Agradecemos a todos los participantes que nos acompañaron en esta importante reunión, ya que por su valioso aporte identificamos y desarrollamos las bases de las estrategias necesarias que nos permitan buscar el crecimiento y desarrollo de QSI en el 2015.



SEGUIR

Información

Compartir

Añadir a

0



SEGUIR

Información

Compartir

Añadir a

0



9/21

Compartidos



Más...

<http://issuu.com/quifatex/docs/voces-febrero2015/c/suod4qh>

Comentarios



fer Ahora mismo Borrar

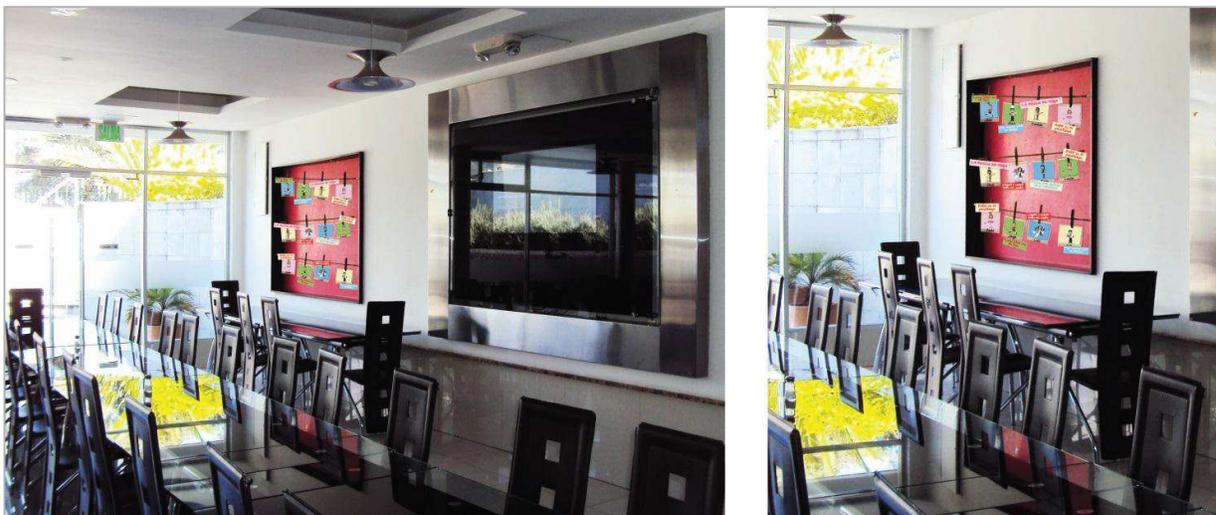
El importante desarrollo de ideas de todos permitió darnos cuenta del valioso aporte que se tiene al trabajar en equipo. Sin embargo, pienso que hay que enfocarnos mas en metas cuantificables.

PUBLICAR

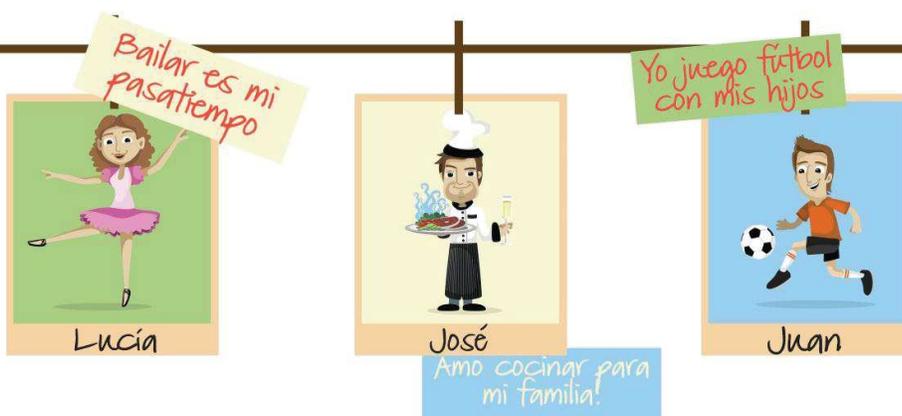
## ANEXO 22: Pizarra participativa (MONTAJE INSTALACIONES)



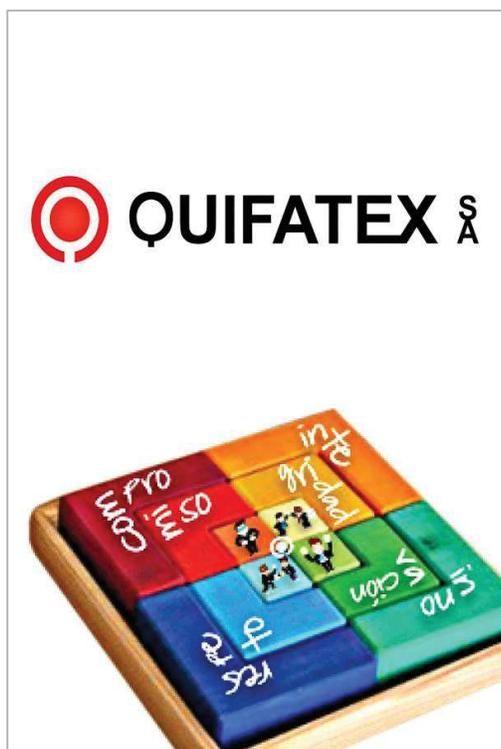
## ANEXO 23: Personificación quifacetas (MONTAJE INSTALACIONES)



 QUIFATEX &



**ANEXO 24: Rompe cabezas (MONTAJE INSTALACIONES)**



ANEXO 25: Elaboración de “Sigue el Ejemplo”

INNOVACIÓN 

INTEGRIDAD



COMPROMISO 

 RESPECTO

Anexo 26: Curiosituvia

¿SABÍAS QUE:

Mafalda Torres, del departamento de Planeamiento Gestión/Información de QS es portuguesa y vino al Perú por amor?

\*Recuerda este dato para que puedas participar en la Curiosituvia de los viernes.

 Seguro no lo sabías, y tampoco que pronto conocerás más de QUIFATEX

¿SABÍAS QUE:

César Rosado, del departamento de Marketing Consumo de QS fue futbolista profesional?

\*Recuerda este dato para que puedas participar en la Curiosituvia de los viernes.

 Seguro no lo sabías, y tampoco que pronto conocerás más de QUIFATEX



¿Qué producto de Quifatex es el que siempre consume Renata Albán?

- Uña de Gato
- Kotex
- Ninet
- Advance
- Huggies

¿A qué países ha viajado Verónica Reyes?

- Perú, Ecuador, Colombia, Rep. Dominicana, Venezuela y Bolivia
- Chile, Argentina, Uruguay, Colombia, Venezuela y EE.UU
- Suiza, Argentina, Perú, México, Chile y Paraguay
- Uruguay, Paraguay, Rep. Dominicana, Bolivia, Suiza y Ecuador
- Perú, Venezuela, Bolivia, Argentina, Chile y EE.UU

¿A qué actividad se dedica Pedro Martínez en su tiempo libre?

- Agro
- Veterinaria
- Textil
- Plásticos
- Informática Industrial

¿Cuántos animales tiene Alejandra Escobar en su casa?

- Tiene 13 gatos
- Tiene 13 perros
- Tiene 6 perros y 7 cuyes
- Tiene 13 periquitos
- Ninguna de las anteriores

Por favor completa tus datos:

Nombres  Apellidos   
Empresa  Cargo

¡Gracias por participar!

**ANEXO 27: Photo-booth (MONTAJE INSTALACIONES)**



## ANEXO 28: Elaboración del video Institucional Emocional (MONTAJE INSTALACIONES)

