



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
Laureate International Universities

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN
EMPRESARIAL E INSTITUCIONAL

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA
CORPORACIÓN QUIPORT, QUE FOMENTE EL CUMPLIMIENTO DE ESTÁNDARES
DE EHS&SR, EN LOS OPERADORES COMERCIALES DE RIESGO DEL AEROPUERTO
INTERNACIONAL MARISCAL SUCRE, EN 2015

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Magíster en Dirección de Comunicación Empresarial
e Institucional

Profesora Guía
Mgt. Gabriela Egas Paredes

Autora
María Auxiliadora Villavicencio Bourne

Año
2015

DECLARACIÓN DE PROFESORA 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.

Gabriela Egas Paredes
Magíster en Planificación y Dirección Estratégica
CI: 1708109697

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.

María Auxiliadora Villavicencio Bourne

CI: 0916778707

AGRADECIMIENTOS

Mi profunda gratitud a Quiport, en especial, al equipo de EHS&SR, por abrirme sus puertas para realizar este proyecto...

A Gaby, mi tutora, por su acertada guía y enseñanzas, durante este proceso de planificación; a mis compañeros de la VI promoción de la Maestría DirCom, por la camaradería, el apoyo y el humor.

A todos ellos, muchas gracias.

DEDICATORIA

Este esfuerzo va por Alex, mi esposo y compañero de vida, por el impulso y la confianza que siempre ha depositado en mí...

A mi pequeño Joaquín, por ser el mayor aliciente, por las noches de tareas compartidas y las teclas rotas de mi computador.

Maru

RESUMEN

El nuevo Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre (AIMS) es, actualmente, uno de los proyectos emblemáticos de la ciudad de Quito, por ser el principal punto de entrada y salida de turistas y centro dinamizador de la importación y exportación de productos.

Corporación Quiport S.A. es la concesionaria del complejo aeroportuario y es la responsable de la construcción y operación de cada una de las áreas que conforman el AIMS. En este sentido, uno de los compromisos contractuales que mantiene la empresa con el Municipio de Quito es garantizar la sostenibilidad del aeropuerto, a través de la correcta gestión de estándares de ambiente, seguridad industrial, salud ocupacional y responsabilidad corporativa (EHS&SR).

Para cumplir este desafío, el trabajo que se expondrá a continuación presenta una propuesta de cómo la gestión de comunicación interna puede ayudar a fomentar el cumplimiento de estos estándares en uno de los públicos de interés más relevantes de la Corporación: los operadores comerciales de alto riesgo, que son las empresas que prestan diferentes servicios aeroportuarios -como catering, aerolíneas, transporte de combustible, centros de acopio de carga, entre otro-, pero que por la complejidad de sus actividades, tienen la probabilidad de generar afectaciones en materia de EHS&SR, lo cual podría afectar al desarrollo del aeropuerto y posiblemente al contrato de concesión de Quiport.

A través de un plan de comunicación interna, se plantea que el concesionario realice un trabajo de información, participación e involucramiento dirigido a los stakeholders mencionados, con el objetivo de fijar conocimientos y motivar a los operadores a generar cambios de conducta que beneficien la sostenibilidad del Aeropuerto de Quito.

ABSTRACT

The New Quito International Airport (NQIA) is currently Quito's most outstanding project, considering its importance as the main tourists' entrance point and dynamic center of imports and exports.

Corporation Quiport S.A. is the concessionaire of this airport complex and is responsible for the construction and operations of each of the areas that make the AIMS. In this sense, one of the contractual commitments between the company and the Municipality of Quito is to ensure the sustainability of the airport, through the proper management of environmental, safety, occupational health and corporate responsibility (EHS&SR) standards.

In order to accomplish this challenge, the following investigation presents a proposal to foster compliance of EHS&SR standards through the management of internal communication to one of the most relevant stakeholders for the Corporation: the high risk commercial operators; these are companies in charge of different services in the airport e.g. catering, airlines, fuel transportation, cargo handlers, among others, but due to the complexity of their activities, are likely to generate affectations on EHS&SR matter, which could affect the airport development and probably Quiport's concession contract as well.

Through an internal communication plan, it is proposed that the concessionaire develops an information, participation and involvement work to the aforementioned stakeholders, with the objective of establishing knowledge and motivation to generate behavioral changes that benefit the sustainability of Quito International Airport.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Sobre Quiport S.A.	2
1.1.2 Aeropuerto Mariscal Sucre: un proyecto sostenible	3
1.2 Planteamiento del problema.....	5
1.3 Objetivos	6
1.3.1 Objetivo general	6
1.3.2 Objetivos específicos.....	6
1.4 Justificación.....	7
2. LA COMUNICACIÓN, EJE DE LA ORGANIZACIÓN	9
2.1 Precisiones conceptuales	9
2.2 El proceso cultural de la comunicación	11
2.3 La comunicación en las organizaciones.....	13
2.3.1 El ciclo estratégico de la comunicación	17
2.3.2 Tipos de comunicación organizacional.....	18
2.4 La comunicación interna	19
2.4.1 Tipos y canales de comunicación.....	22
2.4.2 Impacto de las TIC en la comunicación interna.....	28
2.4.3 Los públicos de la organización.....	31
2.4.4 La estrategia de comunicación interna	34
2.5 La Responsabilidad Corporativa, como estrategia, en el modelo del negocio aeroportuario.....	38
2.6 El desarrollo sostenible del Aeropuerto Mariscal Sucre	40
2.6.1 Estándares de Gestión Ambiental	41
2.6.2 Estándares de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.....	47
2.6.3 Estándares de Responsabilidad Social	47
2.7 Programa de seguimiento para el cumplimiento de estándaresEHS&SR.....	48

2.7.1 Plan de Incentivos	50
3. METODOLOGÍA	53
3.1 Alcance.....	53
3.2 Métodos de investigación	53
3.2.1 Análisis documental.....	54
3.2.2 Censo.....	54
3.2.3 Entrevistas.....	54
3.3 Análisis, tabulación e interpretación de resultados.....	54
3.3.1 Población General	54
3.3.2 Determinación de la muestra.....	55
3.3.3 Análisis de Resultados	56
3.4 Resultados de la investigación	84
3.5 Relación entre conocimiento y cumplimiento de estándares, en operadores comerciales de riesgo	85
3.6 Conclusiones	89
3.7 Recomendaciones.....	90
4. EL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA	92
4.1 Objetivos del plan de comunicación.....	92
4.1.1 Objetivo general	92
4.1.2 Objetivos específicos.....	92
4.2 Análisis FODA	92
4.3 Lineamiento estratégico de comunicación corporativa	94
4.3.1 Matriz de acciones.....	95
4.3.2 Cronograma de actividades.....	98
4.3.3 Presupuesto	99
4.3.4 Matriz de evaluación estratégica	100
4.4 Matriz resumen.....	101
REFERENCIAS	102
ANEXOS	107

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

El Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre (AIMS), de Quito, constituye uno de los hitos aeronáuticos más destacados del país, ya que su implementación permitió el funcionamiento de las aeronaves que dieron vida a la historia aérea nacional. En 1935, el aeropuerto abrió sus puertas como campo de aviación, con una infraestructura básica (Aeropuertoquito, s.f.). Ya para 1955 inició la construcción del proyecto de complejo aeroportuario, cuya apertura se realizó el 6 de agosto de 1960, al norte de la Capital, siendo presidente Camilo Ponce Enríquez (Noticiasquito, s.f.). Su administración y operación fue delegada a la Dirección General de Aviación Civil (DGAC), entidad gubernamental adscrita a las Fuerzas Armadas.

“Con el tiempo, el aeropuerto empezó a mostrarse riesgoso debido a los accidentes aéreos que ocurrían en sus inmediaciones y al crecimiento de la población que comenzaba a habitar los sectores aledaños a la terminal aérea”, según se indica en el portal de Noticias Quito. Esta misma fuente señala que Airways Engineering Corporation, empresa constructora de la obra, planificó las facilidades del aeropuerto para satisfacer la demanda hasta 1985. Sin embargo, este se mantuvo en funcionamiento por 28 años más. **(ANEXO #1)**.

En el 2000, con la expedición del Decreto Ejecutivo 885, el Estado ecuatoriano transfirió el funcionamiento, administración, mantenimiento y dirección del Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre (AIMS) al Municipio de Quito, que también acogió como parte de su nueva competencia el levantamiento de un nuevo complejo aeroportuario.

A través de la Corporación Aeropuerto y la Zona Franca del Distrito Metropolitano de Quito (CORPAQ), en 2002, luego de una licitación internacional, el Municipio capitalino confirió la concesión y el contrato de

construcción del nuevo proyecto aeronáutico a Corporación Quiport S.A, que tiene la concesión del proyecto hasta el año 2041, con el compromiso contractual de manejar el AIMS hasta su cierre (ya concluido), además de edificar y operar la flamante obra.

El 20 de febrero de 2013, se inauguró el nuevo Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre (ANEXO #2), en la parroquia Tababela, ubicado a 24 kilómetros de Quito. Cuenta con capacidad para 6 millones de usuarios al año.

1.1.1 Sobre Quiport S.A.

Corporación Quiport S.A. es una empresa privada conformada por un consorcio de compañías canadienses, estadounidenses y brasileñas: AECON, Airport Development Corporation, HAS Development Corporation y AG-CCR. Es el actual concesionario del servicio aeroportuario de Quito (Aeropuertoquito, s.f.). Su actual presidente es el canadiense Andrew O'Brian.

Su misión es proporcionar servicios aeroportuarios eficientes, seguros y de calidad que brindan la mejor experiencia a los usuarios, gracias a su capital humano que contribuye a lograr una sostenibilidad financiera, social y ambiental". En tanto, su visión apunta a ser el referente en la industria aeroportuaria del país y la región; y a la vez un motor de desarrollo social y económico de Quito y Ecuador.

Según información proporcionada por la empresa en su website, el nuevo aeropuerto Mariscal Sucre fue construido "respetando los más elevados estándares para la protección y cuidado al ambiente" (Aeropuertoquito, s.f.). Gracias a ello, el proyecto ha recibido, entre varios reconocimientos, los siguientes:

- 2005 y 2006: International Project Financing otorgado por International Finance Legal Review por el proyecto para financiar y ejecutar el Nuevo Aeropuerto de Quito.

- 2009: Premio a las Mejores Prácticas en Sostenibilidad Ambiental entregado por el Instituto de Naciones Unidas para Capacitación e Investigación (UNITAR).
- 2009: "Premio Américas" a la Excelencia en Liderazgo en Sostenibilidad Ambiental, para un proyecto de servicio público, concedido por la Organización de Estados Americanos.
- 2010: Naciones Unidas otorgó a Corporación Quiport el galardón a Responsabilidad Social Corporativa 2010, debido a los logros de la concesionaria del aeropuerto de la ciudad en materia de desarrollo social en la región.

1.1.2 Aeropuerto Mariscal Sucre: un proyecto sostenible

Enmarcado en los lineamientos de sostenibilidad del Plan de Buen Vivir (Senplades, 2013, p. 221) del Gobierno ecuatoriano, el Aeropuerto Mariscal Sucre nació con un compromiso que lo impulsa a aplicar y promover prácticas ambientales y socialmente responsables, entre todos los actores que forman parte de su área de influencia. Como lo indica su Política de Sostenibilidad:

(...) "Corporación Quiport S.A. busca fomentar el bienestar, seguridad y salud de sus colaboradores, operadores comerciales, contratistas, subcontratistas, clientes y las comunidades vecinas, así como la conservación y protección del ambiente y los recursos naturales" (Manual de Salud y Seguridad del Nuevo Aeropuerto de Quito, 2010, p.4).

Este compromiso se evidencia en el contrato de concesión suscrito por Quiport y el Municipio de Quito, en el cual se condicionan sus permisos de funcionamiento al cumplimiento cabal de estándares de gestión ambiental, seguridad industrial, salud ocupacional y responsabilidad social (ESH&SR, por sus siglas en inglés). Se entiende por estándares a las:

"Normas, regulaciones y/o estándares nacionales e internacionales, conforme se enumeran en el Anexo 4 y según sean reformados y

actualizados periódicamente, con respecto de la provisión de los Servicios Aeroportuarios, los Servicios DAC y los Otros Servicios Gubernamentales, normas, regulaciones y/o estándares que hayan sido adoptados por (a) Organización de Aviación Civil Internacional (ICAO, por sus siglas en inglés), (b) Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA, por sus siglas en inglés) y/o (c) Dirección de Aviación Civil (DAC); y, con respecto de asuntos de construcción y/o regulaciones para edificación, los estándares o normas canadienses, excepto en lo que se refiere a la torre de control, o, si no existen estándares o normas canadienses aplicables, en ese caso se aplicarán las normas y estándares de la Administración de Aviación Federal de los *Estados Unidos de América (FAA, por sus siglas en inglés)*” (Contrato de concesión, 2002, p. 27).

Para el funcionamiento del aeropuerto, Quiport ha suscrito contratos con empresas que prestan diferentes servicios en el complejo, como catering, aerolíneas, carga de equipaje, abastecimiento de combustible, entre otras actividades. Estas organizaciones son denominadas operadores comerciales y -a pesar de que toda acción humana lleva intrínseco un riesgo-, entre ellas, se destacan los operadores comerciales de alto riesgo, que son los que mantienen un nivel mayor de exposición y cuidado, debido a que sus funciones tienen probabilidades elevadas de generar afectaciones, en materia de sostenibilidad social y ambiental.

Según Quiport, la vulnerabilidad de este grupo puede ser decisiva para la continuidad del proyecto, puesto que cualquier incumplimiento de los estándares de EHS&SR (como contaminación, falta de seguridad industrial, irrespeto a normas laborales, etc.) puede generar conflictos de relaciones y amonestaciones y hasta la finalización de la concesión; así como una para en la financiación de la obra, por parte de los entes extranjeros que apoyan económicamente el proyecto.

Jaime Pérez, gerente de EHS&SR de la Corporación, indica que el cumplimiento de la normativa nacional es muy importante; de hecho, es “una de las más exigentes que existen en América Latina”.

1.2 Planteamiento del problema

La comunicación interna es un factor clave en la gestión de las organizaciones y su correcta aplicación es capaz de aumentar su competitividad en el mercado, ya que fortalece las relaciones entre sus integrantes, agiliza el intercambio de información, motiva a las labores e integra a los públicos a la filosofía y ADN de las empresas (Capriotti, 1998, p. 6).

En este sentido, la aplicación de la comunicación interna no está fuera de las necesidades de corporaciones como Quiport, empresa concesionaria del aeropuerto de Quito. La complejidad de sus dinámicas, así como el universo de públicos de interés que origina la construcción y operación del complejo aeroportuario Mariscal Sucre, exige el planteamiento de estrategias que favorezcan las relaciones con cada uno de sus stakeholders y la sostenibilidad del negocio de la industria aeronáutica.

Considerando que la comunicación beneficia a todas las áreas de las empresas, el siguiente trabajo pretende enfocarse en los operadores comerciales de riesgo, a fin de que se pueda realizar con ellos una gestión de información, participación e integración (involucramiento) que aumente el cumplimiento de los estándares de ambiente, seguridad, salud y responsabilidad corporativa (EHS&SR) que demanda el aeropuerto de Quito, denominado uno de los proyectos emblemáticos del progreso de la Capital.

Sin embargo, debido a que la mayoría de los operadores comerciales son nuevos -y las instalaciones del aeropuerto también lo son-, Quiport aún no ha iniciado una gestión de comunicación que empodere a los operadores de riesgo del compromiso de sostenibilidad de la Corporación, y al no contar con un plan de comunicación exclusivo para este tema, dificulta la difusión de

información, el llamado a la participación activa y el involucramiento de este público estratégico con sus objetivos.

El Contrato de Concesión, celebrado entre Quiport y el Municipio capitalino, señala lo siguiente acerca del incumplimiento de los estándares de contratación:

“Ningún arrendamiento ni ninguna reforma al mismo liberará al Concesionario de ninguna de sus obligaciones con respecto de dichos Servicios Aeroportuarios bajo este Contrato de Concesión; (c) que el Concesionario hará todos los esfuerzos comercialmente razonables para asegurar que los términos comerciales de esos arrendamientos o reformas cumplan con los Estándares de Contratación(...); (d) que el Concesionario hará todos los esfuerzos comercialmente razonables para asegurar que la otra parte o partes en tales arrendamientos o reformas cumplan con los *Estándares de Contratación (...)*” (Contrato de Concesión, 2002, pp. 37-38).

Por esta razón, “el cumplimiento de los operadores es el cumplimiento del aeropuerto, y ante cualquier situación Quiport responde como responsable de la concesión”, afirma Fernando Cáceres, coordinador de Responsabilidad Corporativa de la empresa.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Elaborar un plan estratégico de comunicación que contribuya a la información, participación e involucramiento de los operadores comerciales de riesgo del aeropuerto Internacional Mariscal Sucre, en lo concerniente a estándares de EHS&SR exigidos en el contrato de concesión firmado por Quiport.

1.3.2 Objetivos específicos

- Explicar el rol de la comunicación, como proceso transversal para agregar valor a la empresa.

- Señalar la importancia que tiene para la sostenibilidad de la empresa la comunicación de su compromiso social y ambiental, a sus stakeholders.
- Identificar la situación actual de la comunicación que mantiene Quiport con los operadores comerciales del aeropuerto de Quito.
- Medir el nivel de conocimiento y cumplimiento que los operadores de riesgo del aeropuerto de Quito tienen sobre los estándares de EHS&SR de Quiport.
- Diseñar estrategias dirigidas a fortalecer el conocimiento, compromiso y motivación de los operadores comerciales de riesgo del aeropuerto, para mejorar su cumplimiento de los estándares de EHS&SR de Quiport.

1.4 Justificación

El contrato de concesión que mantiene Corporación Quiport con el Municipio de Quito compromete a la empresa a cumplir con estrictas normas nacionales e internacionales, en materia de EHS&SR, a más de las dispuestas por los organismos de regulación. Esta responsabilidad se extiende, de manera contractual, a los cerca de ochenta operadores comerciales que brindan servicios en el aeropuerto de Quito.

En concordancia con sus obligaciones, Quiport dirige esfuerzos para velar por el cumplimiento de estos estándares en los operadores comerciales, sobre todo, en los de riesgo. Sin embargo, a más de lo descrito en los documentos legales, no existe un plan de comunicación ejecutado para reforzar el nivel de información, participación e involucramiento de los operadores comerciales del aeropuerto con los objetivos de desarrollo sostenible de Quiport. Lo señalado implica el desaprovechamiento de oportunidades que ayuden a influir en las actitudes de la gente y generar posibles cambios de conducta que favorezcan la responsabilidad de la Corporación.

Inspecciones realizadas por Quiport a los operadores comerciales de riesgo, durante el primer semestre de 2014, revelaron un alto número de hallazgos o

no conformidades en la aplicación de los estándares de ambiente, seguridad industrial, salud ocupacional y cumplimiento laboral. Esto muestra la necesidad permanente de socializar los estándares y reforzar los mensajes de Quiport hacia las empresas prestadoras de servicio; puesto que los incumplimientos perjudican la operación de la Corporación, así como su contrato de concesión.

Un plan de comunicación interna para Quiport no solo servirá para beneficiar los niveles de cumplimiento de los mencionados estándares, sino que también contribuirá a la prevención de accidentes y fatalidades en el desarrollo de las actividades aeroportuarias. Durante 2013, se reportaron en el aeropuerto catorce accidentes y una fatalidad relacionadas al ejercicio de los operadores comerciales, según indica Alex Proaño, coordinador de Ambiente y Seguridad de Quiport. Esto ha llevado a la Corporación a intensificar los controles; no obstante, en este proceso, la comunicación se convertiría en un aliado clave para la prevención.

Al momento, Quiport cuenta con un Plan de Incentivos para motivar a los operadores comerciales a llevar un buen rendimiento en su gestión de EHS&SR. A través de esta iniciativa, la Corporación entrega reconocimientos públicos a los operadores que han conseguido los mayores puntajes en el seguimiento y evaluación del cumplimiento contractual de los estándares ambientales y sociales, exigidos para el funcionamiento del Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre (Proaño, 2013, p. 25). Sin embargo, este Plan - que ya cuenta con dos ediciones- carece de una comunicación estratégica que lo apalanque. Esto impide que los esfuerzos de la Corporación se visibilicen adecuadamente y disminuye los efectos de notoriedad y notabilidad deseados, entre los prestadores de servicios.

CAPÍTULO II

2. LA COMUNICACIÓN, EJE DE LA ORGANIZACIÓN

2.1 Precisiones conceptuales

Desde sus orígenes, los seres humanos han tomado a la comunicación y a las relaciones sociales como parte de sus necesidades básicas para su desarrollo individual y colectivo; lo cual llevó a las sociedades a construir y consensuar códigos y mecanismos, que hoy son los pilares de la cultura de los pueblos. Cada proceso social involucra elementos comunicacionales para el conocimiento, la adaptación, el cambio conductual y el intercambio social, convirtiendo a la comunicación en eje rector y clave de todo el sistema.

Sin embargo, “es casi imposible comprender al hombre como ser social sin considerar su interrelación con las organizaciones”, como indica Alberto Martínez de Velasco (Trelles, 2004, p. 18), debido a que los seres humanos han conformado grupos y organizaciones, desde siempre, para su supervivencia y desarrollo; por esta razón, es imposible desvincular a la persona de su vida y comportamientos organizacionales.

Diferentes autores y escuelas han otorgado a la comunicación enfoques epistemológicos diversos para comprender “la intensidad de los intercambios entre seres humanos, es decir, la complejidad del mundo colectivo constituido por una sociedad global, repartida en el espacio y en el tiempo” (Costa, 2010, p. 30). Esto, como respuesta a las prácticas y funciones que han envuelto a la comunicación, a través de los tiempos.

Para Brandolini y González (2009, p. 9), la comunicación es un proceso que le otorga sentido a la realidad. “Comprende desde la etapa en la que los mensajes fueron emitidos y recibidos, hasta que alcanzaron a ser comprendidos y reinterpretados desde el punto de vista de la recepción.”

Joan Costa ubica la naturaleza de la comunicación como un “modo de acción, es un proceso, y el mecanismo que lo sustenta en el espacio-tiempo es la interacción” (2010, p. 32). Antonio Paoli (en Domínguez y Vera, 2006, p. 2009), la comunicación “es el acto de relación entre dos o más sujetos, mediante el cual se evoca en común un significado; (...) para poder comunicarnos es necesario tener experiencias similares o compartidas que permitan evocar mentalmente un significado”.

Para clarificar la definición, Carlos Ongallo (2009, p. 31) asume que la comunicación es “ante todo, un proceso de intercambio, que se completa o perfecciona cuando se han superado todas las fases que intervienen en él.” De esta manera, se puede decir que la comunicación basa su acción en el intercambio de significados y realidades, que otorgan sentido a las dinámicas sociales de todos los que participan en ella.

En cuanto al concepto de organización, Capriotti (1992, p.15) la define como: “un ser vivo, tiene “cuerpo”, tiene historia, evoluciona y cambia, vive en un entorno determinado con el cual se relaciona, siendo la organización modificada por la acción del entorno, a la vez que ella actúa sobre el entorno con su evolución y cambio”.

El reconocimiento de esta situación ha provocado que organizaciones de todos los tipos se reconozcan a sí mismas como protagonistas sociales en el hecho de la comunicación, en el que necesitan conseguir cohesión, integración, con quienes la conforman y con lo que la rodea.

Costa (2010, p. 48) coincide con esto y, a su vez, trata a la organización como un sistema, conformado por diversos elementos humanos y técnicos (subsistemas), todos interrelacionados e independientes. Señala que “la empresa es un sistema abierto (...) y vivo, que está conectado con el sistema del entorno”.

Como en todo sistema vivo, la comunicación le aporta a la organización procesos continuos e interactivos que conectan o sintonizan a todos los involucrados. “La comunicación es útil para la organización en la medida en que satisface a las personas y garantiza un mínimo de cohesión entre ellas”, como expresa acertadamente Ongallo (2007, p.29).

Trelles (2004, p. 7) apunta que la organización “transforma, produce, reúne y mantiene a partir de su desarrollo, aporta unidad a sus componentes, convirtiéndolos en un todo, y ofrece solidez y seguridad pues aporta equilibrio al sistema”. Referido a un contexto más próximo, se entiende a la organización como “todo tipo de agrupación de personas unidas por un interés común, cuyos fines han de estar definidos con precisión y compartidos de una manera colectiva”.

Lo expresado con anterioridad demuestra que la comunicación, a más de ser uno de los intangibles de mayor valor que posee toda organización, es el motor que crea y transforma la vida de la empresa, así como los procesos que ocurren dentro y fuera de ella. Su acción dinamiza y permite el desarrollo del sistema corporativo, capaz de adaptarse, cohesionarse e interrelacionarse con su entorno, en base a la comunicación y a los rasgos que esta ha logrado forjar en su cultura.

2.2 El proceso cultural de la comunicación

En el plano corporativo, todo lo que se dice, hace u omite concentra rasgos de la personalidad de la empresa. Y en este aspecto la comunicación se ubica como eje transversal de la formación cultural de los públicos, en las organizaciones.

Se denomina cultura corporativa al “grupo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias” manifiestas que se constituyen en un marco de referencia de lo que se debe hacer o no dentro de una organización (Brandolini y González, 2009, p. 15). Planteado de otra forma, la cultura “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”, desarrollados a lo largo del tiempo (Ritter, 2008, p. 41).

Ineludiblemente, toda organización tiene cultura corporativa, y esta se ha convertido en uno de los valores intangibles más abordados de la dinámica empresarial, puesto que su correcta gestión es capaz de potenciar la competitividad, propiciar el aprendizaje continuo, transmitir confianza y reforzar la identidad de la compañía entre todos los que la componen. Esto lo hace basada en procesos que hacen posible la adaptación al cambio y legitiman el diálogo y actuación en red, como mecanismos para la obtención de resultados.

Para Ritter (2008, p. 43), la cultura tiene cuatro funciones primarias (Figura 1), dentro de las organizaciones: la identificación, la integración, la coordinación y la motivación.



Stephen Robbins (en Ritter, 2008, p. 46) asigna a las organizaciones funciones adicionales que ejerce, en esencia, la cultura:

- Define los límites entre una organización y otra.

- Transmite un sentido de identidad a sus miembros.
- Facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo.
- Incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida la organización, al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados.
- Es un mecanismo que controla y da sentido a todo, guiando y modelando las actitudes y el comportamiento de los integrantes de la organización.

La cultura es un elemento fundamental de la esencia de las organizaciones, al ser la demostración genuina de su forma de hacer las cosas. En esta línea, la comunicación se convierte en la herramienta capaz de catalizar, transformar y/o consolidar los procesos humanos y su dinámica, en las empresas.

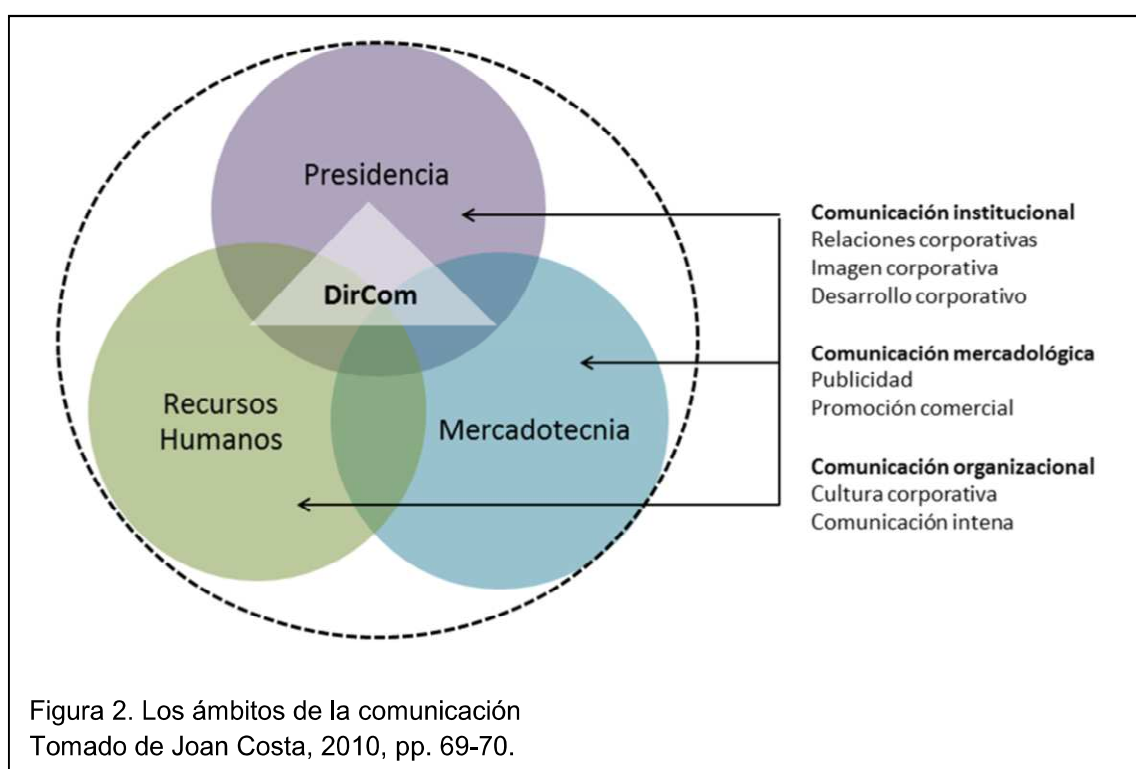
2.3 La comunicación en las organizaciones

Como actor económico, social y cultural, la empresa tiene, cada vez más, necesidades y responsabilidades de comunicación que debe ir gestionando para conseguir la armonía en la relación con sus ámbitos internos y externos. Y estas necesidades llevan a la organización a establecer diferentes formas de interactuar con sus públicos estratégicos, según el ámbito en el que se encuentren.

En el sector aeroportuario, la comunicación es una constante en su dinámica de trabajo. Día a día, millones de personas pasan por las terminales aéreas interactuando con su entorno, compartiendo mensajes y necesidades con su alrededor. Un ejemplo cercano lo aporta el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre, ubicado a 24 kilómetros de Quito (Ecuador). Allí, más de cinco millones de pasajeros circulan anualmente por su infraestructura, mientras otras miles realizan trabajos coordinados para proveer bienes y servicios que apoyen a la vitalidad de su funcionamiento.

Detrás de la gestión de este aeropuerto, se encuentra Corporación Quiport S.A, empresa privada que mantiene la concesión para la construcción, el desarrollo y operación de este aeropuerto hasta 2041. Sin embargo, a estas responsabilidades se suman las de generar y fortalecer una cultura de comunicación que le permita aprovechar las oportunidades y minimizar los riesgos que supone manejar grandes grupos de interés, además de los factores externos que influyen en el manejo de este proyecto emblemático del Gobierno ecuatoriano.

Considerando la importancia de los públicos, sus motivaciones e intereses, Costa (2010, p. 68) logra identificar tres esferas en las que se desenvuelve la comunicación de toda organización (Figura 2).



No obstante, la comunicación organizacional y su complejidad demandan de un recorrido especial por sus características para lograr la comprensión de la empresa como sujeto social, productor y consumidor de significados.

Pero ¿qué llevó a la organización a tener la necesidad de comunicarse? A esta pregunta, Capriotti (2006, p.16) responde con tres factores:

- a) Toma de conciencia social: la organización toma conciencia de que es un ser social vivo, que actúa y se relaciona con el entorno, y decide expresarse. Asume su importancia social, debido a su rol como poseedora y administradora de un importante bien colectivo: el trabajo.
- b) La aceleración y masificación del consumo, que genera la exposición del público a variadas ofertas (en relación a atributos de precio, calidad, entre otros); lo cual obstaculiza la decisión de compra del consumidor al impedir la recordación de lo que diferencia a una marca o producto de otros.
- c) La saturación del ecosistema comunicativo, debido a la excesiva información que se genera sobre productos y servicios, que obliga a los consumidores a seleccionar. En este punto, la decisión de compra se ve influenciada por la reputación del anunciante (organización), así como la relación de credibilidad y confianza que el público logra mantener con él.

El consultor y autor Daniel Scheinsohn (Imagen & Comunicación, 2011, p. 15) sostiene que “las organizaciones son en esencia un emergente sistémico. A través de lo que expresan en su hacer, sentir y pensar, construyen el “ser” ante sí mismas y sus públicos: producen mensajes que impactan dentro y fuera de su entorno. Para conseguir el éxito en este gran sistema y no solo en alguna de las áreas que lo forman, es necesaria una pieza clave: la comunicación”.

Considerando lo antes expuesto, la comunicación es vista como un eje natural y sistémico en las organizaciones y los actores que la conforman, y llega a ser tan vital que -con o sin planificación- de ella depende el valor de los intangibles más preciados de las empresas: imagen, reputación, cultura, entre otros. Como dice Formanchuk (2010, p. 5), la empresa es “(...) comunicación en movimiento”.

Si bien ahora, los procesos comunicativos son propios de cualquier compañía, la comunicación organizacional se identifica con las siguientes ideas (Domínguez y Vera, 2006, p. 210):

- Conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y su medio.
- Disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones y entre las organizaciones y su medio.
- Conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, y entre la organización y su medio para influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos con el fin de cumplir con sus objetivos.

Para Trelles (2004, p. VIII), la comunicación se conceptualiza como “la columna vertebral de la organización”, que fija su atención en el “análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones (...)” (2004, VI). Estos mismos procesos, a consideración de Brandolini y González (2009, p. 11), convierten a la organización en una red de relaciones, en donde la comunicación se divide en dos tipos, dependiendo de los diferentes actores que intervengan y su ubicación en la estructura sistémica de la empresa. De allí parte la clasificación de la comunicación en interna y externa.

La utilidad de la comunicación se plantea por las funciones que esta cumple en la organización. En esta línea, Kats y Kahn enmarcaban a las funciones de la comunicación en dos contextos: uno con las funciones de producción, mantenimiento, adaptación y dirección de la organización; y otro que comprenden las relaciones interpersonales, con funciones específicas como instrucciones de trabajo, procedimientos organizacionales, entre otros (Trelles, 2004, p. 3).

Por su parte, Fernández Collado menciona la existencia de tres funciones atribuidas a la comunicación: producción innovación y mantenimiento (Trelles, 2004, p. 3). La primera está orientada a la eficiencia y sistematización de los bienes y servicios; mientras que la innovación propone la comunicación de nuevas ideas y comportamientos para llevar a cabo acciones diferenciadas de la empresa y en la empresa. Por último, la función de mantenimiento involucra el trabajo directo con la gente, el sostenimiento de la autoestima, el orgullo de pertenencia, las relaciones interpersonales, así como la conservación de las funciones propias de la organización.

En cambio, Trelles (2004, p. 4) propone una tipología un poco más amplia, que incluye las siguientes funciones:

- Descriptiva: investiga y expone el estado de los actos y procesos comunicativos.
- Evaluadora: explica comportamientos del entorno y pondera los elementos comunicacionales que influyen en las interacciones.
- De desarrollo: analiza las oportunidades de mejora y procura hallar mecanismos que refuercen los procesos. Además, busca la manera más idónea para realizarlos.

Domínguez y Vera (2006, p. 212) van un poco más allá y ven a la comunicación como un instrumento que ayuda a conseguir objetivos, gestionar percepciones, resolver problemas y crear relaciones favorables con los públicos. Además, posiciona la imagen de la empresa dentro y fuera del sistema organizacional, puede modificar opiniones y conductas, hace más eficientes los procesos administrativos, revaloriza al talento humano y alinea significados.

2.3.1 El ciclo estratégico de la comunicación

Dentro de una organización, la dinámica comunicacional es compleja y no debe limitarse a la mera información, sino encausarse en un proceso que integre a todos los públicos en un trabajo en red (Fuentes, 2013, pp. 18-19). En esta

línea, el ciclo de la comunicación que se desarrolla en las empresas consta de las siguientes fases (Figura 3):



- **Información:** Se organiza el mensaje, se lo da a conocer a través de la selección de flujos, medios y espacios de comunicación que garanticen su entrega y la comprensión del público objetivo.
- **Participación:** Proceso que prioriza la socialización y otorga espacio para la escucha y retroalimentación, que permiten comprometer a los grupos de interés y a los integrantes de la institución, para que tomen acciones basadas en lo aprendido y comprendido.
- **Integración o involucramiento:** Al establecer compromisos, se inicia la conformación de alianzas para la construcción de redes que impulsen los cambios de comportamientos y los conviertan en hábitos.

2.3.2 Tipos de comunicación organizacional

La comunicación organizacional o corporativa se divide en dos apartados, según el público al que esta se dirija: la comunicación interna y la comunicación externa. La primera trabaja por el fortalecimiento y desarrollo de la cultura corporativa, en otras palabras, se dedica a moldear y socializar ideas y conceptos que definen a la organización. La segunda se encarga de gestionar la imagen que la empresa quiere proyectar al mercado o a la sociedad (Castro,

2009, p. 18). Ambas tipologías conviven como pilares en donde se asienta la comunicación organizacional, para entender y gestionar las necesidades de la empresa, desde una visión holística y sinérgica, en donde prime la coherencia.

La coherencia es un valor necesario en toda organización, ya que le da credibilidad al mensaje, desde el punto de vista del comportamiento personal y desde el de la eficacia empresarial. Cuando se alinea la comunicación de la compañía, como ente social, hacia adentro y hacia afuera de ella, los objetivos de la empresa se transforman en el discurso externo que le otorga sentido a la razón de ser de la organización. Sin esta coordinación, la empresa perdería valor y la oportunidad de crear y fortalecer lazos de confianza con sus públicos. Como reza el dicho popular: “Hay que ser y parecer”.

2.4 La comunicación interna

Intencionalmente o no, empresas como Quiport comunican de manera dinámica en su interior, y los intercambios que se generan marcan las relaciones de sus integrantes, la cultura organizacional y los procesos de adaptación que las situaciones demandan.

Actualmente, la comunicación interna es un punto clave en la vida y desarrollo de la organización. Es considerada como un “instrumento indispensable para aumentar la competitividad, compromiso y consenso dentro de toda la estructura organizativa” (Brandolini y González, 2009, p. 12).

La empresa es entendida como una red de conversaciones, un actor social que produce y recibe significados constantemente; es por eso que precisa de orden y control sobre los mensajes que circulan en el ambiente. Estas mismas autoras comprenden, también, a la comunicación interna como una técnica, cuyo fin es lograr la eficacia en la recepción y comprensión de mensajes, dirigido al público interno: personal de la empresa y todos sus integrantes, entre los que cabe mencionar a proveedores, contratistas, distribuidores y demás actores de su cadena de valor.

Definida de forma sencilla por Kreps, “la comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas” (Trelles, 2004, p. 43). Mientras que para Carretón (2009, p.14) la comunicación interna es un instrumento de relaciones públicas para tratar con los trabajadores de la empresa.

Para Capriotti (1998, p.6), la comunicación interna persigue objetivos globales, que se exponen a continuación:

- A nivel relacional, lo que se busca es establecer una relación fluida entre empleados y empleadores, por medio de canales adecuados entre todos los niveles de la compañía.
- A nivel operativo, la intención es facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa, permitiendo así, un funcionamiento más ágil y dinámico de las diferentes áreas y una mejor coordinación entre ellas.
- A nivel motivacional, el objetivo es motivar y dinamizar la labor de los miembros de la organización, contribuyendo a crear un clima de trabajo agradable, que redunde en una mejor calidad del trabajo y en la mejora de la productividad y competitividad de la compañía.
- A nivel actitudinal, se intenta obtener la aceptación y la integración de los empleados a la filosofía, a los valores y a los fines globales de la organización. Y también se busca crear y mantener una imagen favorable de la empresa en los miembros de la organización.

Por su parte, Alberto Andreu (Harvard DEUSTO Business Review, 1996, p.48) menciona que la comunicación interna es “una de las claves de la competitividad de las empresas modernas”, debido a que “con ella se crea un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas compañías, que a su vez incrementa su motivación y productividad”. Por eso sostiene que la esencia de su función es “establecer una relación fluida entre

los dos grandes bloques que constituyen la empresa: institución y cuerpo social, superior y subordinado (...).”

Brandolini y González (2009, p. 19) coinciden con Andreu en que la comunicación interna asume uno de los roles más importantes en la gestión de la empresa, puesto que es la encargada de generar confianza en los colaboradores hacia un proyecto de trabajo común. En ese sentido, un documento elaborado por la organización Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership (2013, p. 3) aporta que “la transparencia es clave, porque tiene un impacto directo en el comportamiento de los grupos de interés, y la sinceridad es su moneda”.

Para conseguir la generación de confianza y transparencia, Corporate Excellence (2013, p. 3) plantea un ciclo que cumple la comunicación interna para impactar en los públicos (Figura 4). Este parte de la transformación de información en comunicación, para generar la participación y compromiso en los públicos, que posteriormente vaya a transformarse en una mejor comprensión de los mensajes, aumento de confianza y facilidad para la negociación de ideas y posturas, hasta llegar a un consenso.

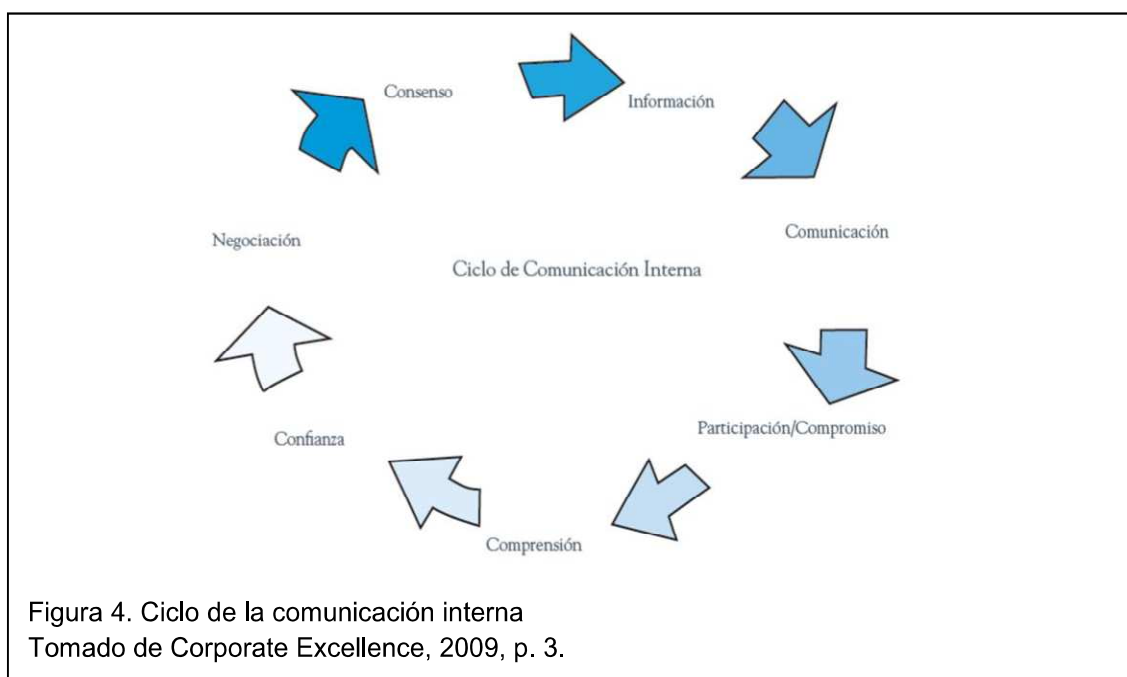


Figura 4. Ciclo de la comunicación interna
Tomado de Corporate Excellence, 2009, p. 3.

Pero la comunicación interna también presenta ventajas adicionales, cuando se gestiona de manera planificada. Algunas son el promover el trabajo en equipo y compromiso de los colaboradores de la empresa, para alcanzar los objetivos de la organización; conseguir la armonía entre las áreas de la empresa para evitar las confrontaciones; difundir el rumbo de la compañía, para propiciar actitudes que faciliten la toma de decisiones individuales y grupales, y mejorar la productividad (Brandolini y González, 2009, p. 26).

Empresas tan dinámicas como Quiport conocen la importancia de la comunicación para el éxito de su negocio; sin embargo, no todas cuentan con una gestión de comunicación interna, que alinee mensajes y prácticas casa dentro, entre los diferentes actores que conforman la organización. Un panorama diferente presenta la comunicación externa, que suele ser la más atendida por el grado de exposición pública con la que cuenta.

Sin embargo, como explica Corporate Excellence (2013, p. 2), lo estratégicamente rentable es considerar que la credibilidad de la empresa depende de su grado de alineamiento entre la comunicación interna y externa, de la armonía entre lo que se hace y dice dentro y fuera de la compañía. “Y para lograrlo es esencial planificar”, indica el texto.

2.4.1 Tipos y canales de comunicación

En la empresa, se dan todo tipo de interrelaciones, y el flujo de mensajes que se generan se enrumban en diferentes redes de comunicación. Estas interacciones se ven influenciadas, por ejemplo, por los roles de quienes intervienen, “la dirección del flujo de mensajes, la naturaleza seriada del flujo de los mensajes, el contenido de los mensajes” (Trelles, 2004, p. 84). De aquí se desprende lo que se conoce como comunicación formal e informal.

Cuando los mensajes siguen el camino de comunicación establecido por la empresa, considerando las funciones y jerarquías de quienes participan, se

está hablando de una comunicación formal. Generalmente, esta se emplea para transmitir temas laborales, de manera planificada y sistemática.

Viendo a la organización como un organigrama, en donde las relaciones se plasman dentro de la oficialidad, se pueden destacar varios tipos de direcciones que toma la comunicación formal:

- **Descendente:** involucra los mensajes que se envían desde las autoridades con destino a los colaboradores. Usualmente, es empleada para compartir directrices.
- **Ascendente:** implica la comunicación que va desde los empleados a los superiores. Suele darse para asesorar, hacer consultas, proporcionar feedback, reportar detalles, novedades o avances.
- **Horizontal:** está relacionada con el intercambio existente entre personas con la misma jerarquía o nivel de autoridad. Se realiza para coordinar, resolver, consultar detalles de proyectos.
- **Transversal:** se da entre integrantes de diferentes áreas de la empresa. Promueven el trabajo en equipo, aumenta eficacia de tareas y dinamiza relaciones.

Por otro lado, la comunicación informal emerge de manera natural y espontánea. Emplea canales no oficiales para transmitir información, que generalmente afecta los intereses y satisface curiosidades de los colaboradores, y que no se comenta por los canales regulares. Se lo hace a través de conversaciones de pasillo, teléfono, encuentros en el ascensor, la cafetería, entre otros lugares más de libre circulación de los colaboradores.

Este tipo de comunicación es veloz, ya que suele ser difundida de boca a boca, sin necesidad de protocolos. También es muy valiosa; sin embargo, es descuidada, según Ritter (2008, p.16) por la mayoría de las empresas, ya que no están formalizadas y lo que no se formaliza no se puede medir, y si no se puede medir “no existe”.

Este descuido deriva la atención en los denominados rumores, que generan incertidumbre y desmotivación en el personal. Los rumores se componen de “información vaga y confusa, procedente de fuentes no claramente identificadas”, expresa Lucas Marín (en Trelles, 2004, p. 59), y añade que su procedencia es difícil de identificar, no así a las personas clave en su difusión. Para Ritter (2008, p. 29) un rumor “no está bajo control o dirección de los gerentes y, ni siquiera, de los empleados, se mueve en todos los sentidos dentro de los niveles jerárquicos de la organización y prácticamente todos sus miembros participan de ella”.

Sobre la base de las ideas revisadas, se puede afirmar que las comunicaciones formal e informal existen en toda organización y se complementan entre sí para el mejoramiento continuo de la empresa (Ritter, 2008, p. 17). Los canales que emplean estas comunicaciones, sean tradicionales o digitales, (Tabla 1) están dados por el tono y necesidad de las redes informativas, y se puede ejemplificar de la siguiente forma:

Tabla 1. Canal y comunicación formal e informal

	Formal	Informal
Canal	<ul style="list-style-type: none"> • Correo electrónico • Memorando • Comunicado • Reunión • Revistas y boletines • Entrevista con el jefe • Cartelera • Intranet 	<ul style="list-style-type: none"> • Correo electrónico • Sobremesa del almuerzo laboral • Cena en casa del jefe • Reunión after office • Partido de golf • Vía pública
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Nota de trabajo • Información de prensa • Orden superior • Entrevista de evaluación • Informe de resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Charla con colegas • Correo electrónico • Off the record al periodista • Comentario telefónico • Rumor

Tomado de Michael Ritter, 2008, p. 16.

Lo que las diferencia una comunicación de otra es que ambas manejan diferentes estéticas discursivas, por lo cual “un mensaje por el correo electrónico puede ser tanto una comunicación formal como informal” (Ritter, 2008, p. 16).

Retomando el caso de Quiport, con su dinámica natural y compleja de comunicación, se debe mencionar que esta corporación no cuenta con responsables para la gestión de su comunicación interna. Sin embargo, mantiene canales recurrentes para la interacción dentro de las redes formales e informales (Tabla 2). Desagregando, se encuentra lo siguiente:

- Comunicación descendente: los correos electrónicos, las carteleras, una revista con información corporativa y del aeropuerto, además de reuniones presenciales, son las herramientas empleadas para dar a conocer novedades de la empresa y el complejo aeroportuario al público interno.
- Comunicación ascendente: los colaboradores se comunican con sus superiores a través de correos electrónicos o visitas puntuales a sus despachos.
- Comunicación horizontal: entre pares, el flujo se mantiene con correos electrónicos, llamadas telefónicas o reuniones.
- Comunicación transversal: entre colaboradores de Quiport de áreas diferentes, se comunican con correos electrónicos y llamadas telefónicas. En el caso de operadores comerciales, se usan correos electrónicos, llamadas telefónicas, reuniones y oficios.

Cabe señalar que la mayor parte de los correos informativos que llegan a los colaboradores provienen de la división de Recursos Humanos. No existen canales específicos para operadores comerciales. Está el plan piloto de un boletín electrónico -llamado Despegando-, que aún no ha sido aplicado. No se percibe el uso de nuevas tecnologías para la comunicación. El contacto con

operadores comerciales lo realizan las diferentes áreas de Quiport, que mantienen temas coyunturales con las empresas prestadoras de servicios.

En cuanto a las redes informales, los colaboradores emplean conversaciones en pasillos, cafeterías y demás lugares de uso común para interactuar. A esto se suma el empleo de llamadas telefónicas y la comunicación por chats y redes sociales. Por su parte, la empresa brinda espacios para el esparcimiento y las relaciones informales, en actividades recreativas por fiestas de Quito y en la cena de Navidad.

Tabla 2. Canales y comunicaciones formales e informales de Quiport

	Formal	Informal
Canal	<ul style="list-style-type: none"> • Correos electrónicos • Llamadas telefónicas • Reuniones de trabajo • Entrevistas con el jefe • Cartas y oficios • Correos electrónicos • Revista 	<ul style="list-style-type: none"> • Correos electrónicos • Llamadas telefónicas • Sobremesa de almuerzo • Encuentro en áreas comunes • Cenas • Actividades recreativas • Chats mensajería instantánea
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Directrices y órdenes • Informes de avances y resultados • Novedades de la empresa y del aeropuerto • Notas de prensa • Beneficios 	<ul style="list-style-type: none"> • Charlas entre colegas • Mensajes • Comentarios • Rumores

Tomado de Corporación Quiport.

2.4.1.1 Principales canales de comunicación interna

A continuación, se definirán algunos de los principales canales de comunicación utilizados en las organizaciones, para la interacción interna (Brandolini y González, 2009, p. 91).

- **Cara a cara:** Es una de las herramientas principales, que debe priorizarse –siempre que se pueda- sobre cualquier otro canal de comunicación. El aspecto clave de este medio es la posibilidad de escucha.
- **Revista:** publicación institucional que desarrolla temas relacionados a la compañía, que contiene noticias corporativas, información sobre planes de desarrollo y, además, puede incluir secciones de entretenimiento y novedades. Su objetivo es crear una identidad corporativa e informar a sus stakeholders internos
- **Carteleras:** Herramientas de comunicación muy utilizadas en las empresas para divulgar información corporativa y de gestión. Este sistema consta de paneles que están ubicados en lugares estratégicos de tránsito. Actualmente, la tendencia es de carteleras digitales, a través de pantallas tipo LED o similares.
- **Correos electrónicos:** utiliza como soporte una computadora, teléfono inteligente o tableta, conectados a las redes de Intranet y/o Internet. Este sistema es de respuesta inmediata y permite enviar información a diferentes públicos, de forma individual o conjunta.
- **Newsletter:** Es un boletín electrónico que se distribuye por e-mail, en forma periódica (diario, semanal, mensual, trimestral, etc.). Su envío responde a variables demográficas, target, audiencia y tipo de información que reúne.
- **Brochure:** Se trata de toda la folletería (dípticos, trípticos, volantes, etc.) que tiene por objetivo presentar la compañía hacia el público. Está compuesto por materiales gráficos que promueven productos o servicios.

- **Sitio web corporativo:** Es la página oficial de la empresa en Internet. Ofrece información institucional, servicios informativos y aplicaciones que simplifiquen la complejidad de la compañía. Sirve como nexo entre el público interno y la Intranet.
- **Intranet:** Es una red privada de computadoras conectadas entre sí, que utiliza la misma tecnología de Internet, con la diferencia de que su acceso está restringido solo a los colaboradores de la compañía. Esta herramienta flexibiliza la comunicación y tiene como fin apoyar la tarea diaria del trabajador.
- **Redes sociales:** Canales interactivos alojados en Internet, que permiten a los diferentes públicos interactuar con la empresa y generar información, en línea, veinticuatro por siete, que puede ser compartida y debatida por la comunidad de internautas.

2.4.2 Impacto de las TIC en la comunicación interna

Hoy en día, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) son consideradas como aliadas de la gestión y administración empresarial. Su inmediatez, ahorro de costos y versatilidad las han convertido en herramientas de gran apoyo para los procesos de comunicación. Su principal ventaja es su bidireccionalidad, ya que facilita la retroalimentación y promueve el diálogo con los públicos de la empresa.

Un estudio realizado por el Ministerio de Telecomunicaciones, en 2013, reveló que ejecutivos de microempresas, pequeñas y medianas empresas (MYPIMES) consideran que el uso de las TIC les ayudó a mejorar su gestión en un 90%, siendo los canales más utilizados los correos electrónicos y las redes sociales. De las encuestadas, solo el 27,4% presentaba una página web.

La adopción de las TIC siempre parte de un proceso, en donde se debe considerar las características de los públicos, la cultura corporativa y la

necesidad de implementación para el beneficio del negocio. Es por eso que su aplicación debe estar apoyada en una planificación orientada a alinear discursos, generar orgullo de pertenencia y reforzar la identidad de la organización (Brandolini y González, 2009, pp. 89-90).

Alejandro Formanchuk (2010, p. 4) señala que el universo de las herramientas digitales o 2.0 implica un “modelo que desafía los modos clásicos de significación, participación y organización (...). Una de las decisiones más importantes que puede tomar un comunicador organizacional”, ya que comprende un cambio en el paradigma de la comunicación aplicada en la empresa, que a su vez llama a las transformaciones culturales. Y es que una comunicación 2.0 (Figura 5) requiere de una cultura también 2.0 (Figura 6), según indica el autor.

La incorporación de herramientas 2.0 debe desprenderse de la estrategia de comunicación interna. Hacerlo sin planificación puede resultar riesgoso, ya que se puede confundir a la gente, no ser consistente con los mensajes y/o perder el sentido de lo que se desea obtener. Una vez que se decida aplicar canales digitales, se deben considerar los siguientes propósitos y herramientas (Formanchuk, 2010, pp. 21-22):

- **Compartir información:** Correos electrónicos, revistas y boletines digitales, página web, Intranet, mensajes de texto.
- **Interacción y generación de contenidos:** blogs internos, Yammer, correos electrónicos, YouTube, Pinterest, chats, mensajes de texto.
- **Colaboración y formación:** Wikis, portales de e-learning.

Corporación Quiport cuenta con canales de comunicación digital para interactuar con sus públicos externos, entre estos: correos electrónicos, redes sociales (Twitter y Facebook), canal de videos (YouTube), sitio web corporativo; sin embargo, para dirigirse a los públicos internos, en este sentido, es un poco más convencional, puesto a que solo usa el correo electrónico como principal canal tecnológico de comunicación.



Comunicación 1.0

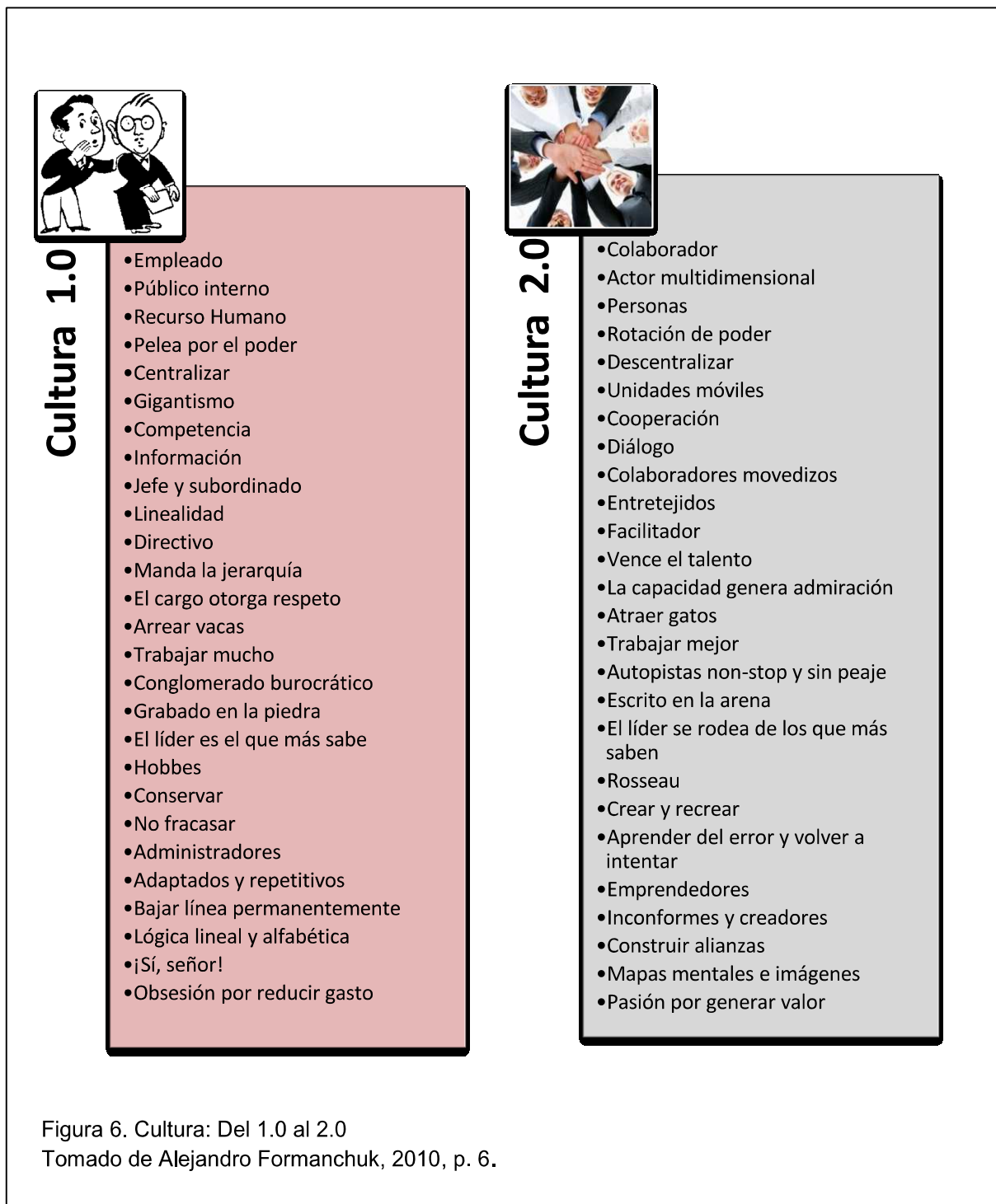
- Información
- Comunicación como producto
- Receptor y emisor
- Unidirección
- Descendente y ascendente
- Muchas afirmaciones
- Bla, bla, bla
- Datos
- Poder del megáfono
- Mensajes verticales
- Monobloque informativo
- Mucho password
- Información clasificada
- Línea Maginot
- Reservar información
- Poder de la información
- Medios centrados en la difusión
- “Cuello de botella”
- Lógica broadcasting
- Panóptico informativo
- Pirámides egipcias
- Odio a la crítica
- Terror al “radio-pasillo”
- Grandes medios



Comunicación 2.0

- Diálogo
- Comunicación como proceso
- Prosumidores comunicacionales
- Peer-to-peer comunicacional
- Redes
- Muchas consultas
- Escuchar mucho
- Significados
- Poder de las neuronas
- Charlas horizontales
- Tejidos vivos y comunicantes
- Mucho acceso
- Información pública y abierta
- Google
- Compartir diálogos
- Poder de la conversación
- Medios que buscan la interacción
- Arquitectura de participación
- Interacciones descentralizada
- Plaza pública comunicativa
- Redes globales
- Celebración del disenso
- Celebración de la conversación
- Grandeza de personas

Figura 5: Comunicación: Del 1.0 al 2.0
Tomado de Alejandro Formanchuck, 2010, p. 18



2.4.3 Los públicos de la organización

Diferentes definiciones ubican a los públicos como grupos heterogéneos, con un mismo fin; sin embargo, Capriotti (2009, p. 73-74) propone una acepción más integradora, ya que ve al público como “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”.

Para este autor, los públicos surgen de la interacción mantenida por las personas y la organización, pero es su tipo de vinculación la que marcará su forma de relacionarse con ella. Así, una aproximación más sencilla a la definición de público puede ser la de “un conjunto de personas con los que una organización tiene una relación o vínculo particular” (Capriotti, 2013, p. 38). En este sentido, el término stakeholder es el más apropiado para expresar la idea de vínculo o relación asociado a los grupos de interés. Sin embargo, es el estatus y rol que estas personas desempeñan lo que definirá su tipo de relación con la organización.

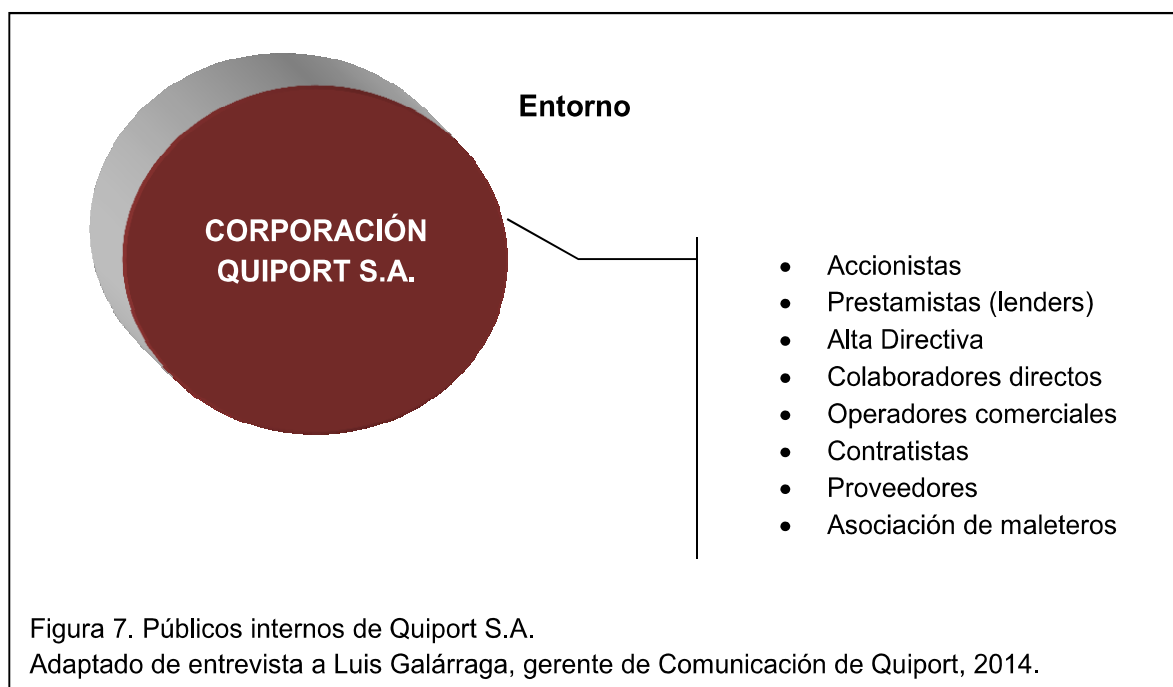
Si bien, la noción de público supera los límites de la movilidad y de los espacios físicos, para fines de este estudio se los clasificará en internos y externos, manteniendo la clara consideración de que cada empresa o institución es libre de abordar la tipología que más le convenga, según la naturaleza de su misión y negocio, así como el nivel de interacción y/o funciones de las personas con las que guarda relación.

Para esto, se denominará público externo a aquellos actores que forman parte del entorno externo del sistema organizacional. Entre estos se encuentran: clientes, consumidores, medios de comunicación, Gobierno, entes sociales y económicos, comunidad en general, gremios, usuarios de Internet, entre muchos otros más. No obstante, el interés de este estudio se basa en los públicos considerados internos, que son aquellos que guardan relación directa con el funcionamiento de la organización y la consecución de sus objetivos.

Los colaboradores o empleados de una organización son, generalmente, considerados los destinatarios de la comunicación interna; sin embargo, no son los únicos que la necesitan: existen proveedores, distribuidores, contratistas y

demás integrantes de la cadena de valor, que deben estar alineados con los mensajes que se comunican al interior de la empresa, ya que al igual que los colaboradores directos, son voceros o embajadores de la marca corporativa, y su palabra goza de mucha validez y confiabilidad en el entorno exterior.

En Quiport, el mapa de públicos internos (Figura 7) se manifiesta de la siguiente manera:



El conocimiento de los públicos internos de la empresa facilita el diseño de estrategias más eficaces, eso sí, sin dejar de lado la alineación entre comunicación interna y externa, que finalmente es lo que permitirá que exista coherencia en los discursos que la empresa emitirá dentro y fuera de ella.

Como indican Brandolini y González (2009, pp. 30-31), hay mucho de externo en los públicos internos, puesto que luego de la jornada laboral, cada uno de sus integrantes se convierten en consumidores o clientes de la marca, revisan medios de comunicación, conversan con amigos y/o están expuestos a un

sinnúmero de contenidos propios de la comunicación externa. De allí, que las acciones y mensajes escogidos deban ser integrales.

2.4.4 La estrategia de comunicación interna

Para una compañía, comunicar apropiadamente su estrategia no es algo sencillo. Como lo indica Garrido:

“asume los efectos de la suma de procesos que llevan a la concepción de la estrategia en la empresa (pensamiento estratégico); sistematización de la estrategia (planificación estratégica); puesta en práctica (operacionalización), y a partir de ello, la búsqueda de la apropiada y fiel traducción a los auditorios operativos y no-operativos” (2010, p.17).

Esto quiere decir que la organización requiere de una comunicación transversal, que refleje la interacción y cohesión de las partes que la componen.

2.4.4.1 Tipos de investigación

Antes de configurar una estrategia, es indispensable conocer el estado de la comunicación de la empresa: situación actual, situación deseada, elementos por fortalecer, expectativas de los stakeholders internos, entre otros aspectos más. Para estar al tanto de todo esto, es necesario un diagnóstico, y para conseguirlo Ritter (2008, p. 28) sugiere tres procesos de investigación adecuados para obtener información interna:

- La investigación actitudinal o de clima laboral
- La investigación sobre grado de conocimiento (awareness)
- La auditoría de comunicación

El primer tipo de investigación (clima laboral) mide los sentimientos y percepciones que el grupo de colaboradores mantiene en su relación con la empresa. El segundo evalúa el nivel de conocimiento y las actitudes de la plantilla de profesionales, ante diferentes tópicos de la organización.

En cambio, la auditoría de comunicación analiza, de forma más completa, los niveles de sentimientos, percepciones y conocimientos, pero en un rango más amplio de temáticas relacionadas con la vida de la compañía.

2.4.4.1.1 La auditoría de comunicación

La investigación siempre será aliada estratégica de la comunicación. Es por esto que, para conocer el estado de la comunicación de una empresa, la efectividad de sus prácticas y sus oportunidades de mejora es necesario aplicar una auditoría, que es considerada uno de los métodos de investigación más aplicadas en proyectos de comunicación.

Brandolini y González (2009, p. 61) refieren a la auditoría de comunicación como “un procedimiento que permite describir y analizar las comunicaciones de una institución”. Es decir, se basa en hacer una radiografía de los elementos que componen la comunicación corporativa, para analizar la eficacia de su gestión y definir lineamientos que permitan potenciarla.

Para Guillermo Bosovsky (2012, p. 36), “esta es la más estratégica de todas las investigaciones posibles para una empresa”, debido a que se apoya en un diagnóstico exhaustivo y sistemático de la imagen de la empresa, en aspectos como: objetivos de imagen de la alta dirección, identidad corporativa, reputación corporativa, imagen de marca y de productos, cultura corporativa, entre otros.

Este investigador señala (2012, p. 37) que esta auditoría se debe realizar sobre tres aspectos clave:

- Análisis de la visión que mantiene la Alta Dirección sobre la imagen de la empresa (actual y deseada).
- Análisis FODA de la imagen de la empresa.
- Identificación, descripción y segmentación de stakeholders.

En cuanto a la investigación concerniente a públicos internos, Bosovsky recomienda profundizar en el clima laboral, el orgullo de pertenencia, compromiso, nivel de conocimiento de la empresa, cultura, entre otros (2012, pp. 46-48).

Considerando las investigaciones anteriormente expuestas, con los resultados del diagnóstico de comunicación y la posterior identificación de oportunidades de mejora existentes, es tiempo de diseñar el plan de comunicación interna.

2.4.4.2 Hacia la planificación de la comunicación interna

La planificación es, tal vez, uno de los pasos más importantes e ineludibles del trabajo de comunicación estratégica, puesto que de aquí parte el “guion” que el DirCom deberá seguir para la consecución de los objetivos naturales de la organización.

En palabras de Jiménez, citadas por Bustos, se sostiene que la planificación “es el proceso consciente de selección y desarrollo del mejor curso de acción para lograr el objetivo” (Amado, 2011, p. 102). La planificación puede ser táctica o estratégica, dependiendo de su intención. La primera se enfoca en lo reactivo, es decir, en dar solución a un problema puntual de la empresa, a través de productos de comunicación. Por su parte, la planificación estratégica implica el pensar la comunicación de la empresa, en toda su globalidad, a largo plazo, para lograr sinergias entre el hacer y parecer de la organización. Y el resultado de ambos procesos se ve materializado en un plan.

El instituto BIC Galicia (Business Innovation Center Galicia), del Centro Europeo de Empresas e Innovación de Galicia, señala que el plan de comunicación es el “documento que recoge la estrategia general a nivel de comunicación, el mensaje y estilo a difundir con la finalidad de lograr una política de comunicación en la empresa coherente y eficaz” (2009, pp. 61-62). La organización resume este proceso en las siguientes fases:

- **Análisis de situación:** estudio de la información del entorno externo e interno. Resumen FODA.
- **Antecedentes:** análisis de la información de la empresa, historia, ventas...
- **Objetivos:** se deben señalar cuáles son los objetivos, qué se quiere conseguir con las actividades que se pongan en marcha.
- **Público objetivo:** Es imprescindible determinar a quién se va a dirigir la comunicación.
- **El mensaje:** elemento que se quiere comunicar eligiendo sus características o atributos, así como el tono o estilo de la comunicación.
- **Estrategia:** elección del modo a desarrollar cada una de las áreas de comunicación con el fin de alcanzar los objetivos.
- **Acciones:** concreción de las actividades a desarrollar y los medios a utilizar para desarrollar el plan.
- **Cronograma:** planificación en el tiempo de cada una de las acciones.
- **Presupuesto:** cantidad económica que se destinará a la puesta en marcha del plan de comunicación.
- **Control y seguimiento:** medición del transcurso y cumplimiento del plan con el fin de realizar acciones de corrección para intentar alcanzar los objetivos marcados.
- **Indicadores:**
 - a. De realización física: miden el grado real de cumplimiento de las acciones programadas.
 - b. De realización financiera: mide qué presupuesto real ha sido ejecutado sobre el presupuesto en principio destinado a esta acción de promoción.
 - c. De impacto: mide el número real de personas impactadas, a través de las acciones puestas en marcha, por ejemplo: número de apariciones en los medios, número de materiales enviados...
 - d. De resultado: mide el número real de resultados alcanzados, como por ejemplo: número de visitas de la página web.

Es importante considerar que la planificación es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente de la empresa. Su ejecución deberá estar liderada por un DirCom, ya que con su visión generalista, estrategia y polivalente será capaz de conducir a la organización hacia la transformación esperada.

Corporación Quiport cuenta con un plan de comunicación externa; sin embargo, en el ámbito de la comunicación interna, presenta amplias oportunidades de acción -no abordadas todavía- para lograr efectos positivos y alineadores en sus públicos internos, especialmente, en los operadores comerciales que le reportan.

Una auditoría de comunicación interna podrá revelar el estado de las relaciones de comunicación que mantiene la empresa con este público específico, para así tener un punto de partida en donde se puedan afianzar estrategias que permitan aumentar la información, la participación y el involucramiento de los operadores con los objetivos de EHS&SR de la compañía.

2.5 La Responsabilidad Corporativa, como estrategia, en el modelo del negocio aeroportuario

Hoy en día, las empresas se enfrentan a múltiples desafíos para mantenerse vigentes en el mercado y hacer frente a las regulaciones del Estado. Diferenciarse de los competidores es una tarea compleja, puesto que los públicos -en general, más exigentes, comprometidos y participativos- requieren algo más que productos y servicios: ahora, la demanda viene dada en el cómo las compañías actúan dentro del ejercicio ético de su misión.

Ante esta realidad, organizaciones de todos los tipos y sectores procuran explotar su atributo de buen ciudadano, para demostrar a sus stakeholders el compromiso que mantienen con la sociedad; no obstante, cualquier acción puede quedar sin efecto si no se maneja con la estrategia, ni la transparencia pertinentes para generar credibilidad y confianza.

Es aquí cuando el concepto de responsabilidad social corporativa (RSC) toma más sentido en la empresa, ya que agrega valor a la reputación corporativa y mantiene la sostenibilidad del negocio. Autoras como Isabel Vidal y María Cura (En Llorente & Cuenca, 2012, p. 213) identifica a la RSC como “la estrategia procedente de la acción de la empresa en su compromiso con el desarrollo sostenible”, capaz de transformar el modelo de gestión de la organización, puesto que actúa de manera transversal e impacta en todas las acciones de la empresa.

Sobre la sostenibilidad, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) la explica como “la forma de progreso que satisface las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas propias” (2007, p. 16).

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) señala que la RSC potencia “la contribución de las empresas al desarrollo sostenible para garantizar una coherencia entre los objetivos sociales, económicos y medioambientales” (Llorente & Cuenca, 2012, p 216). Por su parte, la Comisión Europea considera que una empresa es socialmente responsable cuando involucra las dimensiones sociales y ambientales en sus operaciones e interacciones con los públicos.

En la misma línea, la OIT agrega que la RSC es el reflejo de cómo las empresas consideran el impacto que tienen sus actividades en la sociedad, y en la que “afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores” (2007, p. 131). Este mismo organismo confirma una realidad: el carácter voluntario de la RSC, dado que se refiere a actividades cuya ejecución e inversión dependen solo de la empresa y rebasan el cumplimiento de lo que exige la ley.

He ahí el valor agregado para las marcas: ir más allá de lo establecido, llevando bienestar y respeto a las diferentes comunidades. Por eso se puede decir que la responsabilidad social corporativa no centra su atención en la misión natural de la empresa (proveer servicios, manufacturar productos, entre otros), sino que vela por la manera en cómo la organización se desenvuelve para cumplir con sus objetivos, procurando su desarrollo sostenible y el de su entorno.

2.6 El desarrollo sostenible del Aeropuerto Mariscal Sucre

Al ser responsable de la construcción y operación del Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre, Corporación Quiport ha asumido el compromiso contractual de velar por la sostenibilidad de este proyecto y de las comunidades aledañas, desde las aristas social, ambiental y económica.

Esta última -tal vez, la más decisiva para el funcionamiento del complejo aeroportuario- depende de la confianza y la credibilidad que la empresa logre transmitir a sus accionistas y entidades prestamistas, quienes basan sus decisiones, entre otros factores, en el comportamiento social y ambiental que demuestre la corporación, en el desarrollo de sus funciones. Esto, debido a la existente preocupación global por la defensa de los derechos humanos y la lucha contra el cambio climático, que ha impulsado cambios culturales en organizaciones como el Banco Interamericano de Desarrollo y el Exim Bank y que estas, a su vez, procuran transmitirlos y exigirlos a las empresas e instituciones relacionadas a su gestión. A esto también se suma, el respeto a la legislación vigente en el país en las materias de ambiente y relaciones laborales, que las empresas están obligadas a aplicar para operar en territorio ecuatoriano.

Para hacer más efectivo este mandato, Corporación Quiport cuenta con una política de sostenibilidad, cuyo objetivo es fomentar, a través de programas y prácticas internas, “el bienestar, seguridad y salud de sus colaboradores, operadores comerciales, contratistas, subcontratistas, clientes y comunidades

vecinas; así como la conservación y protección del ambiente y los recursos naturales” de los espacios directos e indirectos en donde tiene injerencia (Quiport, 2010, p. 4).

Dicha política se aplica y evalúa con estándares que la Corporación ha definido para garantizar la correcta gestión de la construcción, operación y mantenimiento del aeropuerto de Quito. Se entiende por estándar al conjunto de normas que sirven como modelo o referencia para la realización de una actividad, según la Real Academia de la Lengua Española (2012). En este sentido, a continuación, se hará un repaso por las principales normas o estándares de cumplimiento de EHS&SR de Corporación Quiport, así como la importancia de su consideración y ejecución dentro los operadores comerciales de riesgo.

2.6.1 Estándares de Gestión Ambiental

Para las operaciones del nuevo aeropuerto de Quito, Corporación Quiport ha desarrollado una serie de manuales y procedimientos, que enmarcan los estándares que los operadores comerciales deben cumplir, en materia de gestión ambiental.

2.6.1.1 Guía de Mejores Prácticas Ambientales

Este documento expone lineamientos para el uso y consumo del recurso agua, en las diferentes actividades aeroportuarias (Quiport, 2011, p. 2). Aplica, principalmente, en acciones correspondientes al mantenimiento y limpieza de edificios, aeronaves, vehículos, equipos, entre otros bienes que requieren del uso de agua y químicos de limpieza, lo cual genera un desperdicio de líquido y dificultades al momento de dar tratamiento a los efluentes, previo a su descarga.

La guía impulsa:

- Reducción del consumo de agua
- Reúso y reciclaje de agua
- Reducción de la carga contaminante y toxicidad

- Recuperación, reúso y reciclaje de químicos

2.6.1.2 Política de Calidad del Aire

Contiene directrices establecidas con el fin de minimizar las emisiones de gases nocivos al ambiente (Quiport, 2009, pp. 1-4), como:

- Monitoreo periódico de emisiones gaseosas para cuantificar los niveles de concentración de gases dañinos y contrastar con la normativa ambiental vigente.
- Se establece la política de edad máxima de quince años, en la antigüedad de los vehículos que circulan en el aeropuerto.
- Reemplazo de equipos que funcionan con diésel, por combustibles alternativos, como: gas licuado de petróleo, electricidad, entre otros. Se establece un plazo determinado para efectuar este plan.
- Pruebas anuales de emisiones y cumplimiento de estándares a los vehículos que circulan en el aeropuerto.
- Para la autorización de circulación dentro del aeropuerto, los vehículos deben presentar las respectivas certificaciones de los motores.
- Registros de mantenimiento periódico preventivo y correctivo de automotores.
- Los vehículos que circulan en el aeropuerto deben disponer de sistemas de post combustión, como catalizadores.
- Los operadores comerciales deben acoplarse a los procedimientos operacionales que se han establecido dentro del aeropuerto, como también desarrollar sus propios manuales de acuerdo a las especificidades de sus funciones y actividades.

2.6.1.3 Plan de Manejo Ambiental para la Fase de Operaciones del Aeropuerto internacional Mariscal Sucre

Corresponde a un documento maestro que contiene diferentes programas de gestión ambiental, destinados a minimizar los impactos ambientales que

podieren generar las actividades del aeropuerto de Quito (Quiport, 2012, pp. 1-2). Este estándar incluye:

- Plan de Prevención y Mitigación de Impactos, que concentra:
 - Plan de Emisiones Gaseosas de Fuentes de Combustión y de Procesos
 - Plan de Contingencia y Respuesta a Emergencias
 - Plan de Prevención de Incendios y Explosiones
 - Plan de Prevención de Derrames de Sustancias Tóxicas o Peligrosas
 - Plan de Manejo de Combustibles
 - Plan de Manejo de Tanques de Almacenamiento
 - Plan de Comunicación en Caso de Emergencias
 - Plan de Comunicación, Entrenamiento y Educación
 - Plan de Entrenamiento General
 - Plan de Entrenamiento para el Manejo de Contingencias

- Plan de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial
 - Plan de Manejo de Residuos/Desechos Sólidos
 - Plan de Relaciones Comunitarias
 - Plan de Inversión Social
 - Cumplimiento Laboral
 - Plan Conservación de Áreas Restauradas, Revegetadas y/o Áreas de Conservación y de Amortiguamiento
 - Plan de Mitigación de la Atracción de Aves al Reservorio de Almacenamiento de Aguas Lluvias

Además, el Plan de Manejo Ambiental de Quiport contempla un Programa de Monitoreo Ambiental, que establece diferentes planes para:

- Monitoreo de Emisiones Gaseosas Durante las Operaciones
- Monitoreo de Ruido
- Monitoreo de Ruido de Fuentes Fijas y Móviles
- Monitoreo de Ruido Ambiente
- Monitoreo de Calidad de Agua para el Consumo Humano y de Descargas
- Monitoreo de Residuos/Desechos Sólidos
- Monitoreo Biológico
- Plan de Monitoreo Social
- Plan de Monitoreo de las Actividades Propuestas

Corporación Quiport, como proponente del proyecto aeroportuario, tiene la responsabilidad de establecer mecanismos de cierre y abandono de las áreas intervenidas en el desarrollo de sus operaciones, con la finalidad de recuperar y restaurar el hábitat impactado. Es por esto que, el Plan de Manejo Ambiental, también incluye un apartado con los diferentes planes que se deberán ejecutar cuando el aeropuerto deba cerrarse.

- Plan de Cierre y Abandono para la Fase de Construcción
 - Cierre y Abandono de Reservorios de Agua
 - Cierre y Abandono del Centro de Almacenamiento Temporal de Combustible para la Construcción
 - Cierre y Abandono de las Plantas de Hormigón y Asfalto
 - Cierre y Abandono de Campamentos y Áreas de Mantenimiento

- Plan de Cierre y Abandono del Ducto de Descarga de Agua Lluvia y Residual
- Plan de Manejo de la Fase de Transición y Adecuación

2.6.1.4 Plan de Prevención y Control de Derrames

Este documento define los procesos que se deben seguir en caso de derrames y contingencias ambientales. También, clasifican los derrames de acuerdo a su extensión y magnitud para desarrollar estrategias específicas en cada caso. Establece, qué recursos y elementos los operadores comerciales deben mantener en sus edificios para atender una contingencia de este tipo (Quiport, 2012, p. 17).

2.6.1.5 Política de Calidad de Efluentes

Corporación Quiport norma, a través de esta política, los parámetros que cada operador comercial debe cumplir, en cuanto a la calidad de las descargas de sus aguas residuales.

Los diferentes edificios del aeropuerto vierten sus aguas negras al sistema hidrosanitario del aeropuerto, las cuales pasan a ser tratadas en la Planta de Tratamiento de Aguas Residuales, como paso previo a su descarga al ambiente.

Estos efluentes deben cumplir con ciertos niveles de pureza para facilitar el proceso de tratamiento del agua. Para garantizar este hecho, la corporación solicita a cada operador comercial que envíe mensualmente un reporte de las mediciones de sus aguas residuales. Con estos resultados -y a través de una fórmula matemática, que contabiliza las pérdidas económicas que representa la sobrecarga operativa de la planta de tratamiento-, se traspasa el monto por pagar a cada operador comercial que ha incumplido los límites establecidos en la limpieza de sus aguas (Quiport, 2012, pp. 1-5).

2.6.1.6 Plan de Manejo de Residuos

El objetivo de este plan elaborado por la Corporación es mantener un correcto sistema de clasificación, disposición, recolección y gestión de los residuos en todos los edificios del Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre, para garantizar el cumplimiento de las normativas nacionales, internacionales, reglamentaciones de saneamiento y de protección ambiental.

Entre las medidas generales para los operadores comerciales se encuentran (Quiport, 2013, pp. 8-12):

- Disponer de un área de almacenamiento de residuos (peligrosos, reciclables orgánicos e inorgánicos y comunes).
- Separar todo residuo susceptible de ser reciclable y mantener registros de cantidades generadas, para que pueda ser gestionado y entregado a gestores ambientales autorizados por la Autoridad Ambiental de Control.
- Realizar mantenimiento y limpieza de las trampas de grasa ubicadas en su área de concesión, y ser responsable de entregar los residuos generados en esta limpieza a un gestor ambiental calificado.
- Gestionar adecuadamente todo residuo proveniente de la construcción (tierra en exceso o escombros), en sitios adecuados autorizados (escombreras) por la Autoridad Ambiental de Control (Ministerio del Ambiente).
- No arrojar en desagües, alcantarillas, cajas de revisión y canales abiertos, residuos sólidos que los puedan obstruir; así como también arrojar residuos líquidos como pintura, combustible u otro hidrocarburo que puedan contaminar el agua.
- Está prohibido arrojar o depositar basura en cualquier otro lugar, que no sea dentro de los contenedores ubicados en los sitios designados, así como no separar los residuos en su punto de generación.

2.6.2 Estándares de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional

2.6.2.1 Manual de Seguridad y Salud

Es un procedimiento general que define directrices para minimizar la probabilidad u ocurrencia de accidentes y enfermedades laborales. Los operadores comerciales están sujetos a dar cumplimiento a este lineamiento, que se encuentra alineado con la normativa nacional de seguridad y salud en el trabajo. En este documento, se establecen mecanismos de prevención, tales como (Quiport, 2010, pp. 2-3):

- Entrenamiento a personal
- Seguimiento e investigación de accidentes
- Gestión de riesgos
- Uso de equipos de protección personal
- Prácticas seguras de trabajo
- Transporte de combustible
- Gases comprimidos
- Señalización de seguridad
- Sistemas contra incendios
- Estadísticas de morbilidad
- Planes de emergencias médicas
- Exámenes médicos ocupacionales
- Campañas de vacunación

2.6.3 Estándares de Responsabilidad Social

2.6.3.1 Plan de Cumplimiento Laboral

Este documento está basado en el Código Laboral ecuatoriano y define las obligaciones que tienen los operadores comerciales, como patronos, en relación con sus colaboradores. Corporación Quiport vigila el cumplimiento de este plan, como parte de su política de RC (Quiport, 2013, p. 3).

El plan da seguimiento a los siguientes aspectos:

- Incorporación de personas con discapacidad en el trabajo
- Rol de pagos
- Contratos legalizados
- Horarios de trabajo
- Horas extras
- Discriminación: Género, Creencia religiosa, Edad
- Acoso: Laboral y/o Sexual
- Trabajo Infantil
- Reglamento Interno de Trabajo
- Despidos y Justificativos
- Discriminación a mujeres embarazadas

2.7 Programa de seguimiento para el cumplimiento de estándares EHS&SR

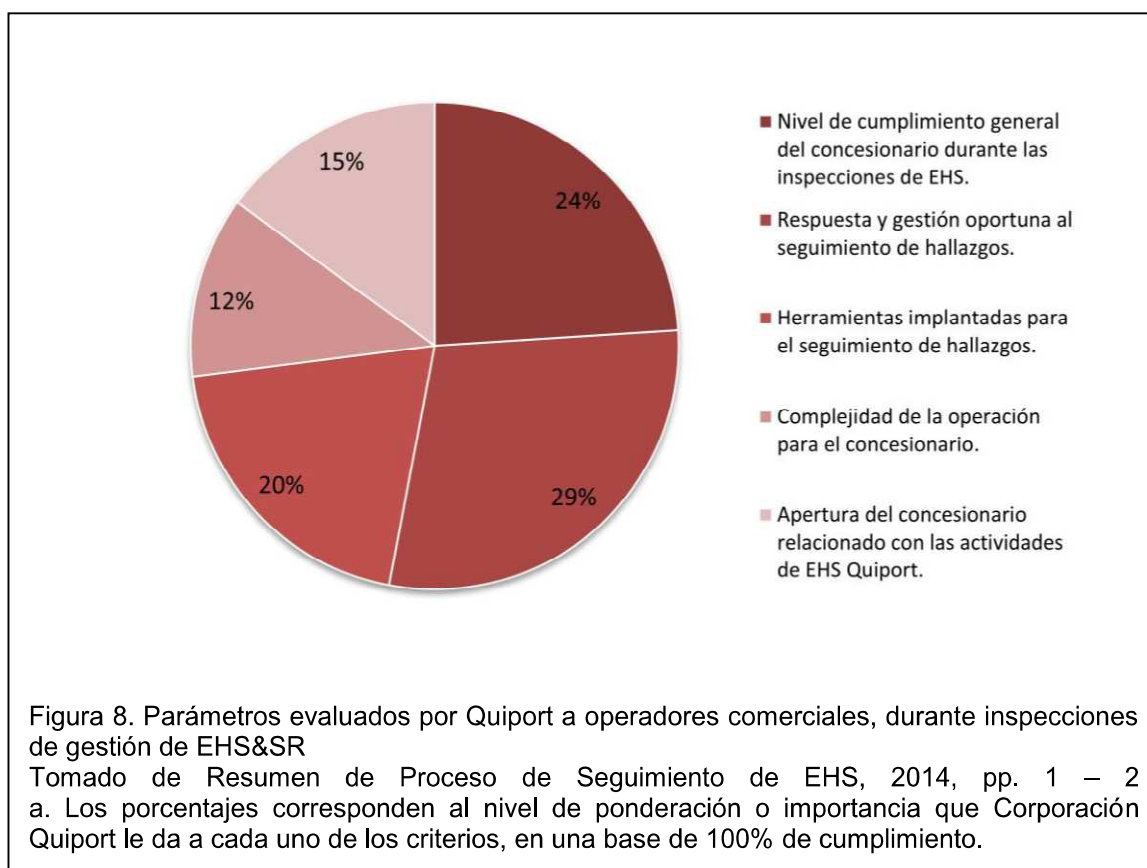
Con la finalidad de supervisar el cumplimiento de los estándares revisados anteriormente, Corporación Quiport realiza un seguimiento que incluye inspecciones en sitio y verificación de acciones correctivas a los operadores comerciales que impactan mediana o significativamente en los ámbitos ambientales, seguridad industrial, salud ocupacional y responsabilidad corporativa.

Para ejecutar el programa de seguimiento, la Gerencia de EHS&SR de Quiport realiza los siguientes pasos, señalados en el documento Resumen del Proceso de Seguimiento de EHS (Quiport, 2014, p. 2) a los operadores comerciales:

- Inspección visual a los sitios en donde trabajan los operadores comerciales y revisión documental. Verificación del cumplimiento de los lineamientos contractuales internos y requisitos legales en materia de EHS&SR, que mantiene el operador.

- Generación de un reporte con las observaciones encontradas en la inspección, que incluyen acciones correctivas que serán revisadas posteriormente, en una segunda visita.
- Luego de 30 días de la recepción del reporte de inspección, se realiza una visita de re-inspección al operador comercial para revisar, de manera puntual, las acciones correctivas notificadas y su efectividad en cuanto a la mejora de la gestión de EHS&SR.
- Si se evidencia el cumplimiento total y efectivo del operador comercial, se cierra el proceso de seguimiento. Si existen acciones correctivas que no han sido implementadas, se emite una carta al operador comercial (avalada por el departamento Legal de Quiport), mediante la cual se notifica las faltas al contrato y las sanciones correspondientes.

A partir del proceso de inspecciones, se evalúa a los operadores comerciales en cinco criterios, con una ponderación específica (Figura 8):



Finalmente, los tres mejores operadores comerciales puntuados reciben reconocimientos que legitiman su cumplimiento y los coloca como modelos de una adecuada gestión de EHS&SR, en el aeropuerto de Quito. Esto se hace en el marco del proyecto denominado Plan de Incentivos.

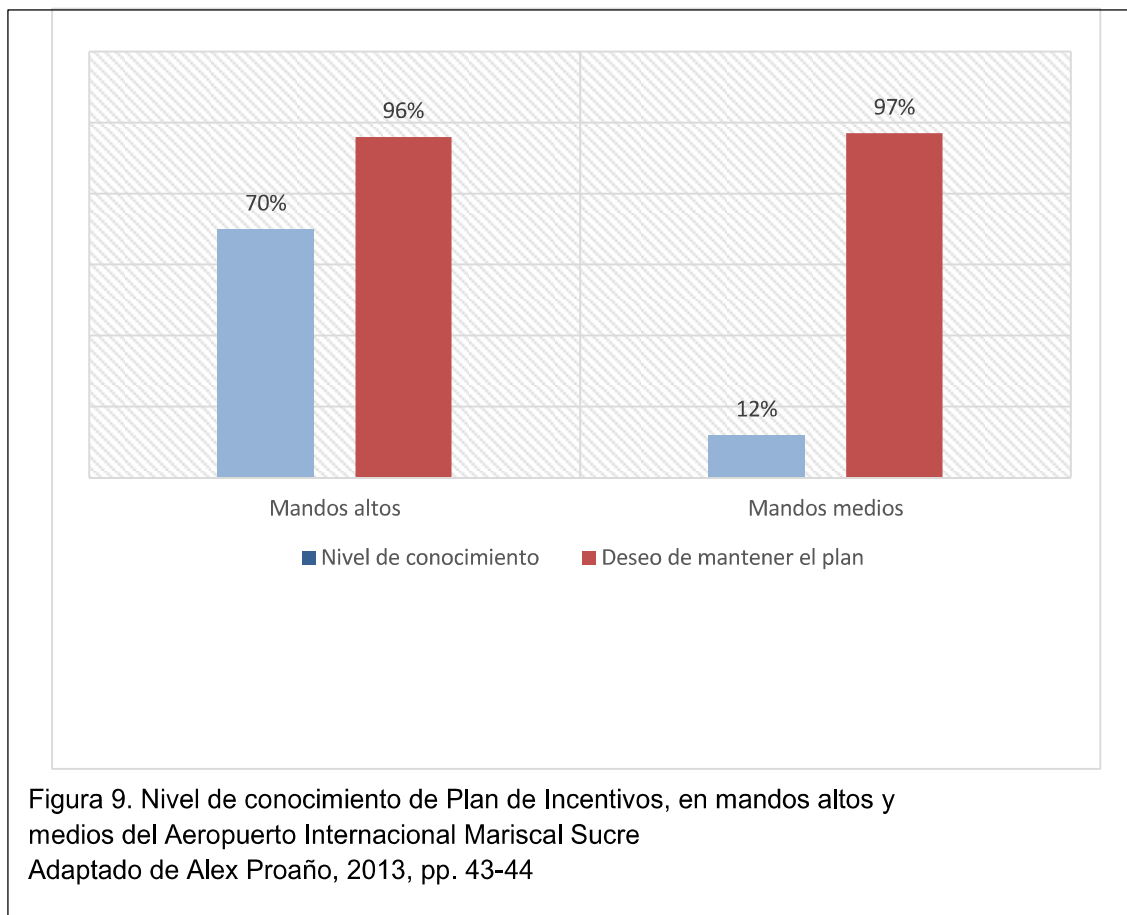
2.7.1 Plan de Incentivos

La iniciativa de Quiport denominada Plan de Incentivos empezó, en el 2010, para impulsar el cumplimiento de los estándares de EHS&SR en los operadores comerciales del aeropuerto Mariscal Sucre, de manera que se pueda mantener un estándar acorde a las exigencias de los prestamistas y las autoridades competentes (Proaño, 2013, 25).

Dicho plan se ejecuta de manera anual y consiste en la entrega de reconocimientos públicos ante la comunidad aeroportuaria de las empresas destacadas por sus buenas prácticas ambientales y sociales.

A pesar de que este plan lleva algunos años realizándose, aún no está posicionado en la totalidad de los operadores comerciales (Figura 9). Un estudio realizado por Alex Proaño (2013, pp. 43-44) a los operadores comerciales del aeropuerto reveló que el 70% de los mandos altos consultados, no conocían el Plan de Incentivos, mientras que el 88% de los mandos medios dijeron no saber de lo que se trataba.

A pesar de estos resultados, el 96.5% de la muestra encuestada señaló que esta iniciativa debería seguirse aplicando para motivar al cumplimiento de los estándares establecidos, por parte de los operadores comerciales, especialmente, los de riesgo.



Lo revisado indica que los operadores comerciales están interesados en participar en una iniciativa que les permita aumentar el cumplimiento de sus estándares de EHS&SR y evitar sanciones que pudieren impactar su contrato con Quiport. No obstante, aún existen oportunidades de mejora en la comunicación del Plan de Incentivos que impide que se canalicen, de manera global, las necesidades de los operadores comerciales y los requerimientos de la corporación.

Para empresas como Quiport -que tienen bajo su dependencia el funcionamiento de grandes sistemas y procesos que involucran a públicos heterogéneos- el trabajo de responsabilidad corporativa es una estrategia en su modelo de negocio, para garantizar la sostenibilidad de sus operaciones y la reputación de su marca. En esta línea, la comunicación se convierte en factor esencial para que la Corporación informe, participe e involucre a los operadores comerciales de riesgo, en la responsabilidad compartida que

representan la provisión de servicios aeroportuarios; más aún si del cumplimiento demostrado por este grupo, dependen la continuidad de las operaciones del aeropuerto y el apoyo económico para su expansión.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1 Alcance

Esta investigación es de tipo exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo; y tiene como finalidad determinar el estado actual de la comunicación entre Quiport y los operadores comerciales de riesgo del Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre de Quito; así como los procesos y necesidades comunicacionales generadas en sus constantes dinámicas. Adicionalmente, este trabajo investigativo pretende evidenciar la relación que existe entre el conocimiento que los operadores comerciales tienen sobre estándares de ambiente, seguridad industrial, salud ocupacional y responsabilidad corporativa del aeropuerto (EHS&SR) y el nivel de cumplimiento que estos reportan sobre las normativas mencionadas.

Posteriormente, se realizará la explicación de por qué esta relación afecta al desempeño de los operadores comerciales de riesgo y sus consecuencias en la construcción y operación del aeropuerto de Quito.

3.2 Métodos de investigación

Para conocer la situación de la comunicación entre Quiport y sus operadores comerciales de riesgo, se emplearán métodos cuantitativos y cualitativos, a través de técnicas como: el censo, la entrevista a profundidad y el análisis documental de planes e informes del departamento de EHS&SR de la Corporación, las cuales aportarán elementos para la elaboración de una propuesta de plan de comunicación interna que ayude a mejorar el nivel de cumplimiento de estándares de EHS&SR del aeropuerto, a través de la información, la participación y el involucramiento del público.

La investigación se basó en los siguientes mecanismos de recolección y análisis de información:

3.2.1 Análisis documental

Se revisaron los documentos correspondientes a los estándares de medio ambiente, seguridad industrial, salud ocupacional y responsabilidad corporativa del aeropuerto de Quito. Además, se examinaron los informes realizados por Quiport, producto de las inspecciones de EHS&SR desarrolladas a los operadores comerciales de riesgo, los cuales sirvieron para identificar los incumplimientos o hallazgos más comunes que se dan entre estas empresas de servicio.

3.2.2 Censo

Se realizó un censo a una población de veintinueve mandos altos y medios, responsables de la socialización y cumplimiento de los estándares de EHS&SR, de los doce operadores comerciales considerados de riesgo, en el aeropuerto de Quito (ANEXO #3).

Para obtener información precisa, se estructuró un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas para identificar su conocimiento de los estándares de EHS&SR, el estado de su comunicación con Quiport y las satisfacción hacia los canales de comunicación empleados por la Corporación.

3.2.3 Entrevistas

Se realizaron cuatro entrevistas a profundidad a los principales encargados de las áreas de Comunicación y EHS&SR de Quiport, con cuestionarios semi-estructurados para conocer su percepción sobre la dinámica mantenida con los operadores comerciales de riesgo, el estado de su comunicación, así como la importancia del cumplimiento de los estándares de EHS&SR.

3.3 Análisis, tabulación e interpretación de resultados

3.3.1 Población General

En el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre existen cerca de 80 operadores comerciales dedicados a variados servicios, como aerolíneas, retail, catering,

apoyo en tierra, movilización, abastecimiento de combustible, gestión de carga, entre otros más.

3.3.2 Determinación de la muestra

Entre los operadores comerciales que operan en el Aeropuerto de Quito, se destacan once empresas consideradas como operadores comerciales de riesgo, llamados así por el nivel de probabilidad de afectación que contemplan sus actividades, en materia de sostenibilidad social y ambiental. De ellas, se han identificado a 29 personas (mandos altos y medios) relacionadas con la comunicación y el cumplimiento de los estándares de ambiente, seguridad industrial, salud ocupacional y responsabilidad corporativa, exigidos en la terminal aérea.

En este sentido, se decide realizar una muestra no probabilística considerando a los 29 profesionales identificados (Tabla 3), ya que poseen características específicas y alineadas al tema de la investigación. Estos se distribuyen de la siguiente manera, según las empresas:

Tabla 3. Operadores comerciales de riesgo identificados en el AIMS

Empresa	Actividad	Mandos Medios	Mandos Altos
ANDES	Servicios de apoyo en tierra (escaleras móviles, coches de equipaje, etc.)	0	1
DK Terra	Edificio de oficinas y patio de comidas	1	0
Tabacarcen	Centro logístico de carga (aduana, paletizadoras, vistaforadores, etc.)	1	1
Grupo Meramexair	Operador de restaurantes	0	1

EMSA	Servicios de apoyo en tierra (escaleras móviles, coches de equipaje, etc.)	0	2
Allied	Almacenamiento de combustible	2	1
Avianca	Lugar de mantenimiento de aviones	2	2
Pertraly	Carga internacional	1	1
Novacargo/Servipallet		0	3
Aronem		1	1
Goddard	Catering para aerolíneas (vuelos)	3	0
TAME	Lugar de mantenimiento de aviones	4	1

Adaptado de entrevista a Alex Proaño, coordinador de EHS de Quiport, 2014.

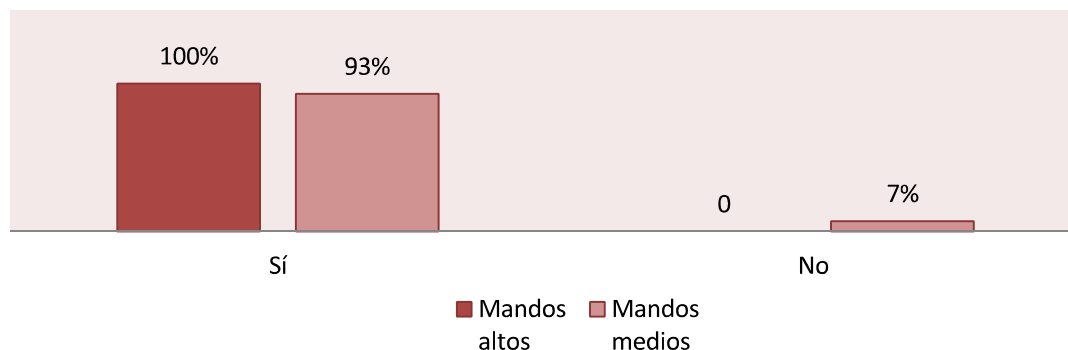
3.3.3 Análisis de Resultados

3.3.3.1.1 Tabulación de encuestas

Gráfica y presentación de resultados por pregunta

Variable: Conocimiento de estándares

1.1 ¿Sabía usted que, por contrato, los operadores comerciales del aeropuerto deben cumplir estándares de gestión de EHS&SR?

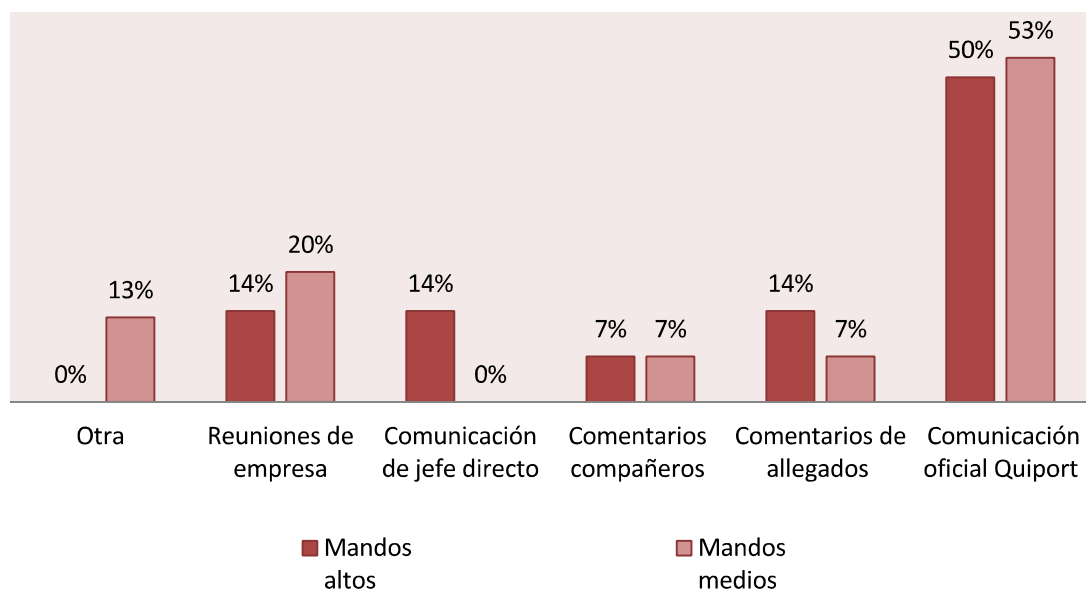


Parámetros	Mandos altos		Mandos medios	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Sí	14	100%	14	93%
No	0	0%	1	7%

El 100% de los mandos altos de los operadores comerciales de riesgo aseguran saber que tienen la obligación contractual de cumplir con los estándares de gestión de EHS&SR; mientras que el 93% de los mandos medios comentaron conocer este compromiso.

Corporación Quiport incluye en sus contratos cláusulas de cumplimiento de estándares de EHS&SR, considerando la naturaleza de las funciones de cada operador comercial. Al suscribir estos documentos, las empresas se comprometen a cumplir con las normativas para garantizar la sostenibilidad del aeropuerto Mariscal Sucre, de Quito.

1.2 ¿Cómo conoció los estándares de gestión de EHS&SR de Quiport?

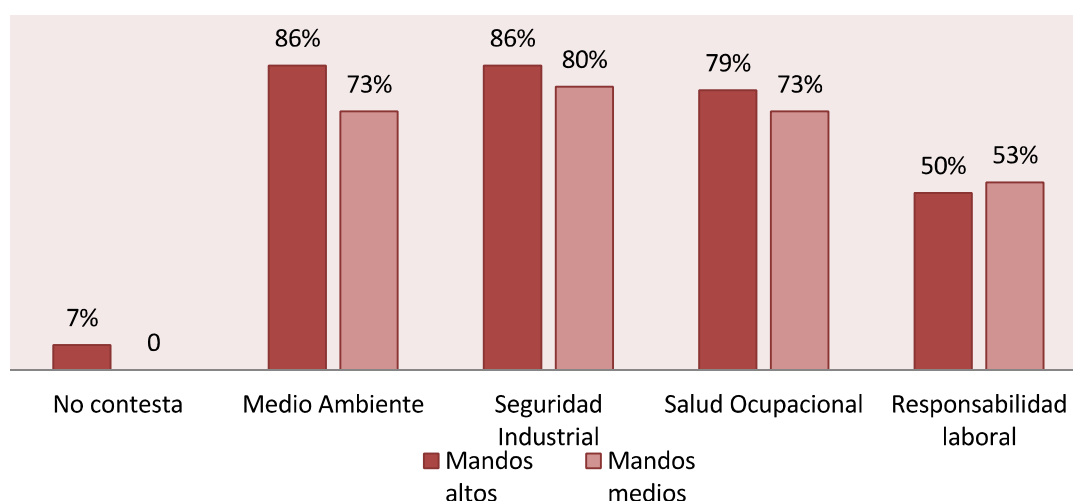


Parámetros	Mandos altos		Mandos medios	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Comunicación oficial Quiport	7	50%	8	53%
Comentarios allegados	2	14%	1	7%
Comentarios compañeros	1	7%	1	7%
Comunicación jefe directo	2	14%	0	0%
Reuniones de empresa	2	14%	3	20%
Otra	0	0%	2	13%

A nivel de mandos altos, el 50% de los consultados confirmaron que conocieron los estándares de gestión de EHS&SR de Quiport, a través de sus comunicaciones oficiales. Un 14% supo de los estándares por comentarios de sus allegados en el aeropuerto y un 7% por comentarios de compañeros. El 53% de los mandos medios comentó conocer los estándares por comunicaciones oficiales de Quiport, mientras que el 7% supo de ellos por comentarios de allegados en el aeropuerto y por sus compañeros. El 13% llegó a conocer los estándares, porque fueron multados por no conformidades halladas en las inspecciones de Quiport y por visitas formales al concesionario.

Las respuestas demuestran que la comunicación oficial de Quiport no está llegando a todos los responsables del cumplimiento de los estándares, lo cual da paso al posicionamiento de la comunicación informal como mecanismo de información para conocer las novedades del concesionario del aeropuerto. Se visibiliza, en algunos casos, falta de comunicación entre mandos altos y medios, lo cual podría afectar el nivel de incumplimiento por la falta de socialización de la información al interior de las empresas operadoras.

1.3 Mencione aquellos estándares que usted conozca



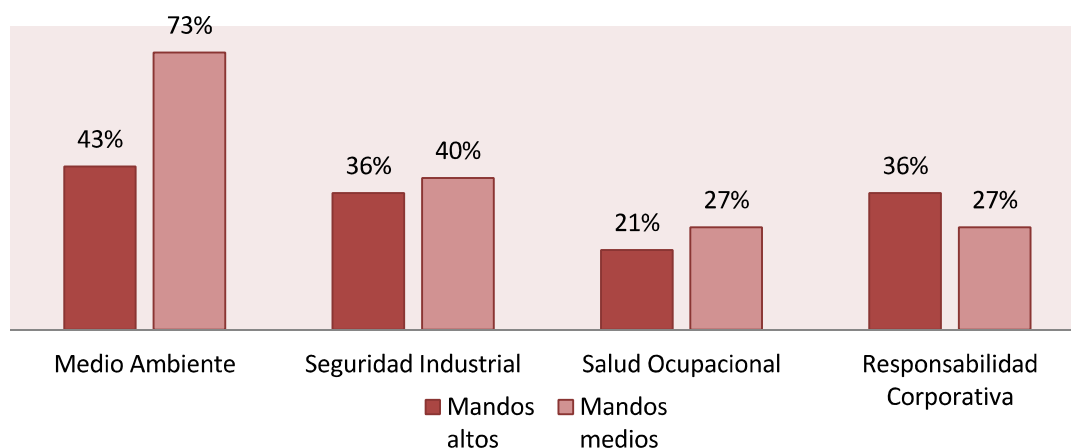
Parámetros	Mandos altos		Mandos medios	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Responsabilidad laboral	7	50%	7	53%
Salud ocupacional	11	79%	11	73%
Seguridad industrial	12	86%	12	80%
Medio Ambiente	12	86%	11	73%
No contesta	1	7%	0	0

En materia de medio ambiente, el 86% de mandos altos y 73% de mandos medios dicen conocer los estándares de gestión de este tipo. Por otra parte, el 86% de los altos ejecutivos y el 80% de mandos medios manifiestan saber las normas de seguridad industrial. En el campo de la salud ocupacional, 79% del primer grupo referido indica que conoce estos estándares de gestión, mientras

que el 73% de mandos medios dice también conocerlos. Los estándares de responsabilidad corporativa son los de menor conocimiento, ya que el 50% de los mandos altos aseguran saber de ellos, mientras el 53% de los mandos medios los desconocen. En esta pregunta, los consultados tuvieron la oportunidad de escoger más de una respuesta.

Lo antes expuesto evidencia la necesidad de fortalecer la comunicación de los estándares de salud y, sobre todo, los de responsabilidad corporativa, que actualmente no están siendo recordados por la Corporación.

1.4 Por la naturaleza de su empresa, ¿qué estándar de EHS&SR le gustaría o necesita conocer mejor?

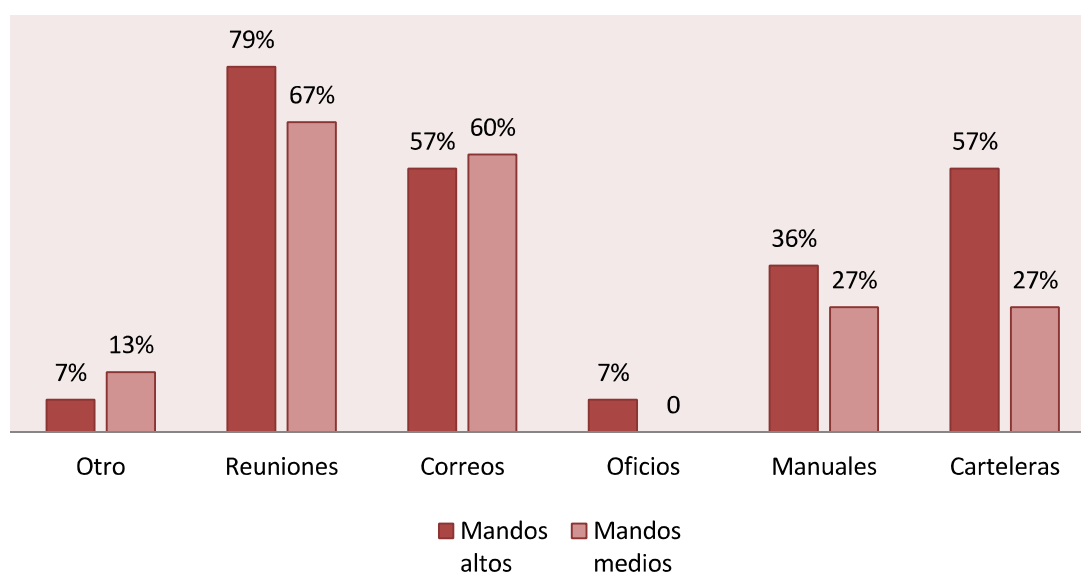


Parámetros	Mandos altos		Mandos medios	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Responsabilidad corporativa	5	36%	4	27%
Salud ocupacional	3	21%	4	27%
Seguridad industrial	5	36%	6	40%
Medio Ambiente	6	43%	11	73%

El 59% del público consultado mantiene que los estándares que más necesitan conocer corresponden a la dimensión ambiental, seguida de seguridad industrial, con un 38%; responsabilidad corporativa, con 31%, y salud ocupacional, con 24% de las preferencias.

Aun cuando los estándares de medio ambiente están entre los más conocidos, los mandos medios demandan saber más de ellos debido a su nivel de complejidad. En esta necesidad, se presentan oportunidades para que Quiport pueda posicionar en sus operadores sus mejores prácticas y cultura de responsabilidad.

1.5 ¿Cómo socializa usted los estándares de EHS&SR a su equipo de trabajo?



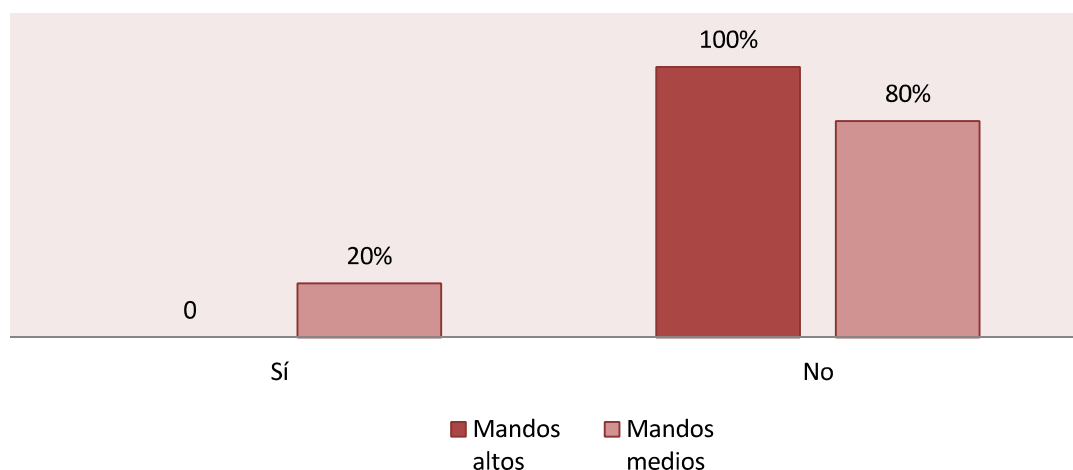
Parámetros	Mandos altos		Mandos medios	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Carteleras	8	57%	4	27%
Manuales	5	36%	4	27%
Oficios	1	7%	0	0%
Correos	8	57%	9	60%
Reuniones	11	79%	10	67%
Otro	1	7%	2	13%

A la hora de socializar los estándares de EHS&SR a su equipo de trabajo, el 79% de mandos altos dijo hacerlo mediante reuniones; el 57% lo hace a través de correos electrónicos y carteleras; mientras que el 36% indica que emplea

manuales. Por el lado de los mandos medios, el 67% lo hace en reuniones; el 60% por correos y el 27% por carteleras y manuales.

Lo mencionado destaca la prevalencia de las interacciones cara a cara a la hora de transferir información; no obstante, se debe considerar una profundización de esta actividad para fijar el conocimiento en el equipo de trabajo. Así mismo, se debe continuar con el uso de los correos electrónicos como medio de comunicación, siempre y cuando se optimicen los mensajes que se deseen transmitir por esa vía. En cuanto a las carteleras, este canal debe ser mantenido, considerando la frecuencia de su actualización, presentación llamativa y ubicación estratégica para motivar su consumo y evitar que pasen de largo.

1.6 ¿Conoce usted el Plan de Incentivos que maneja Quiport para reconocer el cumplimiento de los estándares de EHS&SR, en los operadores comerciales?

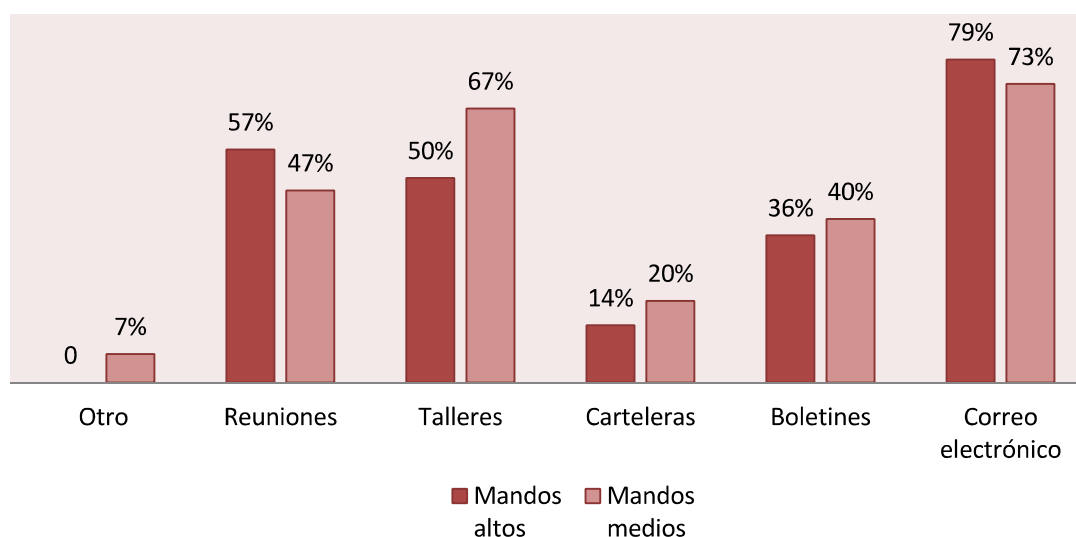


Parámetros	Mandos altos		Mandos medios	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Sí	0	0%	3	20%
No	14	100%	12	80%

El 100% de los mandos altos consultados respondieron que no conocían el Plan de Incentivos de Quiport, mientras que el 80% de los mandos medios dijo no saber nada acerca de él.

Sobre este punto, se evidencia que no se ha hecho una difusión estratégica del Plan de Incentivos. Hasta ahora, se han empleado las inspecciones para dar a conocer a los operadores que serán evaluados, pero no se han dado acciones adicionales que promuevan su posicionamiento. En vista del desconocimiento manifestado, para el Plan de Incentivos amerita que se haga una campaña de comunicación que posicione sus ventajas en operadores comerciales, en cuanto a imagen y reputación. Esto, utilizando canales estratégicos de comunicación interna, con mensajes que informen a los involucrados y logre motivar su participación e involucramiento. El Plan de Incentivos debe ser considerado clave para fomentar el cumplimiento de estándares de EHS&SR, en los operadores comerciales, sobre todo, de riesgo.

1.7 ¿A través de qué medio le gustaría que Quiport le recuerde los estándares de EHS&SR que los operadores comerciales deben cumplir?

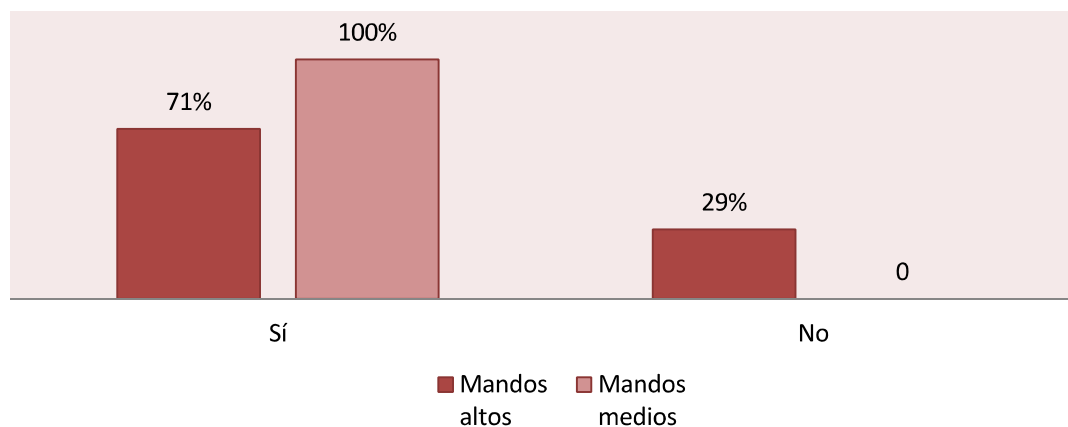


Parámetros	Mandos altos		Mandos medios	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Correos	11	79%	11	73%
Boletines	5	36%	6	40%
Carteleras	2	14%	3	20%
Talleres	7	50%	10	67%
Reuniones	8	57%	7	47%
Otro	0	0%	1	7%

En cuanto a los canales de comunicación, el correo electrónico se posiciona como el preferido para recibir información de los estándares de EHS&SR, en los mandos altos, con una calificación del 79%; las reuniones, con un 57%; los talleres con 50%, y los boletines con 36%. Los mandos medios confirmaron que, en un 73%, prefieren los correos electrónicos; 67% desean talleres; 47%, reuniones; 40%, boletines y 20%, las carteleras.

El correo electrónico es un canal dinámico, que por su inmediatez y alcance puede ser fundamental para la comunicación. Se debe considerar su uso para promover campañas e información de valor, aplicando formatos que distingan la información de EHS&SR.

1.8 ¿Conoce usted dónde queda el dispensario médico del aeropuerto?

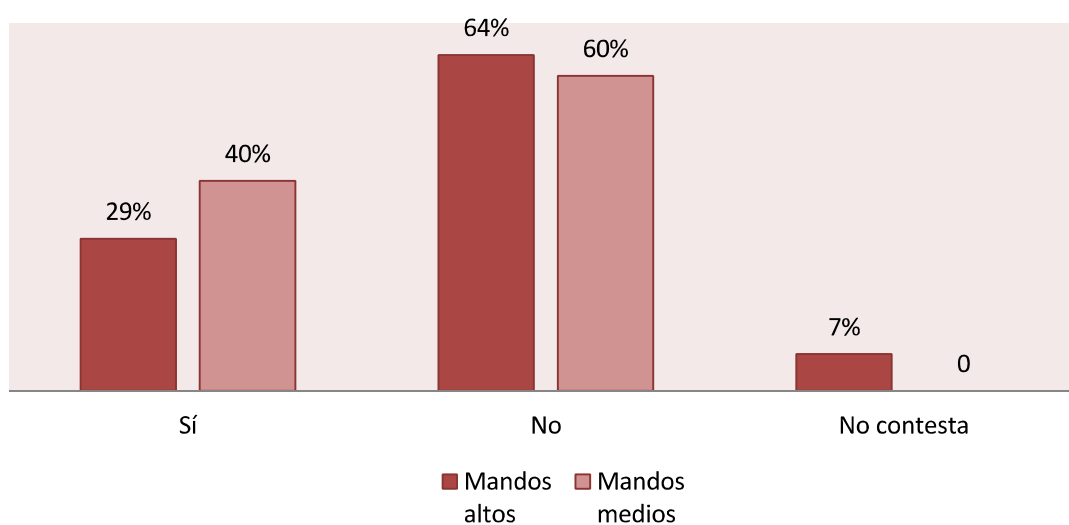


Parámetros	Mandos altos		Mandos medios	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Sí	10	71%	15	100%
No	4	29%	0	0%

Sobre el conocimiento de la unidad básica de salud, el 71% de los mandos altos afirmaron conocer su ubicación, mientras que el 100% de los mandos medios contestaron positivamente. Esta pregunta es clave, debido a que el Dispensario Médico es el primer sitio al que se debe recurrir en casos de accidentes, para la prestación de apoyo y primeros auxilios.

Variable: Comunicación con Quiport

2.1 ¿Sabe usted quiénes conforman el equipo de EHS&SR de Quiport?

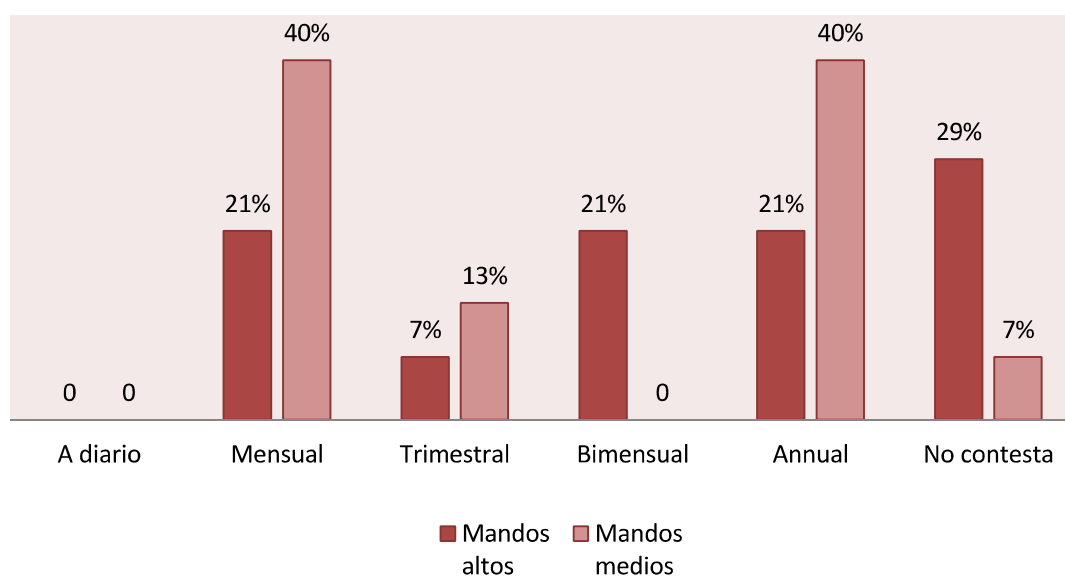


Parámetros	Mandos altos		Mandos medios	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Sí	4	29%	6	64%
No	9	40%	9	60%
No contesta	1	7%	0	0%

El 64% de los mandos altos indicaron no conocer al personal que conforma el equipo de EHS&SR de Quiport, mientras que el 60% de los mandos medios los desconocen.

Sobre esto, no se ha hecho una difusión formal del personal que conforma el área de EHS&SR de Quiport. Para mejorar la comunicación, es indispensable que los operadores comerciales sepan quiénes son para que de esa manera puedan dirigir mejor sus sugerencias, preguntas, recomendaciones y, sobre todo, aportar a la retroalimentación.

2.2 ¿Con qué frecuencia se comunica con el personal de EHS&SR de Quiport?

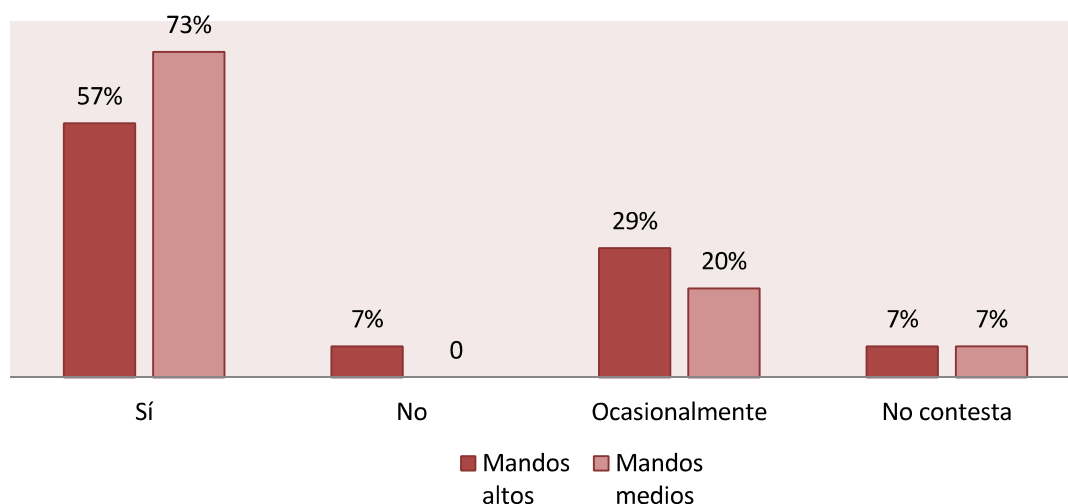


Parámetros	Mandos altos		Mandos medios	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Diario	0	0%	0	0%
Mensual	3	21%	6	40%
Trimestral	1	7%	2	13%
Bimensual	3	21%	0	0%
Anual	3	21%	6	40%
No contesta	4	29%	1	7%

Los resultados de esta pregunta revelan que el 21% de los mandos altos mantiene comunicación mensual, bimensual y hasta anual con Quiport; mientras un 29% prefiere no contestar. Por su parte, el 40% de los mandos medios se comunica cada mes y año con la Corporación, no así el 13% que se relaciona de manera trimestral.

La comunicación entre los operadores comerciales de riesgo y Quiport se muestra poco frecuente, siendo los mandos medios los que más interacción presentan. Una comunicación más fluida aumentaría el nivel de conocimiento y comprensión de las necesidades de ambos grupos, así como también facilitaría la retroalimentación para garantizar una mejor gestión de EHS&SR.

2.3 ¿Las inquietudes que usted consulta a Quiport son contestadas en el tiempo que usted necesita?

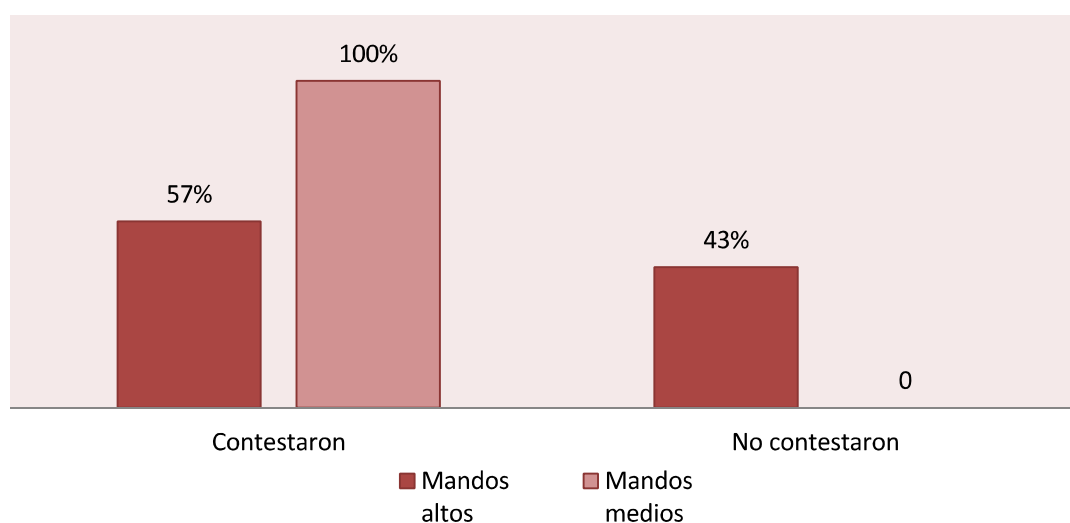


Parámetros	Mandos altos		Mandos medios	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Sí	8	57%	11	73%
No	1	7%	0	0%
Ocasionalmente	4	29%	3	20%
No contesta	1	7%	1	7%

El 57% de los mandos altos indica que las consultas realizadas a Quiport son contestadas a tiempo; el 29% manifiesta que esto ocurre ocasionalmente, y el 7% prefiere no contestar o dice que sus inquietudes no son resueltas en el tiempo oportuno. El 73% de los mandos medios señala que la Corporación sí contesta a tiempo; el 20% dice que ocasionalmente y un 7% no contesta.

Las respuestas brindadas indican que existe satisfacción en los tiempos de respuestas de Quiport; sin embargo, se evidencian oportunidades de mejora que aportaría a la mejor comunicación con los operadores comerciales.

2.4 De acuerdo a su criterio, ¿qué aspectos mejoraría de la comunicación que mantiene con Quiport?



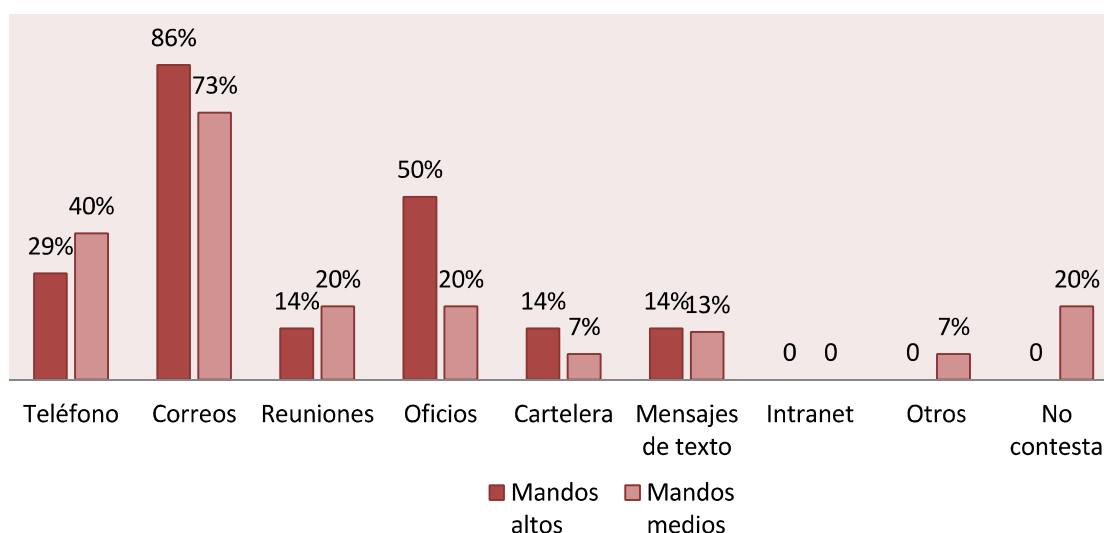
Parámetros	Mandos altos		Mandos medios	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Contestaron	8	57%	15	73%
No contestaron	6	7%	0	0%

A esta inquietud, respondieron el 100% de los mandos altos, para manifestar que les gustaría que se incorporen más reuniones, boletines informativos, comunicaciones por correo electrónico, visitas programadas, cursos de entrenamiento, mayor contacto con la comunidad aeroportuaria y difusión del personal que conforma el equipo de EHS&SR.

Por otra parte, solo el 57% de los mandos altos respondieron a esta pregunta y dijeron que la comunicación podría mejorar con talleres, difusión de temas de interés por correo electrónico y a través de una web dedicada a los operadores comerciales, visitas periódicas de Quiport para conocer las necesidades de los operadores, así como mayor retroalimentación de la gestión realizada.

Variable: Canales de comunicación

3.1 ¿Qué canales de comunicación Quiport emplea actualmente para comunicarse con usted?

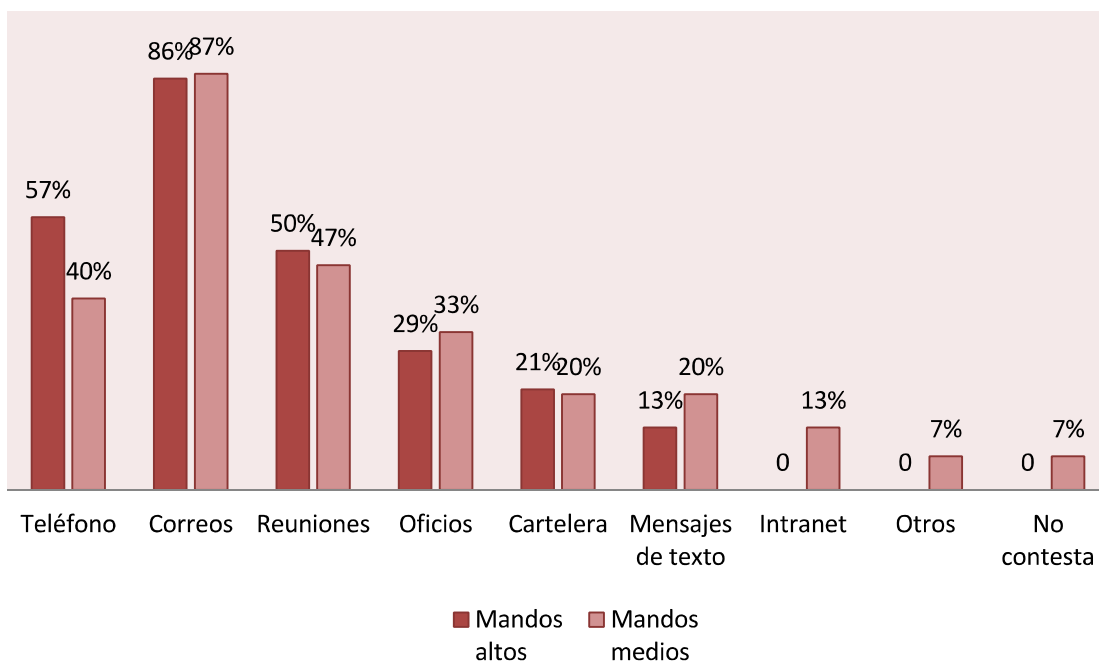


Parámetros	Mandos altos		Mandos medios	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Teléfono	4	29%	6	40%
Correos	12	86%	11	73%
Reuniones	2	14%	3	20%
Oficios	7	50%	3	20%
Cartelera	2	14%	1	7%
Mensajes de texto	2	14%	2	13%
Intranet	0	0%	0	0%
Otros	0	0%	1	7%
No contesta	0	0%	3	20%

El 86% de los mandos altos manifiesta que el correo electrónico es el medio más empleado por Quiport para comunicarse con ellos. En segundo lugar, se encuentran los oficios, con un 50% de preferencia del concesionario. Otros canales utilizados son las llamadas telefónicas (29%); reuniones informativas, carteleras y mensajes de texto (14%).

En el caso de los mandos medios, estos señalan que Quiport emplea correos electrónicos (73%), llamadas telefónicas (40%), reuniones y oficios (20%), mensajes de texto (13%) y carteleras (7%). Un 20% de este grupo consultado prefirió no responder a la pregunta.

3.2 ¿Cuáles son los canales de comunicación que usted prefiere para recibir información, por parte de Quiport?

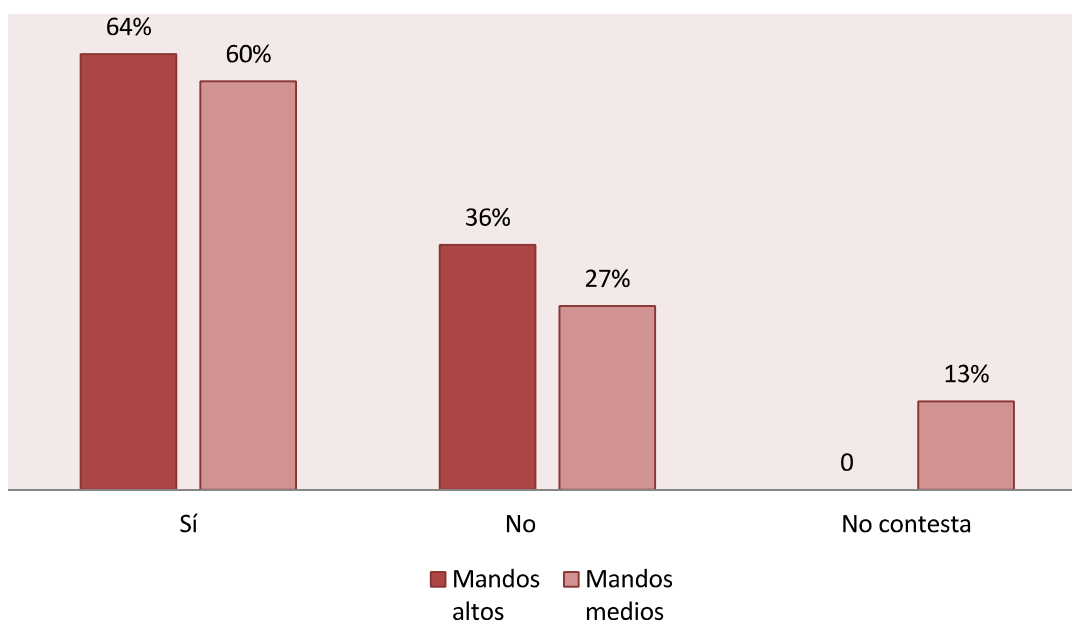


Parámetros	Mandos altos		Mandos medios	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Teléfono	8	57%	6	40%
Correos	12	86%	13	87%
Reuniones	7	50%	7	47%
Oficios	4	29%	5	33%
Cartelera	3	21%	3	20%
Mensajes de texto	2	13%	3	20%
Intranet	0	0%	2	13%
Otros	0	0%	1	7%
No contesta	0	0%	1	7%

El 86% de los mandos altos consultados prefieren ser informados por correo electrónico; el 57% y 50% desean usar el teléfono y las reuniones, respectivamente; el 29% requiere oficios y el 21% la cartelera. Por su parte, el 87% de mandos medios manifiesta que el correo es su canal preferido de comunicación; las reuniones se ubican en un 47%; el 40%, llamadas telefónicas; 33% escoge los oficios; 20%, la cartelera y otro 20% los mensajes de texto.

Las respuestas demuestran que, en los correos electrónicos, hay una oportunidad de reforzar los mensajes estratégicos que la Corporación desea compartir a los operadores comerciales. Su buena acogida supone que es clave para la comunicación; sin embargo, se debe considerar también impulsar otros mecanismos de comunicación para quienes no leen correos todos los días o no tienen acceso a él.

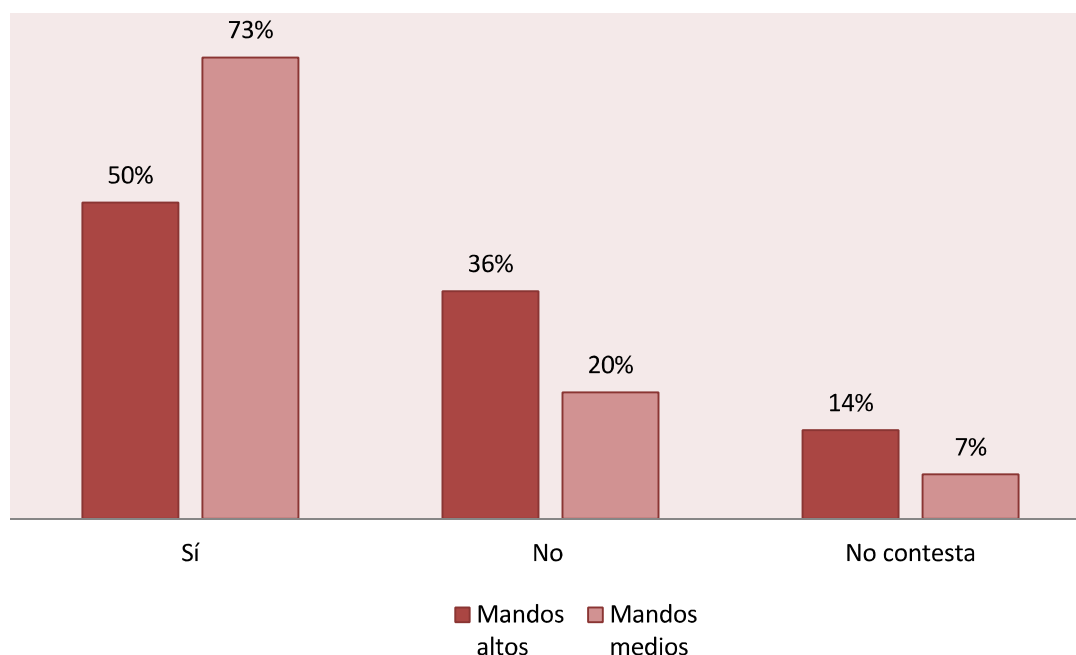
3.3 ¿Considera que los canales empleados para la comunicación con Quiport funcionan de manera eficiente?



Parámetros	Mandos altos		Mandos medios	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Sí	9	64%	9	60%
No	5	36%	4	27%
No contesta	0	0%	2	13%

Al 64% de los mandos altos consultados les parece que los canales empleados por Quiport para la comunicación son eficientes, mientras que el 36% opina lo contrario. Por su parte, el 60% de los mandos medios considera que la gestión de los canales es eficiente; sin embargo, el 27% lo cree diferente. Existen amplias oportunidades de mejora en el uso de los canales de comunicación con operadores comerciales de riesgo. Esto coincide con el nivel de desconocimiento y falta de refuerzo que las empresas operadoras mantienen en ciertos temas anteriormente revisados. Es importante trabajar en mensajes, frecuencia de exposición y diseño de los canales empleados, además de revisar si deberían emplearse otros adicionales para mejorar este nivel de satisfacción.

3.4 ¿Le gustaría que se implementen más canales de comunicación digital para interactuar con Quiport?



Parámetros	Mandos altos		Mandos medios	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Sí	7	50%	11	73%
No	5	36%	3	20%
No contesta	2	14%	1	7%

Al 50% de los mandos altos encuestados le gustaría que se implementen canales digitales para la comunicación con Quiport. Un 36% indica que no desea y 14% prefiere no contestar. En cuanto a los mandos medios, el 73% de los consultados señalan su deseo de contar con canales alternativos; el 20% no quiere y 7% no contesta.

Actualmente, Quiport no cuenta con canales digitales para mejorar la experiencia de comunicación de los operadores comerciales, que requieren de espacios especializados en contenidos de su interés. Esto puede considerarse como una oportunidad de mejora, ya que al momento no existe un canal tradicional ni digital específicos para contactarse con este público.

3.3.3.2 Resultados generales de las entrevistas

NOMBRE	Luis Galárraga
CARGO:	Gerente de Comunicación
LUGAR:	Quiport - Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre
FECHA:	09 de septiembre de 2014

- Actualmente, Quiport no cuenta con un plan de comunicación interna dirigido a la comunidad aeroportuaria.
- La relación comunicativa con los operadores comerciales se ha desarrollado a través de herramientas formales y oficiales, como oficios y correos electrónicos, para difundir políticas, requerimientos o formalidades que deben cumplir las empresas en su relación con el Aeropuerto Mariscal Sucre.
- Al momento, se está trabajando en un newsletter, que buscará reforzar la comunicación y hacer que esta llegue de una manera más directa a todas las instancias.
- La comunicación de Quiport con los operadores comerciales varía en su frecuencia, dependiendo del tipo de operador, del tipo de sus funciones y las coyunturas.
- No cuentan con canales digitales para la comunicación. El newsletter es un primer esfuerzo, en este sentido.
- Cada departamento tiene su mecanismo de retroalimentación a través del contacto directo, pero no existe un canal formal u oficial por medio del cual se puedan recoger dudas o inquietudes.
- Se considera que “es necesario dar un paso más adelante para generar mecanismos más automatizados y más simplificados para que la gente pueda llegar con todo este tipo de retroalimentación a la empresa y esto pueda ser fruto de mediciones y seguimiento muchos más específicos”.
- Para extender su cultura de responsabilidad, la Corporación incluye en sus contratos con operadores comerciales una comunicación bajo la cual acepta las condiciones y términos requeridos en gestión de EHS&SR, en el aeropuerto de Quito. Ahí viene el trabajo que cada departamento de Quiport desarrolla con el operador de mantener

NOMBRE	Luis Galárraga
CARGO:	Gerente de Comunicación
<p>contactos con las personas responsables del manejo de esas áreas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Además, hay capacitaciones y charlas que hace el equipo de EHS&SR, pero lo hacen como departamento. No ha existido, desde Comunicación, una coordinación para elaborar productos comunicacionales específicamente para los operadores comerciales. Este es un tema que lo estamos trabajando. • El área de Comunicación se encuentra en el proceso de identificación de necesidades, evaluando canales para llegar a la comunidad aeroportuaria. • Desde Comunicación, no se han dado a conocer los estándares de EHS&SR a los operadores comerciales. Esto se hace desde los propios departamentos, que informan directamente vía canales oficiales. Al no haber comunicación con este grupo, tampoco ha habido la necesidad de realizar un seguimiento de las acciones. • En casos potenciales de crisis, Quiport, maneja un plan global de acción, que considera temas que afectan directamente la operación del aeropuerto, mas no tanto a temas relacionados a eventualidades internas de EHS&SR. Sin embargo, se tiene una política de comunicación basada en la transparencia para tratar los incidentes, primero, con el operador; luego con las áreas de EHS y Legal. Se conforma un comité de crisis para definir la comunicación. • Desde Comunicación, no se ha dado a conocer a los operadores comerciales quiénes son sus contactos de interés dentro de Quiport. • Aún no se han realizado campañas de comunicación para favorecer la gestión de EHS&SR de los operadores comerciales en el aeropuerto, ni acciones adicionales para mantener contacto con este grupo. • La comunicación con los operadores comerciales “es una cuestión que hemos identificado y sobre la cual queremos actuar, por eso estamos requiriendo propuestas para poder mejorar en esta área. Estamos conscientes de que nos hemos dedicado muchísimo a la comunicación 	

NOMBRE	Luis Galárraga
CARGO:	Gerente de Comunicación
<p>externa por las propias características del aeropuerto, por ser un servicio que está en el ojo público. Ahora tenemos el tiempo y la posibilidad de mirar casa adentro y empezar a trabajar en comunicación interna”.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se está pensando en contratar a una persona que gestione la comunicación interna. 	

Luis Galárraga, gerente de Comunicación de Quiport, comenta que desde el inicio de la construcción del aeropuerto los esfuerzos de su área tuvieron que dirigirse hacia la comunicación externa para reforzar la imagen y reputación de Quiport y del aeropuerto. En este momento, su departamento está en proceso de identificar las necesidades internas de comunicación para solventarlas.

Por el momento, no cuenta con un plan de comunicación dirigido a operadores comerciales ni con un responsable dedicado a la gestión de la comunicación interna. No se han realizado campañas ni acciones varias para dar a conocer o reforzar los estándares de EHS&SR y el Plan de Incentivos.

Actualmente, cuenta con el diseño de un boletín electrónico para la comunidad aeroportuaria en general. Aún se espera que arranque un plan piloto para evaluar la eficacia de este nuevo canal.

NOMBRE	Jaime Pérez
CARGO:	Gerente de EHS&SR
LUGAR:	Quiport - Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre
FECHA:	09 de septiembre de 2014
<ul style="list-style-type: none"> • La gestión de EHS&SR de los operadores comerciales es importante, porque va a garantizar el cumplimiento de los parámetros exigidos por Quiport, la legislación nacional e internacional y también los compromisos que la Corporación mantiene con el Municipio de Quito y con los bancos que financian el proyecto. • El cumplimiento de la normativa nacional es muy importante. Es “una de 	

NOMBRE Jaime Pérez

CARGO: Gerente de EHS&SR

las más exigentes que existen en América Latina”.

- Para los prestamistas internacionales, es importante que los proyectos que apoyan cumplan cabalmente con la normativa internacional establecida, para así garantizar el respeto a los derechos humanos, la protección de la vida y la conservación del ambiente.
- Al principio, el cumplimiento de estándares de EHS&SR se tomaba como algo obligatorio. Ahora, están interiorizados en la cultura de la Corporación para convertirse en parte del ADN de la empresa.
- “Me gustaría que todos los estándares sean socializados a través de cualquier mecanismo: talleres, página web, comunicaciones directas. Creo que hay que reforzar, porque no necesariamente la información llega a todos los estratos”.
- A nivel de operadores comerciales, los contratos tienen un anexo que hacen referencia a EHS&SR y esos anexos “nos permiten a nosotros hacer un seguimiento y cumplir nuestras metas. (...) Nosotros como Quiport sí podemos mejorar nuestros mecanismos de comunicación, pero también creo que internamente cada operador debe mejorar sus mecanismos de comunicación para llegar más profundamente a su público”.
- Se ha identificado que algunos operadores no cumplen con descargas de aguas residuales, que es un problema de ambiente. En casos de incumplimiento, se dan entrevistas con los operadores, se realizan inspecciones, se dan recomendaciones y se les pide que cumplan con la legislación. Si a pesar de esto ellos no cumplen, existe un sistema de sanciones económicas.
- Existe un trabajo con el área de Comunicación. “No diría que es cien por ciento óptimo, porque tiene sus aristas. Estamos cada área focalizadas en ciertas cosas, pero trabajamos en conjunto. Yo creo que hay muchas oportunidades de mejora”.
- Con los operadores comerciales, se han dado talleres periódicos con sus

NOMBRE	Jaime Pérez
CARGO:	Gerente de EHS&SR
<p>representantes para que ellos puedan transmitir la información a sus equipos de trabajo. “Por ahí puede ser que se corte un poco la comunicación”.</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Yo tengo un contacto directo con los gerentes generales y gerente de EHS&SR, en caso de que sea extremadamente necesario”. El equipo de coordinadores es el que gestiona la relación directa con los operadores. • Tenemos un mecanismo de consulta pública y participación, que probablemente tendríamos que reforzar un poco puertas adentro. Estamos más enfocados en la comunidad aledaña al aeropuerto. • El aeropuerto de Quito es el único certificado por la DAC en Ecuador y es uno de los pocos certificados en la región. La DAC da un certificado cuando se cumplen los requerimientos: seguridad operativa, seguridad industrial, salud ocupacional y ambiente, que garanticen una operación segura del aeropuerto, con normas de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), que en este caso es una organización de las Naciones Unidas a la que el Ecuador está adscrito y, obviamente, debe cumplir con todos los requerimientos para que sea un aeropuerto seguro. 	

Para Jaime Pérez, gerente de EHS&SR de Quiport, la legislación nacional es una de las más exigentes de la región y los prestamistas están pendientes del cumplimiento del Quiport en la gestión sostenible del proyecto aeroportuario. Eso hace aún más necesario que los operadores comerciales tomen conciencia de la importancia de su rol y cumplan con los estándares. Se hacen coordinaciones con el área de Comunicación, pero ninguna muy específica para operadores comerciales, con el fin de informar o recordar los estándares de EHS&SR que se deben cumplir en el aeropuerto. A su parecer, se debería comunicar más esto, utilizando sobre todo el cara a cara y los canales digitales.

NOMBRE	Alex Proaño
CARGO:	Coordinador de Ambiente, Seguridad y Salud (EHS)
LUGAR:	Quiport - Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre
FECHA:	10 de septiembre de 2014
<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación con los operadores comerciales se da a través de correos electrónicos, oficios, llamadas telefónicas y visitas al sitio, ya sea por inspecciones o reuniones puntuales. • Los estándares de incumplimientos graves son los correspondientes a descargas de aguas residuales con niveles de contaminación altos; manejo inadecuado de desechos peligrosos, y manejo inapropiado de sustancias químicas peligrosas, en cuanto a seguridad industrial. • Entre los estándares con incumplimientos más recurrentes están los relacionados a la implementación de requisitos legales para la salud ocupacional; es decir, tener servicio médico de empresa y exámenes médicos ocupacionales. También incumplir con la obtención del permiso de bomberos, permisos ambientales y autorizaciones que dependen de la aprobación de una autoridad gubernamental. • Los incumplimientos se procuran solucionar mediante reuniones para tratar el tema específico, visitas al sitio y seguimiento al operador comercial. • La relación que mantiene con los operadores comerciales es buena. En la mayoría de los casos, son colaboradores con su gestión y demuestran interés en mejorar continuamente, en base a las recomendaciones dadas. • Se organiza una capacitación / taller a todos los operadores comerciales sobre los estándares de EHS&SR del aeropuerto, una vez al año. Sin embargo, se pide a cada operador comercial que, internamente, establezca un programa anual de capacitación a sus colaboradores en los temas de EHS&SR. • En algunos casos, los espacios reducidos de algunos edificios no permite implementar equipos o infraestructura adicional que permita solucionar algunos temas, especialmente del ámbito ambiental. En otros 	

NOMBRE Alex Proaño**CARGO:** Coordinador de Ambiente, Seguridad y Salud (EHS)

casos, la parte económica también limita implementar algunos aspectos de la ley y de requisitos contractuales que los operadores deben cumplir con Quiport, por ejemplo: implementar un servicio médico, reemplazar vehículos o maquinaria obsoleta por nueva o por maquinas que operen mediante combustibles alternativos al diésel o gasolina (eléctricos, GLP, etc.), contratar asesores de seguridad industrial.

- En otros aspectos, los operadores están limitados en la obtención de permisos o aprobaciones de documentación que depende de trámites burocráticos en entidades gubernamentales.
- Para evaluar el cumplimiento de los estándares, se realizan dos inspecciones aleatorias cada mes, tratando de que al finalizar el año se haya llegado a todos los operadores comerciales de riesgo. Luego de cada inspección, se elabora un reporte que es enviado formalmente a cada operador comercial donde se identifican las observaciones (No Conformidades) y las acciones correctivas que Quiport requiere que se implementen. Después de 30 días pasados a la recepción del reporte, se regresa a donde el operador para revisar la implementación apropiada o correcciones que se hayan requerido. Si no se cumple todavía, se remite un oficio del departamento Legal de Quiport, para indicar los incumplimientos al contrato y las correspondientes sanciones que correspondan.
- El Plan de Incentivos fue de mucha ayuda durante las operaciones del antiguo aeropuerto. Su problema principal es que ha sido muy difundido, por eso no de lo conoce. Actualmente, “podemos ver que gracias al programa de seguimiento a los operadores comerciales, través de las inspecciones y re-inspecciones, hay una clara mejora de las operaciones en cuanto a EHS&SR gracias al alto nivel de compromiso y apoyo por parte de los operadores”.
- No se han realizado campañas de concienciación al interior del aeropuerto.

Alex Proaño, coordinador de EHS&SR, comenta que Quiport le da un seguimiento a la gestión de los operadores comerciales. Se tiene identificados cuáles son sus incumplimientos, sin embargo, existen algunos factores como el económico o el cambio de legislación que puede hacer que ciertos procesos tarden en cumplirse. Su relación con los operadores se da más por correos o a través de inspecciones.

Para él, el Plan de Incentivos es una buena iniciativa, que aún no ha sido difundida al público objetivo de operadores comerciales, lo que involucra una oportunidad de mejora para darle mayor relevancia a este proyecto de la organización.

NOMBRE	Fernando Cáceres
CARGO:	Coordinador de Responsabilidad Social (SR)
LUGAR:	Quiport - Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre
FECHA:	09 de septiembre de 2014
<ul style="list-style-type: none"> • Las charlas del Plan de Consulta Pública y Participación, que es un espacio permanente de comunicación de doble vía que busca interactuar, no solo con las comunidades sino también con los operadores comerciales para darles a conocer cuáles son las actividades que el aeropuerto viene realizando en temas de responsabilidad social, entre ellos el Plan de Manejo Social, la normativa legal vigente que deben cumplir específicamente los operadores comerciales. • En la retroalimentación, más que inquietudes los operadores presentan necesidades, como la de contar con una herramienta que le permita vincular los temas laborales. Ellos buscan bases de datos, perfiles laborales, que les permita, por la rotación de personal, ubicar de mejor manera personas que puedan sustituir a los trabajadores que van saliendo de las empresas. • A través del área Comercial, se envían correos a los operadores para 	

NOMBRE Fernando Cáceres

CARGO: Coordinador de Responsabilidad Social (SR)

darles a conocer, por ejemplo, que tenemos una base de datos laboral. También, a través de un cronograma, tenemos inspecciones en temas de ambiente, salud ocupacional, seguridad industrial y responsabilidad social. En estas inspecciones, muchos operadores comerciales se enteran por qué les vamos a hacer una inspección, pero nosotros igual facilitamos información para que ellos entiendan que, justamente, se trata de temas vinculados a la legislación vigente y además temas contractuales.

- Como son varios operadores comerciales y son muchas personas las que conforman estas empresas, se tienen dos reuniones generales al año, en donde se les explica algunos de los planes, después también se les complementa con la información laboral.
- “No me siento satisfecho (con la comunicación de la responsabilidad social en el aeropuerto), porque nosotros tenemos una política de responsabilidad social y, en este preciso momento, nosotros estamos fortaleciendo solo un tema que es el cumplimiento laboral.
- “Creo que podemos fortalecer la comunicación vía página web; creo que podríamos fortalecer algunos otros mecanismos. Sí siento que falta un plan específico”.
- Cuando existen incumplimientos a las normativas de responsabilidad social, se indica a los operadores que tienen treinta días (a partir de la fecha de notificación) para solventar la observación que se haya levantado. Luego de ese tiempo, se hace una reinspección y se verifica la superación de las no conformidades. Si es que no se cumplen o si es que hay reiteración en el no cumplimiento, se pasa a la parte Legal, que determinará contractualmente la multa que se debe imponer.
- “El cumplimiento de los operadores es el cumplimiento del aeropuerto, y ante cualquier situación Quiport responde como responsable de la concesión”.
- No existen campañas de concienciación en materia de responsabilidad

NOMBRE	Fernando Cáceres
CARGO:	Coordinador de Responsabilidad Social (SR)
	<p>social. “Creemos que no está por demás tener una, ya que existen algunas empresas que han estado acostumbradas a no contratar, a no afiliarse al IESS, a no dar equipos de protección personal”.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entre los incumplimientos más comunes de responsabilidad social, están: contratos, afiliaciones, equipos de protección, reglamento interno, roles de pagos -en los que el empleado recibe un rol sin información desglosada, lo que genera que no sepa cómo se pagan las horas extra, beneficios de transporte si aplica el caso. En cuanto a la cuota del 4% de personas con discapacidad, también se verifica este cumplimiento. Sin embargo, ese es un elemento en el aeropuerto que ha sido difícil de completar al 100%, porque si bien es cierto en la zona existen personas con discapacidad, estas no poseen carné del Conadis. • El seguimiento a los operadores permite que se minimice el no cumplimiento por descuido o por desconocimiento, porque seguramente no hay intención de no cumplir. Con el nuevo Código laboral, hay algunas acciones que son penadas y existe la preocupación por parte de los operadores. Es importante dar seguimiento, dar recordatorios de que siempre es importante que tengamos al día la información laboral que debemos presentar, así como es igual de importante tener una planilla de pago si tenemos ingresos al IESS. • En cuanto al Plan de Incentivos, “la gente no lo conoce, porque tampoco se le difunde así, como Plan de Incentivos. Cuando verificamos cumplimientos, decimos que vamos a hacer una valoración, que vamos a calificar y a evaluar a los operadores comerciales. No conocen el plan, porque no lo hemos difundido mucho”.

Fernando Cáceres, coordinador de Responsabilidad Corporativa, señala aún no se han hecho campañas de concienciación, no se han difundido suficientemente los estándares y no se conoce a cabalidad la política de responsabilidad corporativa de Quiport, con todas sus aristas.

A su parecer, debería fortalecerse la comunicación, a través de canales digitales como medios para llegar a los operadores. Además, comenta que para enviar correos informativos a los operadores, en ocasiones, debe coordinarse con el área Comercial, es decir, sin filtro del área de Comunicación. Así mismo, indica que no se ha hecho una difusión del Plan de Incentivos.

3.4 Resultados de la investigación

Desde el inicio de la construcción del nuevo aeropuerto de Quito hasta unos meses después de su apertura, en febrero de 2013, Quiport tuvo que sortear obstáculos que atentaban contra la imagen del proyecto y la reputación de la Corporación. Esto hizo que sus esfuerzos se direccionaran a la gestión de la comunicación externa, para contrarrestar los impactos negativos. Sin embargo, esto implicó postergar la planificación de la comunicación interna y el relacionamiento estratégico con grupos de interés dentro del aeropuerto, como los operadores comerciales, sobre todo los de riesgo.

Para garantizar la continuidad de las operaciones del aeropuerto, los operadores comerciales deben cumplir con una serie de estándares de medio ambiente, seguridad industrial, salud ocupacional y responsabilidad corporativa. Las normativas están incluidas en los contratos suscritos por los operadores, pero se detecta que, en algunos casos, quienes firman no socializan esta información adecuadamente con su equipo de trabajo. Tampoco existe un acompañamiento comunicacional por parte de Quiport, que refuerce en los contratistas el conocimiento de los estándares o que los motive a su cumplimiento. Así mismo, no existe una difusión adecuada de quiénes conforman el área de EHS&SR de la Corporación, lo que puede dificultar la retroalimentación para conseguir los objetivos deseados.

Más allá de las inspecciones y los informes, los operadores necesitan información constante que fije su conocimiento de los estándares y que les dé elementos suficientes para influir positivamente en el personal que los gestiona.

Para esto, no se cuenta con canales ideados específicamente para los operadores ni mecanismos formales para la retroalimentación. Está en gestación un newsletter pensado para informar sobre temas de interés a la comunidad aeroportuaria, que incluye a este grupo.

La Corporación maneja la gestión de los estándares de EHS&SR como algo intrínseco a su cultura organizacional, y para extender su espíritu de responsabilidad a los operadores comerciales, el área especializada en EHS&SR creó el Plan de Incentivos. No obstante, esta iniciativa que nació para fomentar las buenas prácticas entre los operadores no es conocida por ellos, debido a que no se le ha dado la difusión que amerita. Esto ha hecho que el Plan pase desapercibido y no explote, en su totalidad, la misión de cambio cultural en la gestión de los operadores. Lo que se podría convertir en una clave para la proyección de la imagen del aeropuerto como proyecto sostenible y responsable –dentro y fuera de él- va perdiendo fuerza, porque no se lo comunica.

Tanto Quiport como los operadores comerciales de riesgo coinciden en que la dinámica comunicacional puede -y debe- mejorar, tanto en el manejo de los mensajes, el uso de los canales y la frecuencia de la interacción. La potenciación de los canales tradicionales empleados y la implementación de nuevos medios digitales podría mejorar el flujo de información, el mantenimiento periódico del contacto y la retroalimentación, en un entorno favorable con claras oportunidades de mejora para fortalecer las relaciones con este público de interés para la Corporación.

3.5 Relación entre conocimiento y cumplimiento de estándares, en operadores comerciales de riesgo

Es conocido que lo que no se comunica no existe, y en ese sentido los resultados anteriormente expuestos señalan que los estándares de EHS&SR del aeropuerto de Quito no han sido lo suficientemente comunicados a los operadores comerciales de riesgo que allí laboran. Por su parte, Quiport

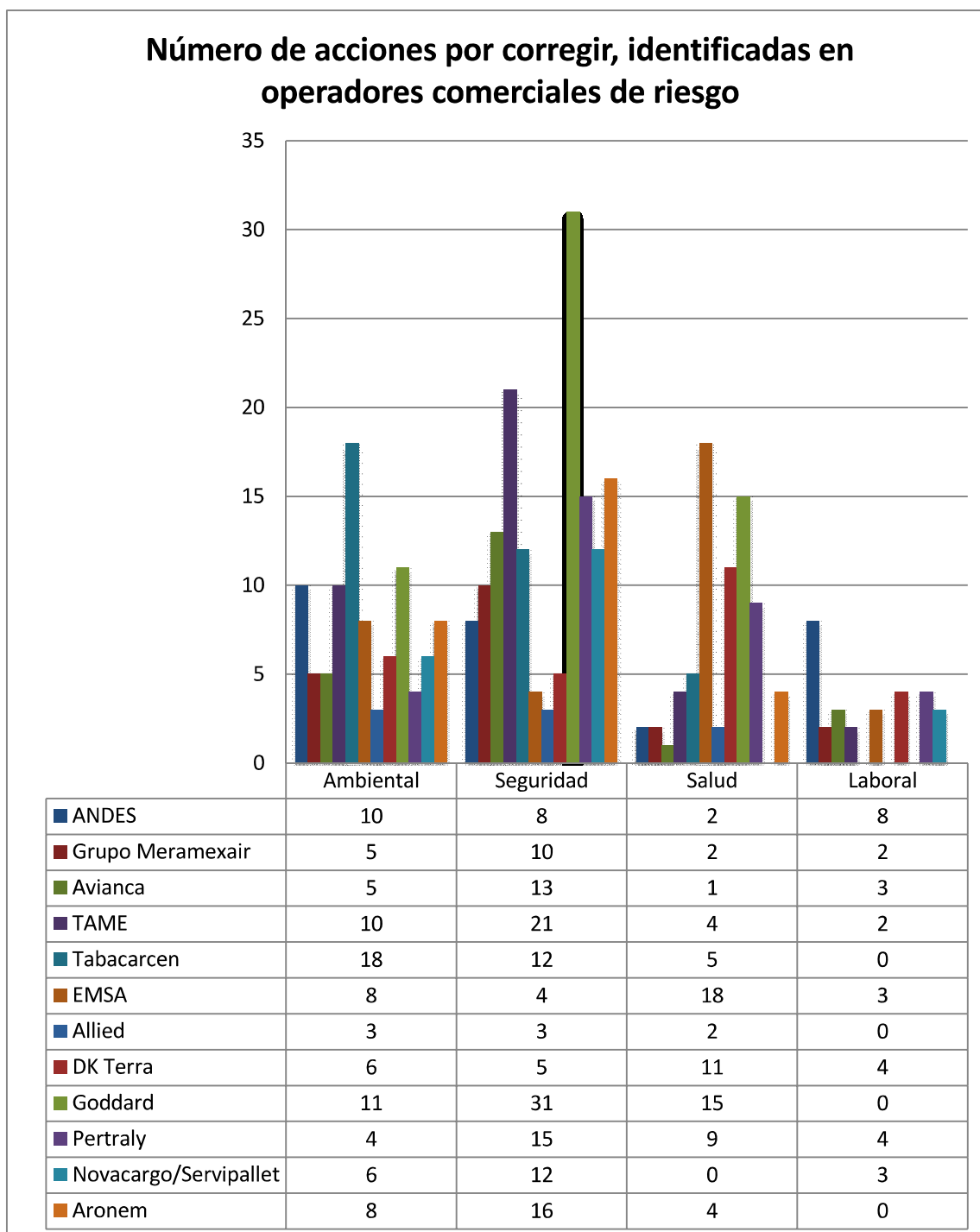
reconoce la necesidad de establecer mejores mecanismos de comunicación con este público; sin embargo, la ausencia de un trabajo sostenido de comunicación, con posicionamiento de mensajes clave, se evidencia en los hallazgos o no conformidades levantados por la misma Corporación (Tabla 4), en las diferentes inspecciones realizadas a los operadores comerciales de riesgo.

Los indicadores de las auditorías reflejan que los estándares de seguridad industrial son los más incumplidos por los operadores, llegando a contar 150 no conformidades en esta dimensión. Esto, aun cuando en el censo realizado, el 86% de mandos altos y el 80% de mandos medios consultados manifestaron conocer las normas de seguridad industrial; mientras que el 38% del total preguntado indicaron que estos son los estándares que más desean reforzar.

Los aspectos considerados en la evaluación de seguridad industrial son los siguientes:

- Manejo de químicos
- Manejo de combustibles
- Equipos de protección
- Área de mantenimiento de vehículos
- Señalización
- Sistemas de emergencias, planos y rutas de evacuación
- Extintores
- Capacitaciones y entrenamientos
- Accidentes e incidentes
- Requerimientos legales
- Gases comprimidos
- Instalaciones eléctricas
- Escaleras
- Área de preparación de alimentos
- Gestión de seguridad y salud

Tabla 4. Número de no conformidades o acciones por corregir identificadas en la evaluación de la gestión de estándares de EHS&SR de operadores comerciales de riesgo del aeropuerto de Quito.



Tomado de Corporación Quiport.

No se contó con información de Salud de Novacargo/Servipallet, ni con indicadores laborales de Goddard.

Los estándares ambientales ocupan el segundo puesto en número de no conformidades, con un total de 94 registradas. Esta dimensión evalúa lo siguiente:

- Manejo de desechos
- Trampas de grasa
- Fuentes fijas
- Control de derrames
- Productos de limpieza
- Capacitaciones
- Área de bodegaje
- Generador
- Rejillas y canaletas de aguas lluvias
- Taller de mantenimiento
- Aguas residuales y aguas lluvias

Cabe recordar que, en cuanto a estos estándares, el 86% de mandos altos y el 73% de mandos medios aseguraron conocerlos; mientras que el 59% del público consultado indicó que estas son las normativas que les gustaría saber mejor.

En ambos casos presentados, se muestran contradicciones entre lo que la gente dice conocer sobre los estándares mencionados, y su nivel de cumplimiento; porque se entendería que a mayor conocimiento, mayor cumplimiento. No obstante, se podría asumir que, a más de un trabajo de difusión de los estándares de EHS&SR, la gestión de comunicación debería apuntar a acciones que motiven la participación y el involucramiento de los operadores comerciales, con dichas normativas. De esta manera, se estaría aportando al refuerzo de una cultura de responsabilidad y compromiso, en los operadores comerciales de riesgo del Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre, de Quito.

3.6 Conclusiones

- Corporación Quiport S.A., como concesionaria del Aeropuerto Internacional, debe cumplir con estándares de sostenibilidad en base a su compromiso con financistas internacionales del proyecto y Municipio de Quito. Es por esto que necesita mantener alineados a sus operadores comerciales en la gestión y cumplimiento de estándares de ambiente, seguridad industrial, salud ocupacional y responsabilidad corporativa (EHS&SR), especialmente, con aquellos operadores denominados “de riesgo” por las delicadas funciones que cumplen dentro del complejo aeroportuario.
- Al momento, no existe un trabajo de comunicación interna de Quiport hacia estos públicos, que propicie la difusión y recordación de los estándares mencionados, para propiciar la alineación y cumplimiento necesarios. Eso evidencia que ese propósito del área de Responsabilidad Corporativa –y de la Corporación Quiport- aún no es parte de los objetivos del área de Comunicación de la Corporación. Actualmente, no se cuenta con un responsable de comunicación interna para cumplir con este fin.
- En la investigación realizada, se evidenció que los operadores comerciales de riesgo saben que, por contrato, deben cumplir los estándares de EHS&SR del aeropuerto; sin embargo, durante las inspecciones realizadas por el equipo de EHS&SR de Quiport, en 2014, se registraron altos niveles de incumplimientos en los estándares de ambiente y seguridad industrial, lo cual puede ocasionar inconvenientes en la concesión del aeropuerto, en caso de no ser resueltas.
- De la misma investigación, surge que Quiport no cuenta con canales específicos, dirigidos a posicionar mensajes y buscar retroalimentación de los operadores comerciales del aeropuerto de Quito. Se percibe que la apertura y administración estratégica de canales digitales puede llegar

a potenciar la comunicación con este público, en base a la inmediatez, alcance, ahorro de costes y preferencia de los consultados.

- El Plan de Incentivos -promovido por Quiport para fomentar la competitividad y cumplimiento de estándares de EHS&SR entre los operadores comerciales- no es difundido entre el público objetivo, lo cual implica que los operadores desconozcan este proyecto, así como los beneficios que conlleva. Puntualmente, los operadores no saben que están participando y Quiport no puede llegar al público con su mensaje de sostenibilidad, de manera adecuada.
- El área de EHS&SR tiene la certeza de que existen oportunidades de mejora en cuanto al manejo de la comunicación de Quiport hacia los operadores comerciales, especialmente de riesgo, y consideran que a través de la comunicación se puede llegar a generar cambios en los operadores. Por su parte, el área de Comunicación de la Corporación está consciente de que se necesita empezar a trabajar con este público de interés, mientras tanto se encuentra identificando las necesidades puntuales para conocer por dónde debe abordar las interacciones.
- El diseño, ejecución y evaluación de un plan de comunicación interna es una herramienta indispensable para dinamizar relaciones, posicionar mensajes clave de la empresa, así como empezar a generar motivación y cambios de comportamiento en el público deseado.

3.7 Recomendaciones

- Implementar el plan de comunicación interna propuesto, con el apoyo de personal especializado y dedicado a este tipo de gestión.
- Tomar en cuenta el diagnóstico de comunicación realizado, con la aplicación de los elementos del FODA, como indicadores de la

comunicación interna de Quiport con sus operadores comerciales de riesgo.

- Se debe involucrar a la alta gerencia de Corporación Quiport y de los operadores comerciales en las acciones del plan de comunicación, para garantizar su alineación y compromiso, así como la continuidad de las propuestas generadas.
- Potenciar al Plan de Incentivos, como mecanismo de motivación, para el cumplimiento de operadores y cambio de conductas de operadores.
- Al finalizar el período anual de implementación del plan de comunicación, es importante realizar nuevas investigaciones a través de entrevistas o encuestas, para evaluar su efectividad.
- Es recomendable que Corporación Quiport establezca un sistema de gestión a través de procesos, que permita planificar, ejecutar actividades, implementar canales de comunicación y de actuación claros entre los diferentes departamentos de la organización y los operadores comerciales.
- Es necesario considerar que los estándares de EHS&SR aplicados en el aeropuerto de Quito responden a normas internacionales y la legislación ecuatoriana vigente, por lo que de darse algún cambio en los cuerpos legales en este aspecto, debe aplicarse a la relación y cumplimiento con los operadores comerciales.

CAPÍTULO IV

4. EL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

4.1 Objetivos del plan de comunicación

4.1.1 Objetivo general

Reestructurar las dinámicas de información, participación e involucramiento de los operadores comerciales de riesgo del Aeropuerto Internacional "Mariscal Sucre", en materia de EHS&SR, que permitan cumplir las cláusulas contractuales establecidas por Corporación Quiport, en 2015.

4.1.2 Objetivos específicos

- Incrementar el nivel de conocimiento que tienen los operadores comerciales de los estándares de EHS&SR de Quiport, en el lapso de un año.
- Aumentar los mecanismos que beneficien la participación de operadores comerciales de riesgo, en la gestión de EHS del Aeropuerto de Quito, en el lapso de un año.
- Promover, en el lapso de 9 meses, la gestión de EHS&SR de los operadores comerciales de riesgo, a través de la modificación de los mecanismos establecidos por Quiport para su involucramiento en el desarrollo del aeropuerto de Quito.

4.2 Análisis FODA

A continuación, se identificarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, las cuales servirán como base para la propuesta de estrategias de comunicación (Tabla 5).

Tabla 5. FODA

FACTOR INTERNO	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	F1	Equipo técnico con vasta experiencia en gestión ambiental, social, de seguridad y salud ocupacional.	D1	Carencia de personal de comunicación interna y plan dirigido a operadores comerciales del aeropuerto.
	F2	Cuenta con disponibilidad de recursos económicos.	D2	Falta de difusión y recordación de estándares de EHS&SR del aeropuerto.
	F3	Principal gestor de las políticas y estándares de EHS&SR en aeropuerto de Quito.	D3	Falta de posicionamiento del Plan de Incentivos
	F4	Cláusulas contractuales, suscritas por operadores comerciales, en materia de EHS&SR con Quiport.	D4	Inexistencia de canales de información y retroalimentación dedicados a operadores comerciales.
FACTOR EXTERNO	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
	O1	Tendencia empresarial de potenciar la imagen de compromiso social y ambiental de la organización.	A1	Por razones presupuestarias, algunos operadores minimizan las responsabilidades y compromisos en torno a EHS&SR.
	O2	Desarrollo tecnológico, al servicio de la información y la comunicación.	A2	Falta de socialización -por parte de operadores- del cumplimiento de estándares de EHS&SR, al interior de los equipos de trabajo.
	O3	Regulación que exige el cumplimiento de parámetros de EHS&SR, a nivel nacional.	A3	Operadores que aún se están familiarizando con la gestión de estándares de EHS&SR.
	O4	Expectativa, por parte de la comunidad y la opinión pública, sobre el funcionamiento del Aeropuerto de Quito.	A4	Cambios en leyes y normativas locales, que desactualicen los estándares de EHS&SR de Quiport.

4.3 Lineamiento estratégico de comunicación corporativa

Objetivo general	Objetivos específicos	Público	Estrategia
	Incrementar el nivel de conocimiento que tienen los operadores comerciales de los estándares de EHS&SR de Quiport, en el lapso de un año.	Operadores comerciales de riesgo, del aeropuerto de Quito	Fortalecer mecanismos internos para la información y recordación.
Reestructurar las dinámicas de información, participación e involucramiento de los operadores comerciales de riesgo del Aeropuerto Internacional	Aumentar los mecanismos que benefician la participación de operadores comerciales de riesgo, en la gestión de EHS del Aeropuerto de Quito, en el lapso de un año.	Operadores comerciales de riesgo, del aeropuerto de Quito	Incrementar espacios para el relacionamiento e intercambio de información, que impulse a los operadores comerciales a sentirse parte del aeropuerto.
"Mariscal Sucre", en materia de EHS&SR, que permitan cumplir las cláusulas contractuales establecidas por Corporación Quiport.	Promover, en un lapso de 9 meses, la gestión de EHS&SR de los operadores comerciales de riesgo, a través de la modificación de los mecanismos establecidos por Quiport para su involucramiento en el desarrollo del aeropuerto de Quito.	Operadores comerciales de riesgo, del aeropuerto de Quito	Implementar mejoras al Plan de Incentivos de Quiport, a nivel de difusión, recordación y motivación hacia sus participantes. Transferir a los operadores comerciales la cultura de sostenibilidad de Quiport, así como la corresponsabilidad de la gestión de EHS&SR del aeropuerto.

4.3.1 Matriz de acciones

Objetivo: Incrementar el nivel de conocimiento que tienen los operadores comerciales de los estándares de EHS&SR de Quiport, en el lapso de un año.

Estrategia	Acciones	Responsable	Valor	Periodo
	<p>Reuniones informativas EHS&SR</p> <p>Llevar a cabo reuniones de inducción / capacitación al nuevo personal de las áreas de EHS&SR de operadores comerciales. Se realizará en la sala de capacitación de Quiport, una vez al año. Se citará a los participantes por correo y se darán exposiciones sobre lo más importante de EHS&SR. Su duración será de tres horas y abordará: Sostenibilidad aeroportuaria, ambiente, seguridad, salud ocupacional, responsabilidad corporativa y Plan de Incentivos.</p>	<p>Gerente Comunicación Gerente EHS&SR Coordinadores EHS&SR</p>	0,00	<p>Marzo, junio, septiembre y diciembre</p>
<p>Fortalecer mecanismos internos para la información y recordación.</p>	<p>Portal de operadores comerciales "Red Comercial AIMS" (ANEXO #4)</p> <p>Se difundirá información de valor dirigida a este público, cuyos contenidos abordarán temas tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> *noticias de interés *recordatorios *obligaciones contractuales *resultados de inspecciones *recomendaciones *agenda de eventos *datos de contacto <p>Lanzamiento boletín electrónico "Despegando EHS&SR" (ANEXO #5)</p> <p>Enviar cada dos semanas información relevante para operadores comerciales, que se ampliará en el portal propio de este público. Este será el "anzuelo" para que visiten el portal.</p>	<p>Gerente Comunicación Gerente EHS&SR Gerente Comercial</p>	5000	<p>Enero y febrero</p>
	<p>Aplicación Web "AIMS Sostenible" (ANEXO #6)</p> <p>Creación de herramienta móvil informativa a la que podrán acceder los operadores, desde sus teléfonos móviles y tabletas. Contendrá información sobre estándares, rutas de evacuación, Plan de Incentivos, equipo de EHS&SR de Quiport, mecanismos de retroalimentación.</p>	<p>Gerente Comunicación Gerente EHS&SR Coordinadores EHS&SR</p>	1000	<p>Enero, febrero y marzo</p>
	<p>Envío SMS</p> <p>Se enviará mensajes SMS para dar a conocer algún detalle muy breve o recordarles a los operadores algún asunto de interés. Ejemplo: el acceso a la web de operadores, cambio de ubicación de dependencia, números de emergencia, fechas de auditorías, vencimiento de plazos, etc. Los envíos se realizarán bajo demanda.</p>	<p>Gerente Comunicación Gerente EHS&SR Coordinadores EHS&SR</p>	40	<p>De febrero a diciembre</p>

Objetivo: Diseñar mecanismos que beneficien la participación de operadores comerciales de riesgo, en la gestión de EHS del Aeropuerto de Quito, en el lapso de un año.

Estrategia	Acciones	Responsable	Valor	Periodo
	<p>Realización de conferencias web (ANEXO #7)</p> <p>Se impartirán conferencias virtuales, de una hora u hora y media de duración, en donde expertos de Quiport, un consultor externo y un operador comercial, podrán compartir experiencias y mejores prácticas sobre un tema de interés escogido, ante una audiencia virtual que podrá interactuar en la plataforma a través de un chat o audio. Esto se realizará a través de la plataforma GotovWebex.</p>	<p>Coordinadores de EHS&SR Gerente de Comunicación</p>	<p>1100</p>	<p>Febrero, abril, junio, agosto, octubre y diciembre</p>
	<p>Curso de E-learning "Embajadores de la Sostenibilidad" (ANEXO #8)</p> <p>Se ofertará capacitación virtual, una vez al año, para acreditar a los operadores comerciales como "Embajadores de la Sostenibilidad". Este curso durará media hora y se podrá hacer desde computadores o tabletas. Contará con seis módulos: Sostenibilidad aeroportuaria, Medio Ambiente, Seguridad Industrial, Salud Ocupacional, Responsabilidad Corporativa, Plan de Incentivos.</p>	<p>Gerente EHS&SR Gerente Comunicación Coordinadores EHS&SR</p>	<p>5000</p>	<p>Abril y mayo</p>
	<p>Encuentro anual de EHS&SR para operadores aeroportuarios</p> <p>Se realizará un encuentro internacional de un día, en donde expertos nacionales y un invitado extranjero compartirán experiencias y tendencias de EHS&SR para operadores comerciales, proveedores, clientes corporativos, entidades reguladoras y demás comunidad aeroportuaria, a nivel nacional.</p>	<p>Presidente Quiport Gerente Comunicación</p>	<p>9000</p>	<p>Julio</p>
<p>Construir espacios para el relacionamiento e intercambio de información, que impulse a los operadores comerciales a sentirse parte del aeropuerto.</p>	<p>Se desarrollará en el Swissotel o en uno de los tres hoteles que funcionarán en el complejo aeroportuario Mariscal Sucre, desde el próximo año (hotel Wyrndham Cándor, Eurobuilding o Holiday Inn). Contará con la presencia de un ponente extranjero (John Pollak) y paneles conformados por empresarios, autoridades y representantes del sector. El maestro de ceremonias será el Gerente de Comunicación de Quiport. El evento estará presidido por su Presidente Ejecutivo y concentrará a los diferentes actores del sector aeroportuario.</p>	<p>Gerente Comercial</p>		
	<p>Informe de Sostenibilidad de Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre (ANEXO #9)</p> <p>Un informe de sostenibilidad comprende la medición, divulgación y rendición de cuentas frente a grupos de interés internos y externos, en relación con el desempeño de la organización con respecto al objetivo del desarrollo sostenible. Este documento recogerá las mejores prácticas del aeropuerto de Quito, en materia ambiental, social y económica, en el lapso de un año. Su realización será de manera anual y contará con la participación de los operadores comerciales.</p>	<p>Presidente Quiport Gerente Comunicación</p>	<p>5000</p>	<p>De enero a julio</p>
	<p>Se recomienda que esté alineado al estándar mundial del Global Reporting Initiative (GRI), centro oficial de colaboración del Programa de las Naciones Unidas para el medio ambiente. La presentación del informe se realizará en el marco del encuentro de EHS&SR Aeroportuaria, ante la presencia de operadores comerciales, autoridades del aeropuerto, representantes de la comunidad, miembros de corporación CERES y medios de comunicación.</p>	<p>Gerente EHS&SR Gerente Financiero Coordinadores de EHS&SR</p>		

Objetivo: Modificar mecanismos de involucramiento que mantiene Quiport con los operadores comerciales de riesgo, para promover la gestión de EHS&SR, en el lapso de un año.				
Estrategia	Acciones	Responsable	Valor	Periodo
	<p>Campaña de difusión y sensibilización "Plan de Incentivos"</p> <p>Se realizarán diversas actividades encaminadas a dar a conocer el Plan de Incentivos y motivar la participación de los operadores comerciales.</p> <p>*Envío de una carta de invitación a operadores para participar en el Plan de Incentivos</p> <p>*Invitación de carta digital de Presidente de Quiport por correo electrónico. (ANEXO #10)</p> <p>*Afiches en instalaciones de operadores. (ANEXO #11)</p> <p>*Comunicaciones por cartelera/pantallas digitales de acceso a operadores.</p> <p>*Envío de sugerencias y recordatorios sobre buenas prácticas de gestión de EHS&SR, por correo electrónico, cada dos semanas. Ejemplo: qué hacer en casos de derrames, equipos de seguridad necesarios en construcción, vías de evacuación en caso de emergencia, etc. (ANEXO #12)</p> <p>*Entrega de dípticos en inspecciones, por parte de evaluadores de Quiport a personal audiado.</p> <p>*Creación de sección sobre Plan de Incentivos, en portal de Operadores Comerciales, en donde se explicará la mecánica del concurso, categorías, premios, ganadores, entre otros.</p> <p>*Envío SMS: Se enviará mensajes SMS para dar a conocer y recordar información sobre el Plan de Incentivos, además de motivar a los operadores a que alcancen los primeros lugares con sus mejores prácticas. Ejemplo: sección en la web, categorías, premios, incentivos, etc. Estos envíos se realizarán semanalmente, durante el primer semestre del año, que es el lapso en donde se verifican y califican los cumplimientos a los estándares.</p>	<p>Presidente de Quiport</p> <p>Gerente de Comunicación</p> <p>Gerente de EHS&SR</p> <p>Coordinadores de EHS&SR</p>	2530	De enero a septiembre
<p>Transferir a los operadores comerciales la cultura de sostenibilidad de Quiport, así como la corresponsabilidad de la gestión de EHS&SR del aeropuerto.</p>	<p>Taller de extensión de principios de sostenibilidad y socialización a operadores (ANEXO #13)</p> <p>Se realizará una reunión de trabajo en donde Quiport transmitirá a operadores sus principios de sostenibilidad y los podrán comprometer a "cascadear" la información sobre el cumplimiento de estándares de EHS&SR, a través de la realización de un plan de socialización que se elaborará en el evento.</p> <p>Este evento durará una jornada y se realizará en el Centro de Convenciones del Campamento de Construcción, con aforo para 50 representantes de los operadores comerciales de riesgo, inicialmente. Se servirán dos refrigerios (mañana y tarde). Se entregará a los asistentes esferos y blocks de notas. El espacio será dirigido por el Gerente de Comunicación y Gerente de EHS&SR de Quiport. Contará con la asistencia del presidente de la Corporación, que indicará la importancia de la política de sostenibilidad de Quiport y su socialización.</p>	<p>Gerente EHS&SR</p> <p>Coordinadores EHS&SR</p> <p>Gerente Comunicación</p>	600	Marzo

4.3.3 Presupuesto

Acciones	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Método de financiamiento
Reuniones informativas EHS&SR	Dólares	4	0,00	0,00	Presupuesto asignado a Gerencia EHS&SR
Implementación portal "Red Comercial" (Incluye sección Plan de Incentivos)	Dólares	1	5000	5000	Presupuesto de Gerencias Comunicación, Comercial y EHS&SR
Diseño de boletín "Despegando"	Dólares	1	100	100	Presupuesto asignado Gerencia Comunicación
Creación de aplicación móvil	Dólares	1	1000	1000	Presupuesto de Gerencias Comunicación y EHS&SR
Envío SMS	Dólares	800	0,05	40,00	Presupuesto asignado a Gerencia EHS&SR
Conferencias web - Licencia de plataforma y capacitación sobre la herramienta	Dólares	1	1100	1100	Presupuesto de Gerencias Comunicación y EHS&SR
Curso de E-learning	Dólares	1	5000	5000	Presupuesto asignado a Gerencia EHS&SR
Encuentro anual de EHS&SR aeroportuaria	Dólares	1	9000	9000	Presupuesto Gerencia EHS&SR (20%) y patrocinadores (80%)
Elaboración Informe de Sostenibilidad Online	Dólares	1	3000	3000	Presupuesto asignado a Gerencia EHS&SR
Presentación de Informe Sostenibilidad	Dólares	1	2000	2000	Presupuesto asignado a Gerencia EHS&SR
Envío carta de invitación Plan de Incentivos	Dólares	160	0,00	0,00	Presupuesto asignado a Gerencia EHS&SR
Diseño de invitación digital Plan de Incentivos.	Dólares	1	70	70	Presupuesto asignado a Gerencia EHS&SR
Elaboración e impresión de afiches.	Dólares	150	1,20	150	Presupuesto asignado a Gerencia EHS&SR
Difusión de videos por pantallas/carreteras digitales	Dólares	2	500	1000	Presupuesto asignado a Gerencia EHS&SR
Elaboración de artes con recomendaciones EHS&SR para envío por correo	Dólares	16	70	1120	Presupuesto asignado a Gerencia EHS&SR
Elaboración e impresión de dípticos	Dólares	250	0,60	150	Presupuesto asignado a Gerencia EHS&SR
Envío SMS	Dólares	800	0,05	40	Presupuesto asignado a Gerencia EHS&SR
Taller de extensión de principios de sostenibilidad y socialización a operadores	Dólares	1	600	600	Presupuesto asignado a Gerencia EHS&SR

SUB TOTAL	28.770
IVA (12%)	3.452,4
IMPREVISTOS (5%)	1.438,50
TOTAL	33.660,90

4.3.4 Matriz de evaluación estratégica

Objetivos específicos	Tipo de objetivo	Nivel de evaluación	Acciones	Instrumento	Indicador
Incrementar el nivel de conocimiento que tienen los operadores comerciales de los estándares de EHS&SR de Quiport, en el lapso de un año.	Informativo	Básico	Reuniones informativas EHS&SR	Lista de asistencia	# de invitados # de inscritos en la capacitación
			Implementación portal "Red Comercial"	Contador Google Analytics	# de visitas al portal Sondeo de páginas más vistas
			Creación de aplicación móvil	Estadísticas de Google Play	# de descargas
			Elaboración y distribución de boletín electrónico "Despegando EHS&SR"	Control de lectura de correos leídos / Google Analytics	# de destinatarios que abren el boletín # de destinatarios del boletín
			Envío SMS	Conteo	# de mensajes enviados # de mensajes programados
			Realización de conferencias web (webinars)	Registro de participaciones de la plataforma de Webinars	# de participantes # de inscritos
			Curso de E-learning	Certificaciones obtenidas	# de personas que aprobaron el curso # de personas inscritas
			Encuentro anual de EHS&SR aeroportuaria	Registro de asistencia	# de asistentes al evento # de invitados
			Memoria de Sostenibilidad (formato digital)	Google Analytics	# de visitas a la página de la memoria online
			Envío de una carta de invitación a operadores, con explicación de fechas y mecánicas de participación.	Firma de recepción	# de destinatarios que recibieron carta # de cartas emitidas
Invitación digital por correo electrónico.	Control de lectura	# de correos leídos # de correos remitidos			
Afiches en instalaciones de operadores.	Conteo	# de afiches colgados # de afiches elaborados			
Comunicaciones por carteleras/pantallas digitales de acceso a operadores	Conteo	# de proyecciones emitidas # de proyecciones planificadas Cantidad de potenciales visualizaciones			
Envío de tips y sugerencias por correo electrónico, cada dos semanas.	Lista de envío y contador de lecturas	# de correos recibidos # de correos enviados			
Entrega de dípticos en inspecciones, por parte de evaluadores de Quiport a personal auditado.	Conteo	# de dípticos entregados # de dípticos emitidos			
Creación de sección sobre Plan de Incentivos, en portal de Operadores Comerciales	Google Analytics	# de visitas a la sección			
Envío SMS	Conteo	# de mensajes enviados / # de mensajes programados			
Taller de extensión de principios de sostenibilidad y socialización a operadores	Registro de asistencia	# de participantes # de invitados			

Promover, en un lapso de 9 meses, la gestión de EHS&SR de los operadores comerciales de riesgo, a través de la modificación de los mecanismos establecidos por Quiport para su involucramiento en el desarrollo del aeropuerto de Quito.

Informativo

Básico

REFERENCIAS

- Aeropuertoquito. (s.f.). Concesión del NAIQ. Historia. Recuperado de <http://www.aeropuertoquito.aero/quiport/concesion-del-naiq/historia.html>
- Aeropuertoquito. (s.f.). Escritura pública de contrato de concesión relativo al proyecto del Aeropuerto Internacional de Quito, celebrado entre Corporación Aeropuerto y Zona Franca del Distrito Metropolitano de Quito y Canadian Commercial Corporation. Recuperado de <http://www.aeropuertoquito.aero/quiport/es/concesion-del-naiq/descarga-de-documentos.html>
- Andreu, A. (1996). Comunicación interna, un paseo por el tiempo. Harvard DEUSTO Business Review. Recuperado de http://www.albertoandreu.com/wp-content/uploads/2006/07/HDBR_ANDREU_ComInternaUnPaseo.pdf
- Amado, A. (Ed.). (2008). Auditoría de comunicación. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- BIC Galicia. (Septiembre, 2009). Cómo elaborar un plan de comunicación. Manuales prácticos de la Pyme. Recuperado de http://cristinaaced.com/pdf/planComunicacion_BIC%20Galicia.pdf
- Bosovsky, G. (2012). Investigación estratégica y auditoría de imagen global. Recuperado de http://www2.udla.edu.ec/maestrias/pluginfile.php/12237/mod_resource/content/0/DOCUMENTO_BASE_Modulo_Investigacion_DirCom_octubre2012.pdf

- Brandolini, A. y González, M. y Hopkins, N. (2009). Comunicación Interna: claves para una gestión exitosa. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- Capriotti, P. (1992) La Imagen de Empresa. Estrategia para una comunicación integrada. Barcelona, España: El Ateneo.
- Capriotti, P. (Diciembre, 1998). La comunicación interna. Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo. (13), 5-7.
- Capriotti, P. (2009). Branding corporativo. Santiago, Chile: Colección de Libros de la Empresa.
- Capriotti, P. (2013). Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa. (4a. Ed.). Málaga, España: IIRP - Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Castro, B. (2007). El auge de la comunicación corporativa. Sevilla, España. Recuperado de <http://benitocastro.com/2007/02/por-fin-llego-mi-libro-el-auge-de-la-comunicacion-corporativa/>
- Corporación Quiport. (2009). Política de Calidad del Aire. Quito, Ecuador: Gerencia de EHS&SR.
- Corporación Quiport. (2010). Manual de Salud y Seguridad del Nuevo Aeropuerto de Quito. Quito, Ecuador: Gerencia de EHS&SR.
- Corporación Quiport. (2011). Guía de Mejores Prácticas Ambientales. Quito, Ecuador: Gerencia de EHS&SR.
- Corporación Quiport. (2012). Plan de Manejo Ambiental para la Fase de Operaciones del Aeropuerto internacional Mariscal Sucre. Quito, Ecuador: Gerencia de EHS&SR.

Corporación Quiport. (2012). Plan de Prevención y Control de Derrames. Quito, Ecuador: Gerencia de EHS&SR.

Corporación Quiport. (2012). Política de Calidad de Efluentes. Quito, Ecuador: Gerencia de EHS&SR.

Corporación Quiport. (2013). Plan de Manejo de Residuos. Quito, Ecuador: Gerencia de EHS&SR.

Corporación Quiport. (2013). Plan de Cumplimiento Laboral. Quito, Ecuador: Gerencia de EHS&SR.

Corporación Quiport. (2014). Resumen del Proceso de Seguimiento de EHS. Quito, Ecuador: Gerencia de EHS&SR.

Corporate Excellence – Corporate Excellence Centre for Reputation Leadership. (2013). La comunicación interna, herramienta de generación de confianza y transparencia en las organizaciones. Recuperado de <http://www.corporateexcellence.org/index.php/Centro-de-conocimiento/La-comunicacion-interna-herramienta-de-generacion-de-confianza-y-transparencia-en-las-organizaciones>

Costa, J. (2010) El Dircom hoy. Barcelona, España: Costa Punto Com Editor.

Domínguez, G. y Vera, J. (septiembre-diciembre, 2006). Comunicación e información como generadores de competitividad. Contaduría y Administración. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39522009>

Formanchuk, A. (2010). Comunicación interna 2.0: un desafío cultural. Buenos Aires, Argentina: Edición Formanchuk & Asociados.

Fuentes, S. (2013). La comunicación de marketing de productos y servicios. Recuperado el 9 de octubre de 2014 de <http://www2.udla.edu.ec/maestrias/mod/resource/view.php?id=10410>

Garrido, F. (2010). Cómo comunicar la estrategia de forma eficaz. Harvard Deusto Business Review. Recuperado de [http://www.franciscojavierrgarrido.com/descargas/Articulo_Comunicar_Estrategia%20\(Harvard-Deusto\).pdf](http://www.franciscojavierrgarrido.com/descargas/Articulo_Comunicar_Estrategia%20(Harvard-Deusto).pdf)

Ministerio de Telecomunicaciones. (2013). El 82,3% de Mipymes en el Ecuador utilizan Internet. Recuperado de <http://www.telecomunicaciones.gob.ec/el-823-de-mipymes-en-el-ecuador-utilizan-internet/>

Noticiasquito. (s.f.). Quito y su historia en los aires. Recuperado de http://www.noticiasquito.gob.ec/Noticias/news_user_view/quito_y_su_historia_en_los_aires--8364

Proaño, A. (2013). Diseño e implementación de un plan de marketing social corporativo para posicionar el Plan de Incentivos que ha desarrollado Corporación Quiport S.A., en el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre. Tesis de maestría no publicada, Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

Oficina Internacional del Trabajo. (2007). La promoción de empresas sostenibles. Conferencia Internacional del Trabajo, (96.a reunión). Ginebra, Suiza. Recuperado de <http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc96/pdf/rep-vi.pdf>

Ongallo, C. (2007). Manual de Comunicación: Guía para gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y

organizaciones. Madrid, España: Editorial Dykinson S.L.

Real Academia Española. (2012). Diccionario de la Lengua Española (22a. Ed.). Recuperado de <http://www.rae.es/recursos/diccionarios/drae>

Ritter, M. (2008) Cultura organizacional. Buenos Aires, Argentina: La Crujía Ediciones.

Scheinsohn, D. (Diciembre, 2011). El poder de la comunicación estratégica. *Imagen & Comunicación*, 24(2), 15-19.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017. Recuperado en <http://www.buenvivir.gob.ec/>

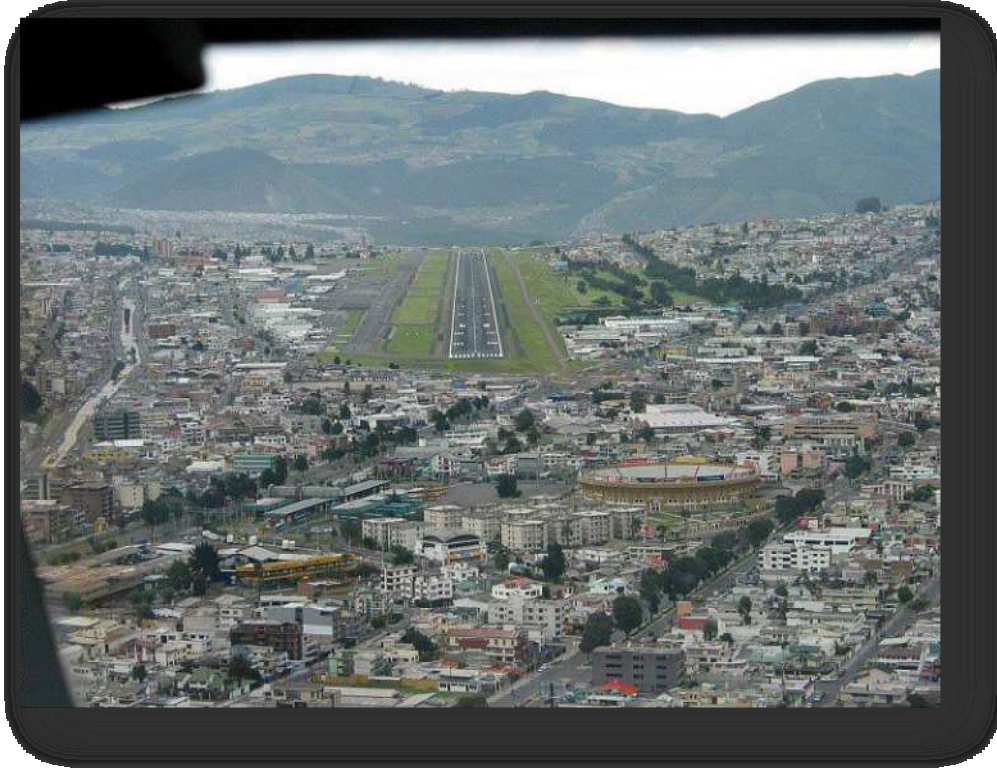
Trelles, I. (Comp.). (2004). Comunicación organizacional. La Habana: Editorial Félix Varela.

Vidal, I. y Cura, M. (2012). La nueva sostenibilidad. En d+i Llorente & Cuenca (Eds.). *Innovación y reputación*. Madrid, España: Anatomía de Red.

ANEXOS

ANEXO #1

Antiguo Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre



ANEXO #2

Infografía sobre nuevo Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre, de Quito

Tababela se encuentra a 25 km de Quito



18 Instituciones públicas y privadas operarán en la nueva terminal

a Centro Logístico Alpachaca

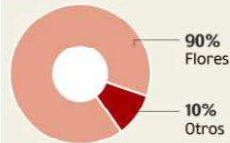
Tiene 31 000 m² de extensión. Es propiedad de agencias de carga.

Área de cuartos fríos
5 000 m²

Distancia del edificio de carga
De 4 a 5 km

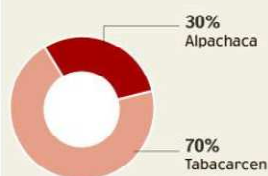
Operación: Octubre del 2012

Bodegaje



La distribución

De la carga de flores



b Tababela Cargo Center

Tiene una área de 50 000 m² de construcción, además de una área de ampliación de 36 000 m². Contará con:

- Zona de consolidación
- Aduana del Ecuador
- Bancos
- Patio de comidas
- 14 000 m² de bodegas de importación

Área cuartos fríos 15 000 m²

Distancia del edificio de carga: 3 km

Operación Oct. del 2012

c Edificio de carga

Está compuesto por un área de 10 000 m² de cuartos fríos. Hay cuatro paletizadoras que permiten embalar la carga que se destina al avión.

Altura: 19 m

Ancho: 145 m

Profundidad: 70 m

Distancia: 0 km

Área: 12 000 m²

Distribución de área

- 1 Estación de Bomberos
- 2 Hangar de mantenimiento
- 3 DGAC
- 4 Estación de Policía
- 5 Hangares privados
- 6 Servicios en tierra
- 7 Abastecimiento
- 8 Torre de control
- 9 Terminal



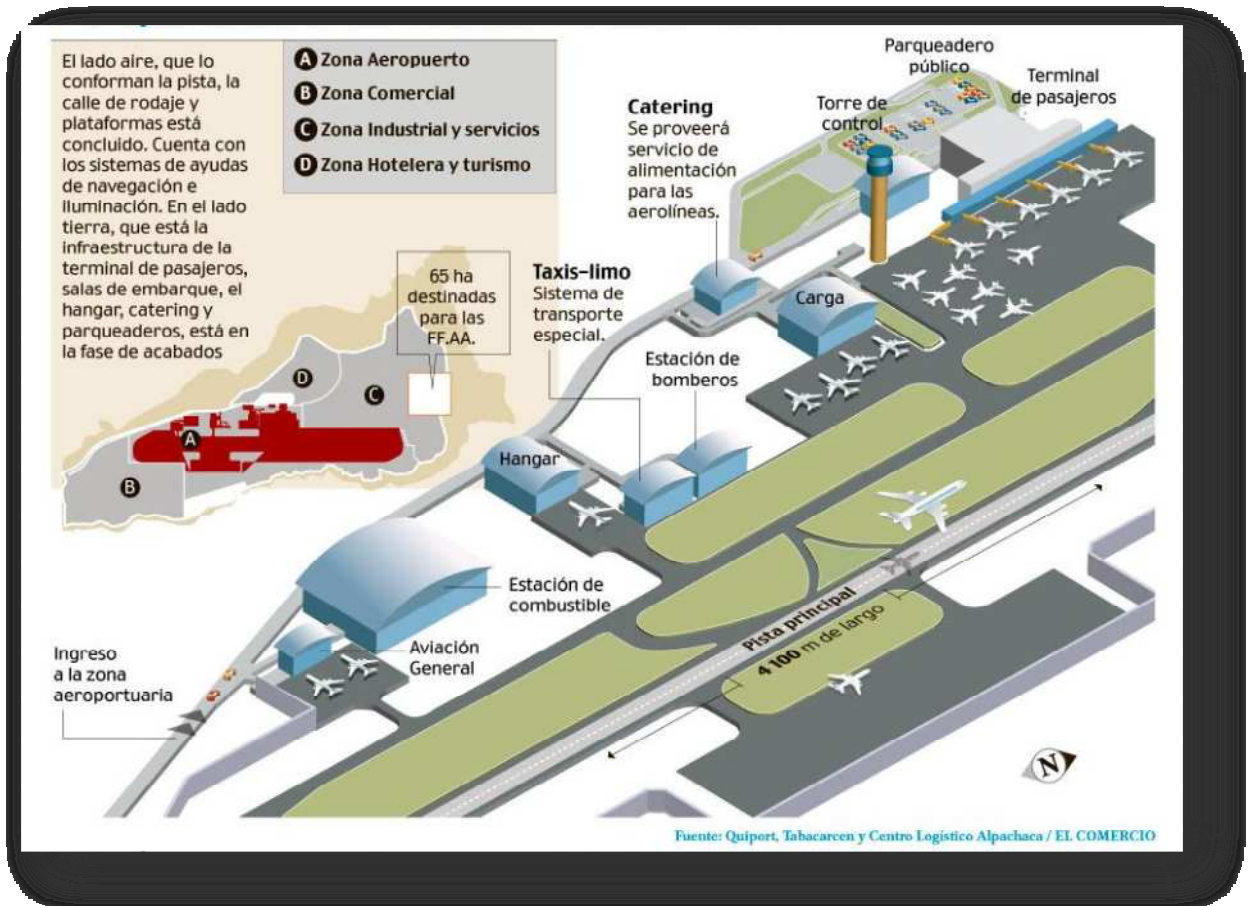
Torre de Control

El edificio está concluido, pero aún no está operativo.



ANEXO #2 (Continuación)

Infografía sobre nuevo Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre, de Quito



ANEXO #3

Formulario de encuesta

Diagnóstico de la comunicación interna de los estándares de EHS&SR de Quiport, hacia los operadores comerciales del Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre

Esta encuesta se la ha realizado con el propósito de conocer el nivel de conocimiento que mantienen los operadores comerciales del aeropuerto sobre los estándares de Ambiente, Seguridad, Salud y Responsabilidad Corporativa (EHS&SR) de Quiport; así como su nivel de satisfacción con la difusión de estos y el flujo de comunicación mantenida con la Corporación.

Se garantiza confidencialidad sobre la información suministrada. Muchas gracias por su colaboración.

Indique su cargo:

Por favor, marcar cada respuesta seleccionada:

1. Conocimiento de estándares

1.1 ¿Sabía usted que, por contrato, los operadores comerciales del aeropuerto deben cumplir estándares de gestión de EHS&SR?

- a. Sí
- b. No

1.2 ¿Cómo conoció los estándares de gestión de EHS&SR de Quiport?

- a. Reuniones de su empresa
- b. Comunicación de su jefe directo
- c. Comentarios de compañeros
- d. Comentarios de allegados en el aeropuerto
- e. Comunicaciones oficiales de Quiport
- f. Otra: Especifique _____

1.3 De los siguientes ámbitos, mencione aquellos estándares que usted conozca:

- a. Medio Ambiente
- b. Seguridad Industrial
- c. Salud Ocupacional
- d. Responsabilidad laboral

1.4 Por la naturaleza de su empresa, ¿qué estándar de EHS&SR le gustaría o necesita conocer mejor?

1.5 ¿Cómo socializa usted los estándares de EHS&SR a su equipo de trabajo?

- a. Reuniones
- b. Correos
- c. Oficios
- d. Manuales
- e. Carteleras
- f. Otro: Especifique _____

1.6 ¿Conoce usted el Plan de Incentivos que maneja Quiport para reconocer el cumplimiento de los estándares de EHS&SR, en los operadores comerciales?

- a. Sí
- b. No

1.7 ¿A través de qué medio le gustaría que Quiport le recuerde los estándares de EHS&SR que los operadores comerciales deben cumplir?

- a. Reuniones
- b. Talleres
- c. Carteleras
- d. Boletines
- e. Correo electrónico
- f. Otro. Especifique: _____

1.8 ¿Conoce usted dónde queda el dispensario médico del aeropuerto?

- a. Sí
- b. No

2. Comunicación con Quiport

2.1 ¿Sabe usted quiénes conforman el equipo de EHS&SR de Quiport?

- a. Sí
- b. No

2.2 ¿Con qué frecuencia se comunica con el personal de EHS&SR de Quiport?

- a. Diariamente
- b. Mensualmente
- c. Trimestralmente
- d. Bimensualmente
- e. Anualmente

2.3 ¿Las inquietudes que usted consulta a Quiport son contestadas en el tiempo que usted necesita?

- a. Sí
- b. No
- c. Ocasionalmente

2.4 De acuerdo a su criterio, ¿qué aspectos mejoraría de la comunicación que mantiene con Quiport?

3. Canales de comunicación

3.1 ¿Qué canales de comunicación Quiport emplea actualmente para comunicarse con usted?

- a. Teléfono
- b. Correos
- c. Reuniones
- d. Oficios

- e. Cartelera
- f. Mensajes de texto
- g. Intranet
- h. Otros_____

3.2 ¿Cuáles son los canales de comunicación que usted prefiere para recibir información, por parte de Quiport? Puede escoger varios.

- a. Teléfono
- b. Correos
- c. Reuniones
- d. Oficios
- e. Cartelera
- f. Mensajes de texto
- g. Intranet
- h. Otros_____

3.3 ¿Considera que los canales empleados para la comunicación con Quiport funcionan de manera eficiente?

- a. Sí
- b. No ¿Por qué?_____

3.4 ¿Le gustaría que se implementen más canales de comunicación digital para interactuar con Quiport?

- a. Sí
- b. No ¿Cuáles?_____

Gracias por su participación.

ANEXO #4

Portal Quiport Red Comercial



Quiport
CORPORACIÓN QUIPORT S.A.
RED COMERCIAL

INICIO
NOTICIAS
ACUERDOS COMERCIALES
EHS&SR
QUIPORT
CONTACTOS

POLITICA DE SOSTENIBILIDAD DE QUIPORT

CUMPLIMIENTO ESTANDARES EHS&SR

GANADORES ANTERIORES



Juntos trabajamos por el bienestar de los pasajeros

ULTIMAS NOTICIAS

1 Enero, 2014

Proyecto del Nuevo Aeropuerto de Quito, segundo lugar en los P3 Awards

Los premios P3 reconocen la participación público privada. El reconocimiento se obtuvo en la categoría "Mejor Proyecto Operacional". Un panel de más de 50 expertos analizó cada postulación a los premios.

[Leer más](#)

1 Enero, 2014

Proyecto del Nuevo Aeropuerto de Quito, segundo lugar en los P3 Awards

Los premios P3 reconocen la participación público privada. El reconocimiento se obtuvo en la categoría "Mejor Proyecto Operacional". Un panel de más de 50 expertos analizó cada postulación a los premios.

[Leer más](#)

RECORDATORIOS

Les recordamos que todos los proveedores deben realizar la entrega de facturas en ventanilla única.

Todo el personal debe contar con equipo de seguridad al ingresar a la pista.

Más recomendaciones

AGENDA DE EVENTOS

Seman:	Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Sab	Dom
26	27	28	29	30	1	2	3
27	4	5	6	7	8	9	10
28	11	12	13	14	15	16	17
29	18	19	20	21	22	23	24
30	25	26	27	28	29	30	31
31	1	2	3	4	5	6	7

OBLIGACIONES CONTRACTUALES

Conoce más sobre las obligaciones contractuales de los proveedores. Conoce más sobre las obligaciones contractuales de los proveedores.

RESULTADOS INSPECCIONES

Conoce más sobre las obligaciones contractuales de los proveedores. Conoce más sobre las obligaciones contractuales de los proveedores.

PLAN DE INCENTIVOS

Conoce más sobre las obligaciones contractuales de los proveedores. Conoce más sobre las obligaciones contractuales de los proveedores.

ANEXO #5

Boletín Despegando EHS&SR

10 de febrero, 2015

Boletín electrónico
Despegando
EHS&SR



RECOMENDACIONES DE LA SEMANA

Todo el personal debe contar con equipo de seguridad al ingresar a la pista.



ULTIMAS NOTICIAS

1 Enero, 2014

Proyecto del Nuevo Aeropuerto de Quito, segundo lugar en los P3 Awards

Los premios P3 reconocen la participación público privada. El reconocimiento se obtuvo en la categoría "Mejor Proyecto Operacional". Un panel de más de 50 expertos analizó cada postulación a los premios.

[Leer más](#)



RESULTADOS INSPECCIONES

Proyecto del Nuevo Aeropuerto de Quito, segundo lugar en los P3 Awards

Los premios P3 reconocen la participación público privada. El reconocimiento se obtuvo en la categoría "Mejor Proyecto Operacional". Un panel de más de 50 expertos analizó cada postulación a los premios.

[Leer más](#)



RECORDATORIOS

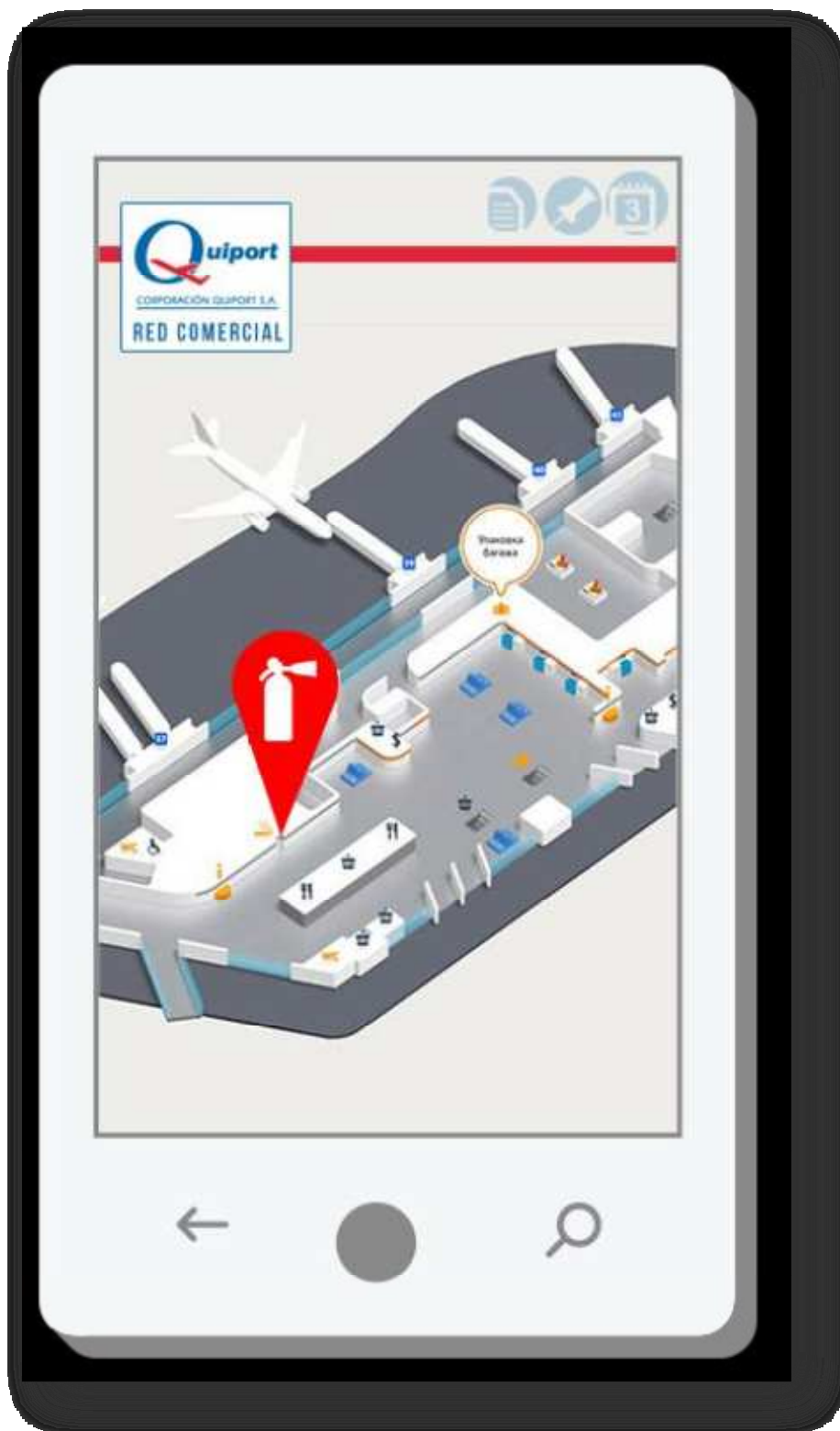
Se realizará una nueva inspección sorpresa, por favor estén atentos para que obtengan su certificación de seguridad.



Tu compromiso es muy importante. Visita y consulta regularmente la red comercial.

ANEXO #6

Aplicación Móvil “AIMS Sostenible”



ANEXO #7

Seminarios web para operadores comerciales (Webinars)



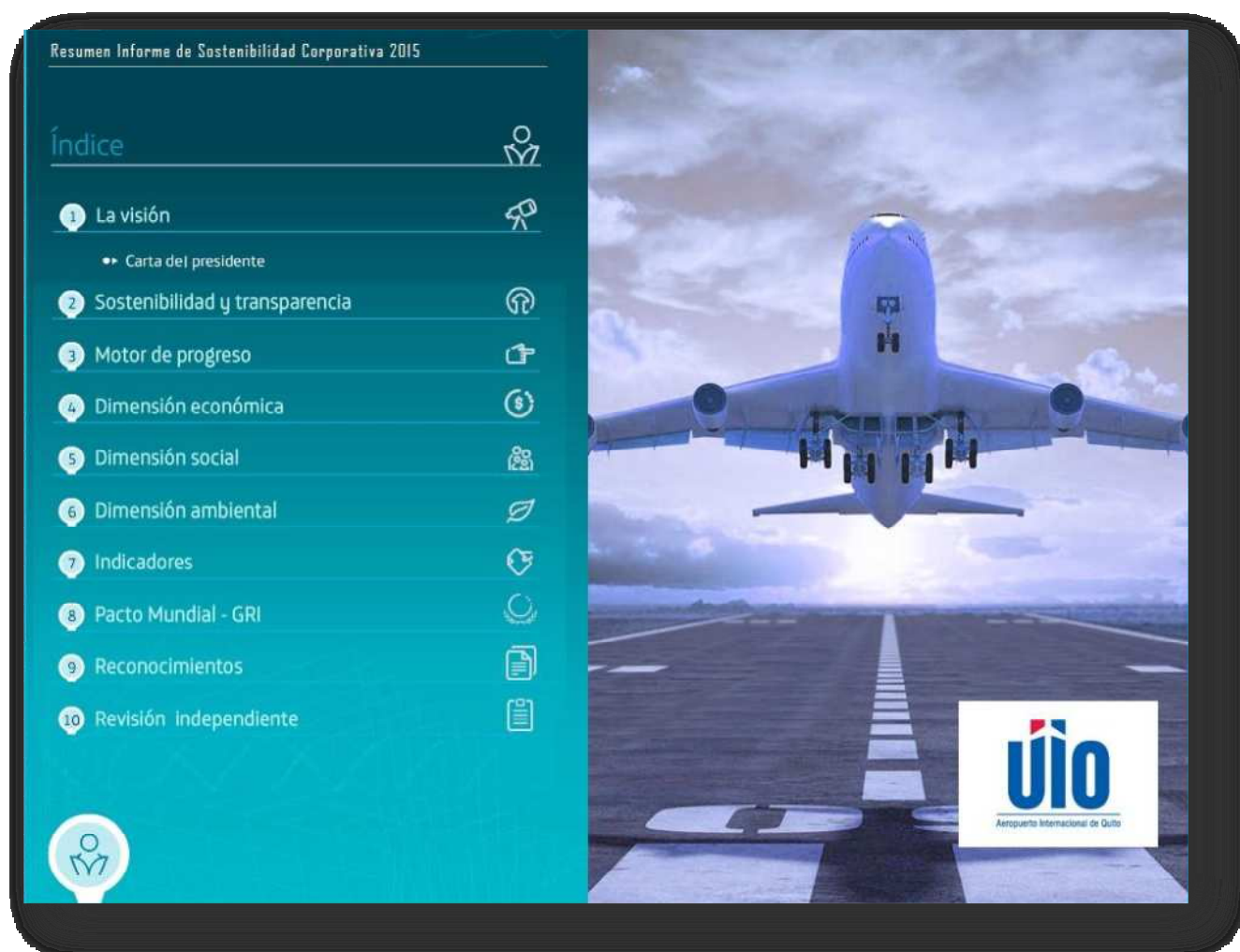
ANEXO #8

E-learning “Embajador de la Sostenibilidad Aeroportuaria”





ANEXO #9

Informe de Sostenibilidad Online



ANEXO #10

Invitación de Presidente de Quiport a Operadores Comerciales, para participar en el Plan de Incentivos (para envío físico y por correo)



ANDREW O'BRIAN
Presidente

Estimado amigo operador:

Como uno de los proyectos más emblemáticos de la Quito, el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre (AIMS) tiene una noble responsabilidad de actuar bajo parámetros de calidad y sostenibilidad, que solo los aeropuertos de primer nivel practican.

Estos lineamientos, enmarcados en el cuidado de la naturaleza y de las personas, nos motivan a dar lo mejor de nuestro trabajo, cada día, tomando al ambiente, la seguridad industrial, la salud ocupacional y la responsabilidad corporativa (EHS&SR) como prioridades en las fases de construcción y operación del complejo aeroportuario.

Consciente de la importancia de su empresa, como aliada estratégica para el desarrollo del país, lo invito a participar en el Plan de Incentivos que Quiport ha creado para destacar las mejores prácticas de EHS&SR de los operadores comerciales que laboran en el aeropuerto. Para más información, le agradezco dirigirse a redcomercialquiport.com/planincentivos

Sin duda, su apoyo nos ayudará a conseguir los indicadores de sostenibilidad que la legislación local y las políticas internacionales solicitan.

Como Presidente de Corporación Quiport S.A., agradezco plenamente su participación, así como en los resultados positivos que su ejemplo generará en la comunidad aeroportuaria.

Saludos cordiales,

Andrew O'Brian

Corporación Quiport S.A.

ANEXO #11

AFICHES SOBRE PLAN DE INCENTIVOS



Quiport
CORPORACIÓN QUIPORT S.A.
RED COMERCIAL

PLAN DE INCENTIVOS

LLEGÓ LA HORA DE DEMOSTRAR QUE TRABAJAS EN LA MEJOR EMPRESA DEL AEROPUERTO

Si tu organización aporta a la sostenibilidad del aeropuerto y tienen en su ADN un compromiso con el ambiente y las personas, súmala en la carrera del Plan de Incentivos. Visita www.redcomercialquiport.com y descubre qué puedes hacer para que tu empresa reciba este máximo reconocimiento, que premia las mejoras prácticas de EHS&SR.

www.redcomercialquiport.com



Quiport
CORPORACIÓN QUIPORT S.A.
RED COMERCIAL

PLAN DE INCENTIVOS

LLEGÓ LA HORA DE DEMOSTRAR QUE TRABAJAS EN LA MEJOR EMPRESA DEL AEROPUERTO

Si tu organización aporta a la sostenibilidad del aeropuerto y tienen en su ADN un compromiso con el ambiente y las personas, súmala en la carrera del Plan de Incentivos. Visita www.redcomercialquiport.com y descubre qué puedes hacer para que tu empresa reciba este máximo reconocimiento, que premia las mejoras prácticas de EHS&SR.

www.redcomercialquiport.com

ANEXO #12

Muestra de recomendación que se enviará por correo a operadores comerciales, sobre aspectos de EHS&SR



REGRESAR A CASA ES LO MÁS IMPORTANTE.
Por eso cuando trabajo, uso mi equipo de protección


www.redcomercialquiport.com/planincentivos



Quiport
CORPORACIÓN QUIPORT S.A.

ANEXO #13

Taller de Extensión de principios de sostenibilidad y socialización a operadores comerciales



Quiport
CORPORACIÓN QUIPORT S.A.
RED COMERCIAL

TALLER DE
**SOSTENIBILIDAD
Y SOCIALIZACIÓN**

MARZO
11

A todos los operadores que conforman la Red Comercial de Quiport los invitamos a participar del TALLER DE EXTENSIÓN DE PRINCIPIOS DE SOSTENIBILIDAD Y SOCIALIZACIÓN que se impartirá el 11 de marzo de 2015 en el Centro de Convenciones del Campamento de Contrucción del aeropuerto.

Más información en www.redcomercialquiport.com

Los esperamos.