



ESCUELA DE POSGRADO

PROPUESTA DIRCOM APLICADA A POTENCIAR LA CULTURA CORPORATIVA DE
CASABACA S.A. CON EL FIN DE MOTIVAR A SUS PÚBLICOS INTERNOS HACIA EL
LOGRO DE LOS FINES DE LA ORGANIZACIÓN

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

Profesor Guía:
Msc. Andrés Hernández

Autora:
Sandra Elizabeth Játiva Sánchez

Año
2014

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el (los) estudiante (s), 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.”

Mgt. Andrés Hernández

C.C.1712920576

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro (amos) que este trabajo es original, de mi (nuestra) 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.”

Lic. Sandra Játiva Sánchez

171107546-3

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por darme la
Decisión de seguir superándome
Y a mi familia por su apoyo en
Todo momento.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi hija Daniela, para que no olvide que el esfuerzo puesto en toda meta propuesta tiene su recompensa.

RESUMEN

La presente investigación fue desarrollada con el propósito de demostrar la importancia que tiene la gestión de la Comunicación Interna dentro de una organización. La gente al sentirse parte de ella puede motivarse y afianzar los objetivos organizacionales, aspectos concluyentes que fortalecen la relación que existe con sus públicos, así mismo es sumamente valiosa para el éxito de la empresa, su evolución y permanencia. La recomendación que se desprende de esta investigación permite mantener abierto el canal de Comunicación Interna de manera transversal en Casabaca S.A., gestionando y fortaleciendo las relaciones internas, potenciando la escucha permanente para involucrar a todos los actores.

ABSTRACT

This research was developed with propose of demonstrate the importance of managing internal communication in an organization. When the people feel part of the organization, it can motivate and reinforce organizational objectives, conclusive aspects that strengthen the relationship with its public so it is extremely valuable to the success of the company also to the evolution and permanence of it. The recommendation that emerges from this research allows keep the open ways of Internal Communication across the board in Casabaca SA, managing and strengthening domestic relations promoting the listening to involve all stakeholders.

INDICE

CAPÍTULO I: Toyota es Casabaca S.A.	5
1.1. Reseña Histórica	5
1.2. Cultura y Filosofía Corporativa	8
1.3. Misión de Casabaca S.A.	10
1.4. Visión de Casabaca S.A.	11
1.5. Valores	12
1.6. Principios	12
1.7. Objetivos Corporativos	15
1.8. La Empresa en la actualidad	17
1.8.1. Estructura Organizacional.....	17
1.9. Identificación de Públicos de CASABACA S.A.	20
1.9.1. Públicos Internos	20
1.9.2. Públicos Externos	22
1.9.3. Mapeo de Públicos Internos de Casabaca S.A.....	23
CAPÍTULO II: La Comunicación y su relación con el desarrollo de la Cultura Organizacional	24
2.1. Comunicación organizacional	24
2.1.1. Comunicación Externa	26
2.1.2. Stakeholders	27
2.1.3. Comunicación Interna	27
2.2. La importancia de la Comunicación Interna en las organizaciones	28
2.2.1. Tipos de Comunicación Interna	29
Comunicación Informal	31
Flujos de Comunicación Interna.....	32
2.2.2. Públicos Internos para la Gestión de la Comunicación Interna en Casabaca.....	34

2.3.Responsabilidades de Comunicación Interna	
en la organización	36
2.4.Herramientas de Comunicación Interna	37
2.4.1.Auditoría de Comunicación Interna.....	38
2.4.2.Estrategia de Comunicación Interna.....	38
2.4.3.Plan de Comunicación Interna.....	38
2.4.4.Establecimiento de Índices	38
CAPÍTULO III: El Rol del DirCom en la actualidad	40
3.1.Objetivos y Funciones del DirCom	
en la Comunicación Interna	41
3.2.Responsabilidad del DirCom en la Comunicación	
Interna	41
3.3.Como deben comunicarse las	
organizaciones hoy	43
3.3.1.Recomendaciones para una Comunicación Interna efectiva....	43
3.3.2.Los errores más frecuentes en Comunicación Interna.....	45
3.4.Nuevas tendencias de Comunicación	46
3.4.1.Qué es el Branding?	46
3.4.2.¿Qué es la Netiqueta?	48
3.5.Estructura de Comunicación Interna en Casabaca S.A.	51
3.5.1.Canales de Comunicación	54
CAPÍTULO IV: Determinación de la Influencia,	
Potencialidades y Medios de participación	
de los Públicos Internos frente al logro de los fines	
de la Organización	57
4.1.Definición del alcance de la investigación	57
4.2.Determinación de la muestra representativa	59
4.3.Encuestas	59
4.3.1.Conclusiones	65

4.3.2.Conclusiones	67
CAPÍTULO V: Propuesta DirCom aplicada a potenciar la Cultura Corporativa de Casabaca S.A. con el fin de motivar a sus Públicos Internos hacia el logro de los fines de la Organización.....	70
5.1.Política de Comunicación Corporativa Interna para Casabaca S.A.	70
5.1.1. Alcance de la Política Corporativa de Comunicación Interna.....	71
5.1.2. Objetivo de la Política de Comunicación Interna en la Empresa	72
5.1.3.Relaciones con los Públicos Internos	73
5.2.Propuesta para mejorar la participación de los Públicos Internos	74
5.2.1.Flujo de Comunicación Interna de Casabaca S.A.....	77
5.3.Potenciar el uso de Instrumentos de Comunicación Interna.....	77
5.4.Plan de Acción	82
5.5.Conclusiones	83
RECOMENDACIONES	84
REFERENCIAS	85
ANEXOS	88

Introducción

La comercializadora de vehículos Casabaca S.A., objeto de este estudio, es una empresa familiar con 54 años de funcionamiento en la ciudad de Quito.

La Directiva desde hace algún tiempo tiene interés en mejorar el alcance de la difusión, interpretación y gestión de su Filosofía corporativa; sin embargo, en la Encuesta anual de Satisfacción Interna los índices de los últimos tres años se mantienen entre 79 y 89% de satisfacción (el año 2012 fue del 76%). Anexo 1

Refiriéndonos a los detalles y comentarios que se pueden obtener luego de tabular la Encuesta Anual de Satisfacción Laboral, los colaboradores mencionan:

“no hay suficiente comunicación”, “los beneficios como Capacitación no son para todos”, “cuando existen ascensos no se toma en cuenta a todos los colaboradores por igual” e inclusive mencionan: “algunos líderes tienen sus consentidos”; hecho que demuestra que no se está aplicando uno de los principios básicos de la Filosofía de la empresa que es: “El Respeto por las Personas”.

Entre otros y tomando en cuenta los resultados de las encuestas realizadas, uno de los intereses de esta investigación es mejorar los resultados de la encuesta de Satisfacción Laboral para el año 2014, incrementando las acciones-comunicaciones que lograrán que los colaboradores conozcan a fondo la Filosofía Corporativa, apliquen con más frecuencia sus principios y valores y sobre todo que conozcan los beneficios que la Compañía les brinda, de manera que se genere un alto sentimiento de pertenencia.

En resumen, la Filosofía Corporativa que rige las actividades de Gerentes y Colaboradores en la empresa, con el fin de aclarar específicamente lo que los

directivos buscan, no solo en las actividades sino en el comportamiento de cada uno de los colaboradores de la Empresa, es:

Tabla 1: Resumen de Valores y Principios Gerenciales

VALORES	
RESPECTO POR LAS PERSONAS	MEJORAMIENTO CONTINUO
1 Etica	1 Pasión por ser el Mejor Anfitrión 2 Proactividad
PRINCIPIOS GERENCIALES	
RESPECTO POR LAS PERSONAS	MEJORAMIENTO CONTINUO
1 Reconocimiento	1 Kaizen
2 Delegación	2 Trabajo en Equipo
3 Decisiones de Calidad	3 Orientación de resultados
4 Información Transparente	4 Capacitación
5 Comunicación Asertiva	5 Competitividad
6 Reuniones productivas	6 Sol
7 Respeto	7 Calidad Total

La dirección de la empresa procura mantener un estilo de liderazgo bastante democrático, de puertas abiertas, de consensos constantes e información transparente, pero unas son las intenciones y otros son los resultados reflejados, por lo tanto y para definir el problema o hipótesis de esta investigación es determinar si existe una brecha entre “lo que se quiere comunicar y lo que en realidad se comunica”, y si es así determinar en qué lugar o en qué momento se abre la brecha y se produce la diferencia entre el mensaje emitido y el recibido; básicamente la idea es escuchar a las dos partes, verificar que las acciones y estrategias tomadas por la Dirección sean las más adecuadas y sobre todo que sea lo que los colaboradores esperan, pero fundamentalmente se intentará lograr que los colaboradores descubran que la empresa cuenta con más cosas de lo que ellos pueden apreciar; existe un desconocimiento de los beneficios que la empresa brinda a todos los colaboradores, por lo que se difundirá de mejor manera los mismos.

Existen colaboradores que pueden apreciarlo porque están cerca de la dirección pero el reto más grande es lograr que el resto pueda sentir ese compromiso, el reto es lograr que se acerquen a la Filosofía, la vivan, la sientan y la disfruten.

Para lograr que la Filosofía sea compartida y entendida entre todos los colaboradores, se tiene que hacer algo más que comunicarla, hay que hacerla práctica, vivencial, es por esto que se propone acciones que incrementen este conocimiento y participación, que permita a los públicos relacionados con la empresa palpar los valores, principios y objetivos corporativos con los que la empresa trabaja, intentar involucrarse en el desarrollo y alcance de los mismos.

Citando a Javier Barranco Sainz (2008, párr.1), autor reconocido con trayectoria no solo en la comunicación Interna sino también en la Comunicación Externa, menciona en su blog que dentro de una Organización:

“La Comunicación es una de las políticas inherentes a cualquier actividad que se realice por parte de una institución, ya que toda entidad constituida por humanos va a necesitar relacionarse, transmitir, interna y externamente, sus opiniones, reivindicaciones, necesidades o logros.”

Da lo mismo que sea una empresa que una asociación de profesionales dedicados a la investigación en cualquier rama de la Sanidad. Es prioritario darse a conocer, “vender” su actividad, hacer Marketing de su gestión, si se quiere permanecer en el mercado o recibir la aquiescencia de la Sociedad.

Suele indicarse que “lo que no se comunica, no existe” y, en algunas ocasiones, esta afirmación puede parecer exagerada. Sin embargo, la terca realidad lo constata.

Esta imperiosa necesidad de comunicar, de transmitir al exterior y al interior de la institución, debe hacerse de forma metódica y sistemática, a través de una correcta planificación y tras un previo

análisis de aquellas circunstancias del entorno que pudieran influir en el proceso. (Barranco Saiz, Javier, 2008, párr.1)”

CAPÍTULO I: Toyota es Casabaca S.A.

1.1. Reseña Histórica

La Empresa Casabaca S.A. fue constituida en el Distrito Metropolitano de Quito el 13 de junio del 1959, por el señor Juan Francisco Baca y sus hijos, los hermanos Gonzalo y Fausto Baca Moscoso. Su actividad económica de acuerdo a la “Escritura de Aumento de Capital y Reforma de Estatutos de la Empresa Casabaca S.A.” se refleja en su Objeto de constitución, cito:

“Artículo 3.- El objeto de la Compañía consistirá en el comercio de artículos, productos automotores y accesorios, electrodomésticos y confecciones en general...Dar mantenimiento, reparación, enderezada y pintura de bienes y productos automotores, maquinaria, electrodomésticos y otros accesorios, pudiendo exportar e importar dichos bienes, recibirlos en consignación y realizar trabajos directos o por intermediarios. Dar en arrendamiento bienes, inmuebles, también dar en arrendamiento vehículos. Podrá dar asesoría administrativa, comercial, mecánica o de ventas directamente o por interpuesta persona y ejecutar o contratar proyectos “llave en mano”...” (Escritura de Fusión por Absorción que hace la Compañía Casabaca S.A. por Aumento de Capital y Codificación de Estatutos, otorgada el 1ro de Agosto del 2011, “Estatutos de Casabaca S.A. Capítulo 1, Artículo 3”)

Años atrás la familia Baca se dedicó a la comercialización de vehículos de varias marcas como Crysler, Ford, Plymouth, camiones Fargo y Skoda, sin embargo y luego de verificar la alta calidad de la marca Toyota, firmaron un convenio de exclusividad para la distribución de esta marca, a la década de los cincuentas, relativamente desconocida en el país.

Desde ese momento empezó la aventura de dar a conocer a los ciudadanos una marca de vehículos resistente, duradera y con el verdadero rendimiento

que se necesita para realizar las fuertes actividades de una ciudad en pleno crecimiento. Influenciados por la cultura japonesa, Casabaca elaboró su filosofía del negocio priorizando una forma transparente y honesta de trabajo, cumpliendo y respetando las tradiciones empresariales familiares.

La tercera generación de la familia Baca tomó posesión de la Empresa a partir de 1981 e inició sus actividades estableciendo procesos definidos y estilos de negociación innovadores debido a la influencia de varios autores como Edwar Deming (Filosofía de Calidad Total), Richard Cobey(7 hábitos de una persona Altamente Efectiva), entre otros, para establecer contratos y acuerdos que determinarían una forma de hacer las cosas de manera diferente para su época, hecho que transformó a la Cultura y Filosofía que caracterizan actualmente a la Empresa.

La economía nacional e internacional y la prohibición de las importaciones obligó a Casabaca en los años ochentas a realizar una alianza estratégica con la Empresa Maresa, producto de este acuerdo se decidió ensamblar la conocida camioneta TOYOTASTOUT, fuerte y resistente para el mercado ecuatoriano; convirtiéndose en un éxito total, vehículo que aun ahora podemos observar rodando por las calles de la ciudad.

Con la apertura de las importaciones empieza una época de bonanza para Casabaca que logró ubicarse en un sitio preferencial en el mercado automotor del país, siendo su mayor competencia la Empresa General Motors que aún mantienen el ensamblaje y el financiamiento en su grupo de negocios.

La Empresa continuó común crecimiento constante por lo que decide formar la Corporación Grupo Baca, que reúne algunas compañías relacionadas al negocio. Este Grupo se encuentra formado por los altos directivos y accionistas principales de la familia Baca, su Misión es el crecimiento de las Empresas que forman el grupo y gestionar la relación entre ellas.

Con el cambio de mentalidad y el avance tecnológico, Toyota fue la primera marca a nivel mundial en desarrollar un vehículo híbrido cuyas características permiten además del ahorro en combustible, el cuidado del medio ambiente. Casabaca logra la autorización de la fábrica para distribuir el modelo PRIUS en el mercado ecuatoriano, constituyéndose nuevamente en un éxito importante; las ventas se disparan, llegando a tener una lista de espera de clientes interesados de hasta 90 días.

El Gobierno Ecuatoriano para nivelar su balanza comercial optó en el año 2010 por limitar las importaciones de vehículos, para lo cual creó cupos de importación que son administrados hasta la presente fecha por el COMEX-COMERCIO EXTERIOR. Ante esta realidad, Casabaca comienza a diversificar su negocio y en el año 2011 lanzó al mercado su marca “1001carros.com de Casabaca”, con la que satisface las necesidades de movilización no solo con vehículos nuevos, sino también con vehículos seminuevos. Esta división del negocio proporciona el respaldo de una Empresa tradicional al mercado interesado en este tipo de automotores, permitiendo la oportunidad de adquirir un vehículo en buen estado, revisado y avalado mecánicamente por la experiencia de una marca de prestigio y con las mejores facilidades crediticias; ofreciendo además al cliente la posibilidad de, en caso de insatisfacción del vehículo adquirido, hasta el tercer día pueda hacer su devolución sin ningún costo adicional.

El éxito de esta Empresa es producto de un profundo estudio y análisis de las necesidades creadas en la sociedad actual, enfocada primordialmente en “Hacer las cosas bien a la primera vez” y en “Ser el Mejor Anfitrión”. La búsqueda de lo que “el cliente quiere” es básicamente lo que ha motivado siempre a Casabaca, presentando propuestas que se anticipan al pensamiento y “estar siempre un paso adelante”.

En Ecuador, actualmente (2013) Casabaca en ventas se ubica en el cuarto lugar del mercado automotor, opera exitosamente con once agencias, ocho de las cuales están en la ciudad de Quito a más de la oficina Matriz, una en Santo

Domingo de los Tsáchilas y otra en El Coca. La mayoría de ellas certificadas con las “3´S” es decir, que cuenta con la venta de vehículos nuevos y seminuevos; venta de repuestos, accesorios y taller de servicio autorizado para brindar excelencia en el servicio de posventa.

Luego de 54 años de funcionamiento, Casabaca es una Empresa sólida que brinda el respaldo que los clientes necesitan a la hora de hacer una inversión, cuenta con 563 colaboradores que trabajan diariamente y un grupo de 17 accionistas, muchos de ellos involucrados en el negocio, que con su apoyo incondicional y confianza en la Filosofía de la Empresa, prestan su capital para su continuo desarrollo organizacional. También, una parte de sus actividades la dedican a la gestión de Responsabilidad Social mediante la cual apoyan el continuo funcionamiento del Albergue del Hospital Baca Ortiz (terreno donado por el Sr. Ignacio Baca), institución dirigida por la Fundación de Damas Voluntarias del Hospital, cuya gestión brinda la oportunidad de hospedar a los padres de los niños en tratamiento que vienen de otras provincias y no tienen la posibilidad de alojarse en la ciudad mientras sus hijos están internos en el Hospital; el Albergue tiene capacidad para acomodar a 20 personas por noche. La contribución de la Empresa para el funcionamiento de esta institución permite que diariamente una persona se encargue de recibir a los padres, los acomode, brinde instalaciones para lavar su ropa y desayuno sin costo alguno.

1.2. Cultura y Filosofía Corporativa

La Filosofía Corporativa de Casabaca S.A. se basa primero en la Calidad Total, por tanto los Pilares fundamentales que se desprende de esta son:

- El Respeto por las Personas.
- El Mejoramiento Continuo.

Estos preceptos rigen el desarrollo diario de las actividades de todos los que hacen la Empresa, los colaboradores, los directivos, los stakeholders, etc.

Al hablar del respeto por las personas se demuestra que las actividades comerciales y administrativas de esta Empresa y las que forman el Grupo Baca están básicamente desarrolladas para que las personas relacionadas crezcan, tengan un lugar de trabajo transparente, que hacen las cosas no solo con un fin de lucro sino para brindar un sitio excepcional de trabajo para los colaboradores, se respeta sus derechos, se brinda las facilidades para que se desarrollen profesional y personalmente, se gestionan los riesgos a los que están expuestos con acciones calificadas como seguras, se vigila que los procesos sean eficientes, productivos y prácticos tanto para la Empresa como para el colaborador. Básicamente el respeto por las personas se vive en cada actividad tanto al interior como al exterior de la Empresa y el Grupo Baca, en las relaciones comerciales y administrativas, con el Gobierno, con los clientes, con la comunidad, con la competencia, con el sector automotor, etc.

El Mejoramiento Continuo-Kaizen significa para Casabaca que lo que hoy hago bien, mañana puedo hacerlo mejor, es estar atentos a las actividades del día a día, cada proceso, cada relación, cada actitud está sujeta de mejora; en esta Empresa la filosofía japonesa se vive en sus procesos, cada persona está atenta a que éste funcione de manera óptima y se gestionen las mejoras de acuerdo a estándares, constantemente se realizan auditorías internas y externas que verifican el buen funcionamiento de los mismos, los colaboradores tienen la oportunidad de presentar ideas para implementar en la Empresa: “acciones preventivas, correctivas y de mejora-ACPM’s”; esta gestión permite que se proyecte al exterior una imagen de orden, respeto, rapidez y efectividad en su negocio.

1.3. Misión de Casabaca S.A.

La Misión de Casabaca S.A. es: “**Crear Clientes Apóstoles**”, se origina partiendo del propósito de considerar a cada cliente como un posible “apóstol”, para la Empresa la palabra remite a aquel cliente satisfecho por haber vivido una experiencia excepcional, no solo con el producto que obtuvo y que superó sus expectativas de compra, sino con el trato que recibió el momento de comprar su vehículo y que sigue recibiendo en cada contacto con el taller, en pocas palabras: Una persona que recibió una experiencia apasionante desde el inicio y se convertirá en un cliente fiel que estará dispuesto, sin que nadie se lo pida, a hablar de su experiencia, de su vehículo y del servicio que recibe, será capaz de recomendar a su familia, amigos, vecinos, compañeros de trabajo, etc., para que compartan con él la sensación de satisfacción que lo embarga. De esta sencilla manera se logra que este cliente difunda su sentimiento y cree una red invisible de contactos que sentirán lo mismo cuando ingresen a cualquiera de las agencias de la Empresa, convirtiéndose también en Clientes Apóstoles, que hablan, enseñan, comparten y agrandan su red de seguidores hacia el objetivo de disfrutar de un bien o servicio que Casabaca y el Grupo Baca le brindan.

El significado de la palabra “Apóstol” de acuerdo al Diccionario Pequeño Larousse Ilustrado es:

“Apóstol. m. Cada uno de los doce primeros discípulos de Jesucristo. || Se da este nombre por extensión a San Pablo y a San Bernabé. || Misionero que convierte a los infieles de cualquier país. *San Francisco Javier es el apóstol de las Indias.* | Fig. Propagador de una doctrina: *un apóstol de la paz.*” (Larousse, 1991,P.83)

El Enfoque hacia el Cliente llevó a la Empresa a definir su política, utilizando los siguientes preceptos:

- “El Cliente es lo primero”, el motivo por el que la Empresa fue creada y ha seguido brindando sus servicios es básicamente porque “El cliente es nuestro Jefe” y cada una de las actividades y colaboradores de la misma están enfocados en que ellos se sientan así.
- “Es nuestra obligación servir excediendo las expectativas del cliente, con ética y objetividad” con el fin de superar lo que cualquier cliente espera cuando ingresa a un concesionario, que descubra que vivió una experiencia apasionante en sus instalaciones, llevándose esa sensación hacia su entorno.
- “El Cliente es una persona muy ocupada, tener sentido de urgencia” y procurar tener lo que requiera el cliente en la fecha y hora en la que se le ha ofrecido.
- “Debemos merecer la confianza del cliente, nunca exagerar, peor engañar y siempre cumplir las promesas”, porque al cliente no le interesa lo que el concesionario tiene que hacer para cumplir lo ofrecido, más bien aprecia lo que recibe, cuándo y cómo lo recibe.

Considerando tener estas frases en mente para cada actividad, además de convertirlas en hábitos, se intenta convertir a cada cliente en un vocero del producto, servicio y atención que ha recibido en esta Empresa y que él mismo refiera a sus conocidos.

1.4. Visión de Casabaca S.A.

La Visión de Casabaca S.A. está encerrada en estos dos puntos:

- “Ser la Empresa más reconocida, la primera opción en soluciones automotrices;
- Lograr el 40% del resultado bruto en otros negocios del sector hasta el 2015”.

Al mencionar soluciones automotrices y otros negocios la Empresa se refiere a potenciar las actividades comerciales de todo lo relacionado con el sector, la venta de vehículos nuevos y seminuevos, el servicio posventa, la instalación de accesorios, disponibilidad de repuestos originales, el mantenimiento de los vehículos, recepción de vehículos como parte de pago, avalúos técnicos y mecánicos, compra venta de unidades, etc.

1.5. Valores

Partiendo de los dos Pilares de la Filosofía Corporativa, Casabaca tiene establecidos valores que son formas de pensar y de sentir, guían su actitud y la forma de desempeñarse diariamente, estos son:

La Ética: “Mi mejor negocio a largo plazo es decir siempre NO a la corrupción”, en esta Empresa no se paga coimas y sus acciones son transparentes, por ejemplo cuando se reciben obsequioso regalos como agradecimiento, se los recoge y se hace un sorteo entre todos los colaboradores a fin de año.

Pasión por ser el Mejor Anfitrión: “Mi ideal es que todo funcione bien y con una sonrisa”, poniendo pasión en cada cosa que se hace y recibiendo al cliente como si estuviera en su casa, cumpliendo con los procesos eficientemente y disfrutando al hacerlo.

Proactividad: “Me hago responsable de los problemas y retos que se presenten. Busco oportunidades de mejora”, la gente de Casabaca se empodera de las cosas, la responsabilidad es de cada uno, se involucran en el momento o la situación hasta el final, buscando superar las expectativas.

1.6. Principios

Para Casabaca los Principios son directrices que serían el comportamiento de Gerentes y Colaboradores, estos son:

Reconocimiento: “Yo felicito a mis compañeros de equipo”, los líderes y pares están buscando y premiando ideas creativas, frescas, innovadoras y de mejora a los procesos establecidos, el apoyo está abierto para quien quiere mejorar las cosas incentivando diariamente a diversas sugerencias que son estudiadas y analizadas previo su aplicación.

Delegación: “Triunfamos en equipo delegando”, las áreas estratégicas del negocio son grandes y las actividades que se realizan son muchas, los colaboradores y jefes buscan entrenar y apoyar a sus equipos para que se hagan responsables de sus acciones y decisiones, generando confianza y enseñando.

Decisiones de Calidad: “Busco alternativas y elijo la mejor”, potenciando la costumbre de pensar analíticamente en por lo menos tres posibles escenarios antes de tomar cualquier decisión, analizando consecuencias y beneficios en cada uno de ellos y conscientes de que disponen de apoyo y guía oportuna.

Información Transparente: “Mis colaboradores están bien informados, eso los motiva para aportar más”, procurando compartir resultados del negocio mensualmente, nuevos proyectos, actividades diarias que los llame a alinearse con la filosofía y sentirse orgullosos de pertenecer a la Empresa.

Comunicación Asertiva: “Primero entiendo antes de ser entendido”, aplicando la costumbre de escuchar activamente antes de: atender a un cliente, de brindarle una solución, de hacer un requerimiento interno, de emitir un juicio o conclusión, recordando siempre que “Antes de ser un emisor debo ser un receptor de información”

Reuniones Productivas: “Me reúno con agenda clara y pongo en práctica los acuerdos logrados”, para lo cual antes de organizar una reunión se define el objetivo de la misma, los temas a tratar, los involucrados en el tema, se registra un acta con compromisos, tareas y responsables de las posibles acciones a

seguir, se hace seguimiento y se procura el cumplimiento de los involucrados hacia el objetivo original.

Respeto: “Uso las palabras mágicas Por Favor y Gracias”, además de evidenciar el respeto hacia el cliente quien merece un trato cordial, amable y honesto, las Empresas del Grupo actúan con respeto a sus colaboradores, los accionistas, los proveedores, las entidades de gobierno, las instituciones bancarias, etc, al cumplir con sus obligaciones y responsabilidades.

Kaizen: “Promuevo el uso eficiente de los recursos utilizando PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar)” en las acciones propuestas para mejorar, sin importar el área y los involucrados, todo tiene que ser estudiado y cumplir con el proceso de Calidad Total para aplicarse bajo las directrices de estándares establecidos que han permitido que Casabaca sea una Empresa con las siguientes certificaciones:

- Certificación ISO 9001:2008, para la certificación y aplicación de los requerimientos de la Norma ISO 9001:2008 en la Empresa, válido desde junio del 2013 hasta junio del 2016.
- Certificación 14001: 2004, este certificado valida satisfactoriamente el tema de auditorías de vigilancia en la Empresa, desde junio de 2013 hasta junio del 2016.
- Certificación OHSAS 18001: 2007, certifica que la Empresa ha sido evaluada y certificada en cuanto a cumplimiento de la Norma OHSAS 18001:29007, válido desde junio de 2013 hasta junio del 2016.

Trabajo en Equipo: “Creamos SINERGIA sumando esfuerzos, todo jugador es clave en la cancha”, en esta Empresa la suma de “uno más uno no es dos, es tres o cuatro”, de acuerdo a la intensidad de la fuerza que cada uno pone en sus actividades el resultado será superior al trabajo de un solo colaborador.

Orientación a Resultados: “Busco superar los objetivos propuestos”, las Empresas del Grupo cuentan con personas que no se conforman con lo que tienen, que son arriesgados y toman retos de manera responsable.

Capacitación: “Busco y aprovecho las oportunidades de capacitación”, en las Empresas del Grupo y en Casabaca se apoya la preparación, el esfuerzo para superarse y ser más, éste es auspiciado a través del préstamo de un porcentaje del costo de los estudios, el cual es descontado de acuerdo al desempeño logrado al final de su capacitación.

Competitividad: “Nuestro reto es crear siempre ventajas competitivas”, evitar quedarse quieto mientras la competencia hace algo, aquí se buscan propuestas innovadoras, diferenciadores del mercado, temas que destaquen de lo cotidiano, se fomenta el entusiasmo y la agilidad en la gestión de nuevas ideas.

SOL: “La calidad inicia teniendo Solo lo necesario, con Orden y Limpieza”, teniendo todo en orden se puede apreciar la eficiencia del funcionamiento de un proceso, por ejemplo con poco stock se evidencia que el proceso fluye y se pueden descubrir posibles errores.

Calidad Total: “Vivo la Cultura de Casabaca que está resumida en los Principios y Valores” aplicados para todos, no solo en las horas de trabajo sino en su entorno familiar y social, lo que permite que las personas crezcan y se afiancen hacia el éxito.

1.7. Objetivos Corporativos

Casabaca tiene establecidos sus objetivos corporativos hasta el año 2015:

- “Liderar el negocio de seminuevos la clasificación de los vehículos es la siguiente:

- Son vehículos seminuevos aquellos cuyo año de fabricación va desde el 2008 hasta el 2012 y tendrán una garantía emitida por Casabaca de 6 meses o 10.000 km., lo que ocurra primero.
- Son vehículos usados los que han sido fabricados desde el 2003 hasta el 2007 con una garantía de la Empresa de 6 meses o 7.000 km., lo que ocurra primero.
- Los vehículos cuyo año de fabricación va desde el 2002 para abajo son considerados chatarra y por lo tanto no ingresan a ésta línea de producto.

Casabaca es la mejor opción para encontrar un vehículo de estas características ya que puede brindar el respaldo de una marca de calidad, experiencia, procesos claros y excelente trabajo. Los vehículos seminuevos que se venden son chequeados técnica y mecánicamente para dejarlos en las mejores condiciones antes de salir al mercado:

- “Liderar el negocio de accesorios”, es un reto planteado para no dejar descubierta esta parte del sector y evitar que los clientes busquen afuera alguien que les coloque lo que los “Expertos en Toyota” pueden hacerlo con eficientes resultados y con el servicio que les caracteriza.
- “Potenciar negocios Toyota”, enfocando sus esfuerzos en el crecimiento de la Empresa, llegar a cubrir el cupo asignado en venta de vehículos nuevos; en el área de posventa, los talleres y mantenimientos de vehículos son los próximos servicios en gestionar logrando que se reconozca la calidad en atención y trabajos realizados que supere la de cualquier taller multimarca e incremente la fidelidad de los clientes.

1.8. La Empresa en la actualidad

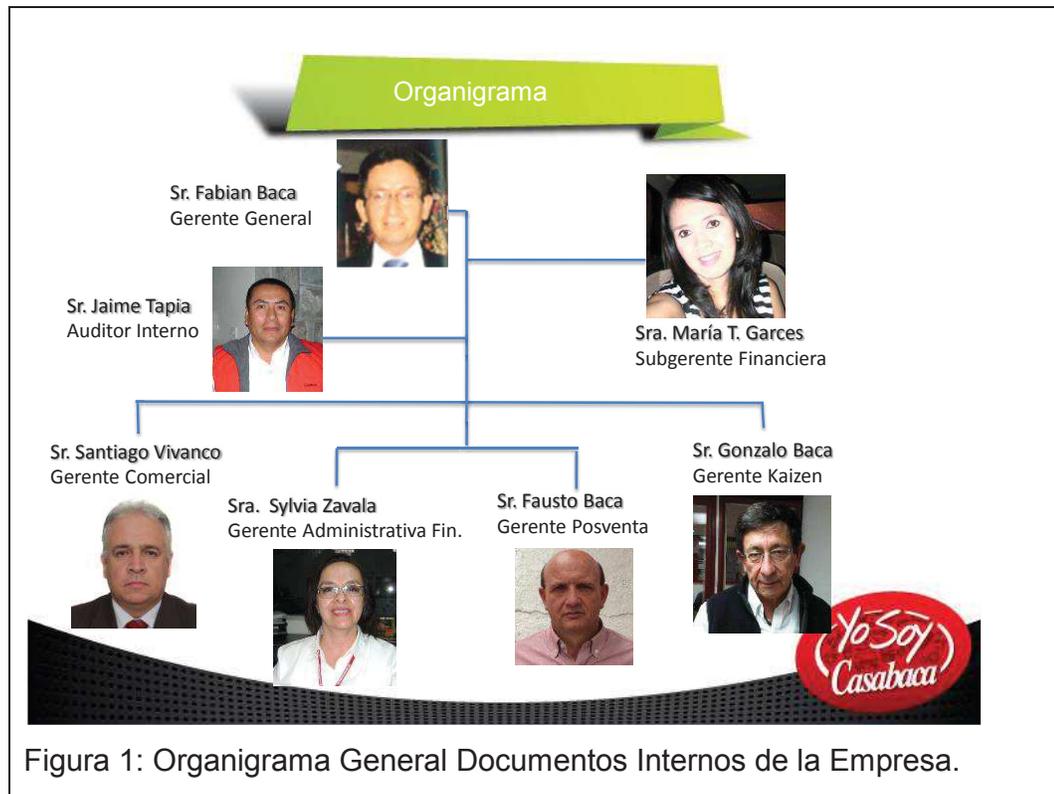
1.8.1. Estructura Organizacional

La estructura organizacional parte del Grupo Baca, Empresa que actualmente es la dueña de las siguientes Empresas:

- Casabaca S.A.
- Mansuera
- Inmobiliaria BMV
- Hacienda Yanahurco
- Reencauchadora Ecocaucho
- JHF Asesoría Contable S.A.
- Zuauto (Perú)

El Grupo Baca busca actualmente alinear todas sus Empresas a la filosofía de la Empresa más grande y productiva, la pionera y la más antigua que permitió que los negocios de la familia se expandan y se diversifiquen; Casabaca S.A.

Casabaca S.A. está distribuida actualmente de acuerdo a las áreas del negocio, que son: Áreas de Apoyo, Área Comercial, Área de Posventa y Área de Kaizen (Mejoramiento Continuo), éstas son dirigidas por la Gerencia General que a su vez reporta al Directorio establecido por la Junta General de Accionistas que conforman el Grupo Baca, el organigrama general se distribuye de la siguiente manera:



El desarrollo de todas las actividades establecidas se encuentra en el Sistema Integrado de Gestión, que es una herramienta que utiliza la Empresa para el control de sus procesos, está automatizado y puede ser consultado por todos los colaboradores en el Sistema de Casabaca - SCB, a continuación el Mapa de Procesos que ubica la esencia del negocio, éste fue implementado para monitorear los procesos, verificar su correcta aplicación y funcionamiento; de acuerdo a esta premisa los colaboradores también tienen la posibilidad de proponer cambios y mejoras a los mismos que una vez analizados son aprobados por la Gerencia General.

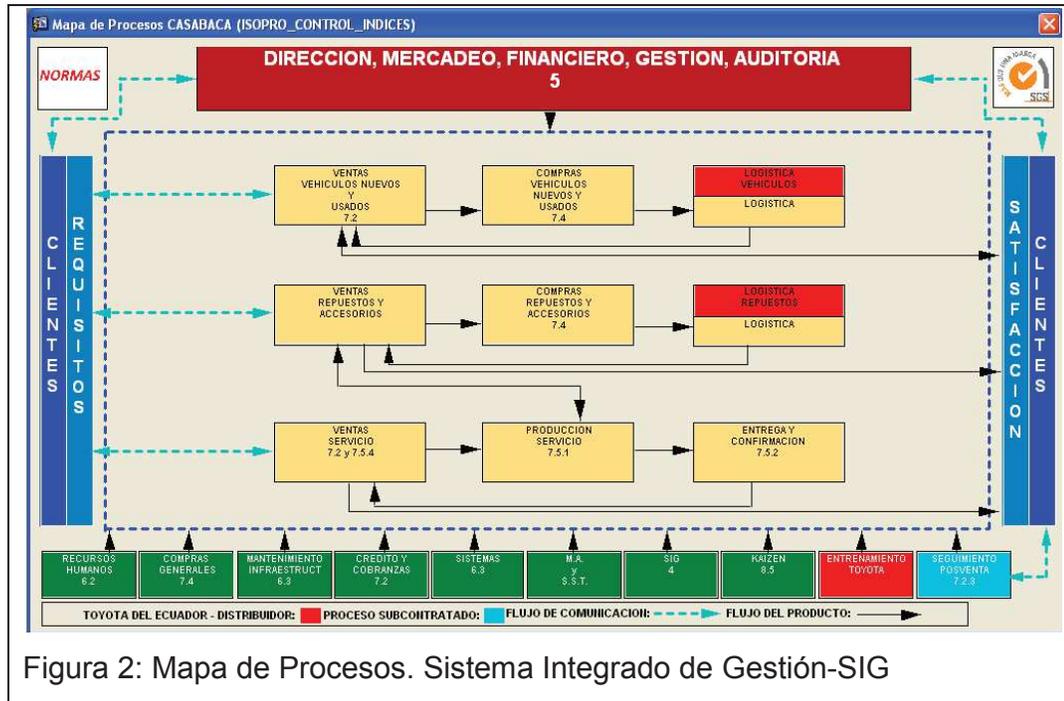


Figura 2: Mapa de Procesos. Sistema Integrado de Gestión-SIG

Este Mapa de Procesos aclara que el Cliente es quien da inicio a la cadena de procesos, esto puede ser a través de la Venta de Vehículos, Venta de Repuestos o Venta de Servicio. Como se puede apreciar, los tres principales procesos se encuentran en el centro, en la parte inferior se encuentran todos los departamentos de apoyo, que permiten que los procesos principales se desarrollen y se cumplan, y por último en la parte superior se encuentran los procesos de la Dirección, que permiten con su gestión que se desarrollen, cumpliendo con el producto requerido que saldrá por la parte derecha, cerrando el ciclo con el Cliente satisfecho.

1.9. Identificación de Públicos de CASABACA S.A.

Los públicos de una Empresa son aquellas organizaciones o personas que se ven afectadas con el desempeño de la misma, tienen relación con ella y afectan para que sea positiva o negativamente, lógicamente su éxito o fracaso puede llegar a influir en las mismas.

Los públicos pueden ser Internos o Externos, de acuerdo al nivel de influencia que se presente en la relación, es decir, los Públicos Externos son las personas o instituciones que se relacionan con la Empresa pero no directamente como por ejemplo las entidades reguladoras de Gobierno, SRI, Bolsa de Valores, etc.; los Públicos Internos son aquellos que si se relacionan directamente con la Empresa como por ejemplo los Accionistas o los colaboradores.

Debido a que Casabaca S. A. no tiene definidos sus públicos a continuación se proponen dos gráficos con la identificación de Públicos Internos y Externos:

1.9.1. Públicos Internos

La identificación de los públicos internos de la Empresa se ha hecho tomando en cuenta su naturaleza, por lo tanto son tres los más representativos.

PUBLICOS INTERNOS

PUBLICO	INFLUENCIA CON LA COMPAÑÍA
Accionista	Vigila y aprueba la gestión de la Gerencia, Aporta con Capital y espera dividendos.
Directorio	Toma decisiones cruciales para el crecimiento de la empresa.
Colaboradores	Parte activa de la empresa, involucrados en el cumplimiento de objetivos corporativos.

Figura 3 Públicos Internos.

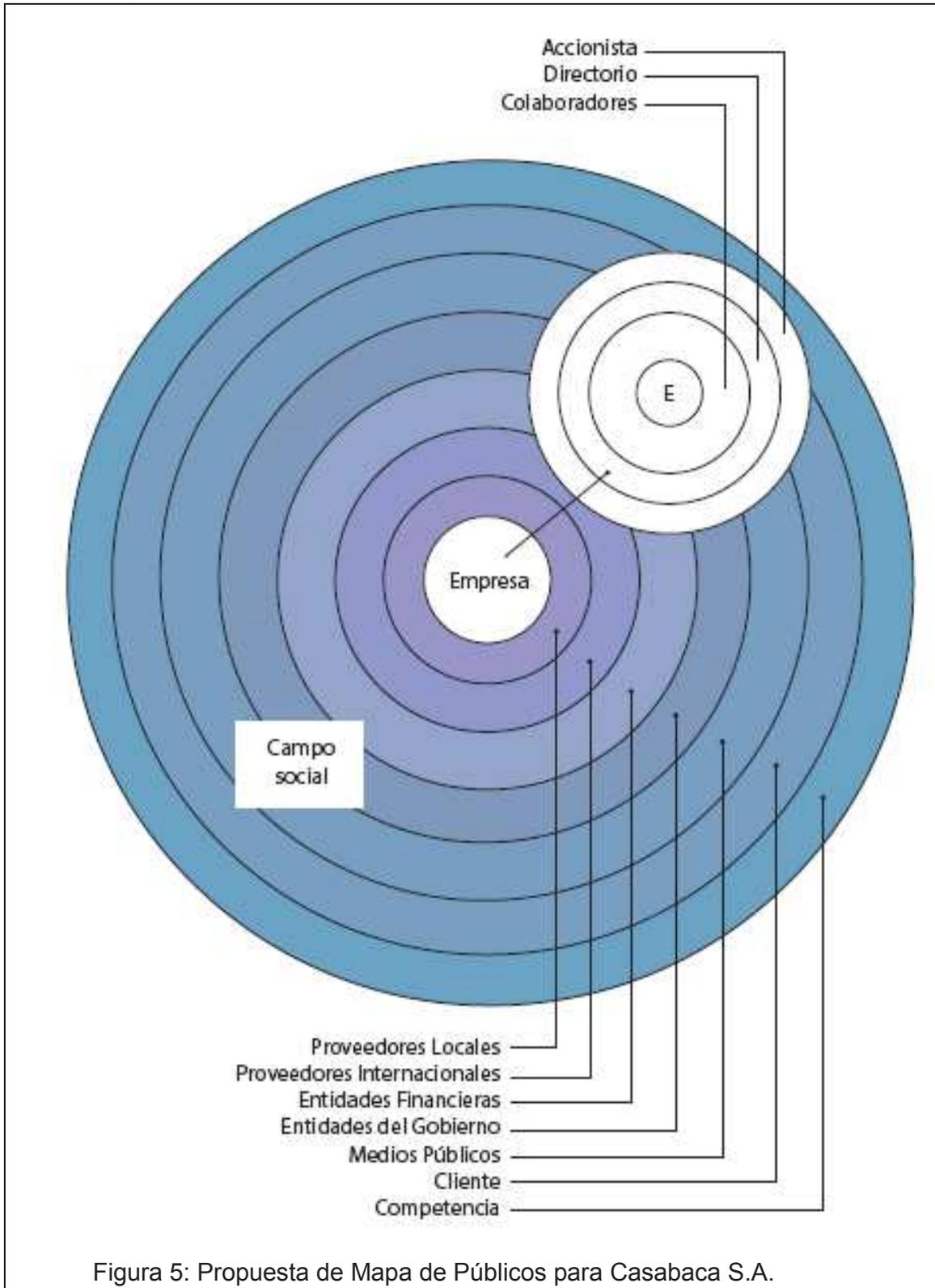
1.9.2. Públicos Externos

La identificación de los públicos externos de la Empresa es más amplia, sin embargo la gestión de comunicación la realizan los departamentos de Compras, Financiero, Contabilidad y Mercadeo.

PUBLICOS EXTERNOS		
PUBLICO	CARACTERISTICAS	INFLUENCIA CON LA COMPAÑIA
Proveedores locales	Entregan materia prima o materiales que se utilizan para cumplir procesos	Su buena gestión influye en la entrega del producto terminado en la empresa, por lo tanto deben estar alineados.
Proveedores internacionales	Entregan el producto para el desarrollo del negocio	Su gestión permite la venta de vehículos, repuestos, accesorios mediante la importación para los concesionarios autorizados en el país.
Entidades Financieras	Entregan fondos o líneas de crédito de acuerdo a la necesidad	Las buenas negociaciones en tiempo e intereses en entrega de fondos para el desarrollo del negocio, beneficiando también con una buena reputación de la empresa en el mercado bursátil.
Entidades del Gobierno	Regula el buen desempeño de la empresa y el cumplimiento de leyes	Vigilando constantemente el pago de Impuestos y demás obligaciones del sector comercial con el Gobierno y la Comunidad.
Medios Públicos	Gestionan la imagen de la empresa en el público en general	Mantienen la reputación corporativa a la altura para el medio y el sector comercial.
Cliente	Busca satisfacer sus necesidades de movilidad, comodidad y respaldo	Mantienen el interés en el producto y servicio que la empresa brinda volviéndose fiel a ella.
Competencia	Otros concesionarios del sector automotor	Permite a la empresa mantenerse alerta al movimiento del mercado y estar a la vanguardia en servicio y productos.

Figura 4: Públicos Externos

1.9.3. Mapeo de Públicos Internos de Casabaca S.A.



CAPÍTULO II: La Comunicación y su relación con el desarrollo de la Cultura Organizacional

La Comunicación Interna en las organizaciones va de la mano con la Cultura Organizacional, es por eso que las organizaciones han empezado a prestar especial atención a las necesidades de las personas que se encuentran dentro de ellas a través de una comunicación activa y participativa, entendiendo que las Empresas no pueden existir si los colaboradores no son productivos y con buena predisposición, en un ambiente satisfactorio, justo, que los respete, los involucre en sus acciones y en el cumplimiento de sus metas, los tome en cuenta; básicamente, que los escuche.

Al referirse a que los colaboradores tengan buena predisposición, se trata de lograr “una buena” Cultura Organizacional, siendo esta un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan a la vida en la organización, se origina y desarrolla en las interacciones entre los individuos y su entorno. Una buena gestión de comunicación interna involucra a los colaboradores y hace que ellos se sientan gestores de comunicación, afectando positivamente en la satisfacción laboral de una organización.

2.1. Comunicación organizacional

Es aquella comunicación que es instaurada y forma parte de la cultura y de las políticas de las instituciones, se destina a interconectar tanto a los públicos internos como externos y a ambos entre sí. Constituye un proceso permanente que la organización debe asumir y desarrollar. Para Muriel y Rota:

“la Comunicación en cualquier organización es un proceso vital y de suma importancia. Actúa como sistema coordinador entre la organización y sus integrantes, así como con el entorno externo, en aras de la consecución de objetivos específicos de ambos y de este modo contribuir al desarrollo de la nación. “(Muriel y Rota. 1980)

Actualmente las sociedades toman en cuenta la diferencia que existe entre comunicación e información, definiendo básicamente que para comunicarse los seres humanos no solamente utilizan el lenguaje sino también signos, pictogramas, señales corporales, etc.

Cuando se habla de informar se analiza porqué comunicar y para quién comunicar, entendiendo la información como dar a conocer algo. La Universidad de Navarra, en un artículo sobre la Comunicación y la Sociedad menciona:

“En el campo de la comunicación social masiva, la llamada comunicación de masas, a través de unos medios dirigidos precisamente a las masas, a un público amplio, me parece justificado que hablemos de nuevas tendencias de la Información.

El mensaje informativo es un reflejo de la realidad, una representación de los hechos, una construcción si se quiere del acontecimiento detectado por el informador que lo selecciona para prepararlo, darle forma, redactarlo con destino a un público amplio que se supone desea conocer esa realidad.

La noticia, expresión máxima y definitoria del proceso que se inicia con un *input* (la percepción de un acontecimiento), se continúa con la elaboración redaccional de ese acontecimiento y finaliza con la oferta al público del mensaje informativo en forma de construcción profesionalizada de la realidad (noticia) es algo que ciertamente puede estar tocado de Propaganda o de Publicidad, que son fenómenos en sí mismos intencionales y que suelen exigir unos modos de construcción de la realidad igualmente intencionales, pero que pueden aprovechar el mensaje informativo puro para alterar el proceso.”(http://www.unav.es/fcom/comunicacionysociedad/es/articulo.php?art_id=280)

2.1.1. Comunicación Externa

La comunicación externa es la trasmisión y recepción de datos, pautas, imágenes, referidas a la organización y a su contexto. Para la organización que tiene su atención centrada en sus clientes, es fundamental mantener un doble flujo de comunicación. La comunicación externa se define así:

“Recibir información sobre las variaciones en la dinámica del contexto socio-político y económico en que se desarrolla su labor, para poder definir su estrategia y sus políticas, y proyectar sobre el ámbito social una imagen de Empresa fundada en información sobre su dinámica interna y su acción objetiva sobre el medio social. Los interlocutores privilegiados de esa comunicación son los clientes, los proveedores, la opinión pública y el gobierno.”
(Arnoletto, Eduardo José. 2007)

Toda organización gestiona su comunicación de manera diferente, esta debe ser tratada estratégicamente de forma que se logre una coherencia lógica entre la comunicación que circula al interior de la organización, como aquella que se expone al exterior de la misma, por ejemplo: los colaboradores son usuarios de la comunicación interna mientras se encuentran en su lugar de trabajo, cuando termina su horario de labores y se dirigen al exterior serán usuarios de la comunicación externa que la Empresa emite; por lo tanto, si se intenta generar una gestión de comunicación alineada, deberá tomarse en cuenta las dos perspectivas.

2.1.2. Stakeholders

De acuerdo a su traducción al español significa: “participante”, “inversor”, “accionista”. Este concepto se utiliza para referirse a los grupos de interés que tiene una Empresa. El término lo acuñó R. Edward Freeman y lo definió como “Todas aquellas personas o entidades que pueden afectar o son afectados por las actividades de una Empresa”.

Existen dos tipos de grupos de interés:

Primarios

Los stakeholders primarios son aquellos que han sido identificados como fundamentales para el operar de una organización. Este grupo incluye a quienes tienen alguna relación económica con el negocio pueden verse afectados o beneficiados por la gestión que la empresa realice, como por ejemplo: los accionistas, los clientes, los proveedores y los trabajadores.

Secundarios

Los stakeholders secundarios son aquellos que no participan directamente en el intercambio con una Empresa y podrían verse afectados en menor grado por las acciones de ésta. En esta categoría están los competidores, los medios de comunicación, el gobierno, la comunidad y las ONG’s, entre otros.

2.1.3 Comunicación Interna

Es la forma en que las organizaciones gestionan la información y utilizan las herramientas que poseen para mantener una relación entre sus públicos internos, siendo los principales: los colaboradores, los accionistas, miembros del Directorio, entre otros; con el fin de involucrarlos en la esencia del negocio.

2.2. La importancia de la Comunicación Interna en las organizaciones

El interior de las organizaciones, sean grandes o pequeñas, sin importar cuál es su actividad; es un mundo fascinante, está lleno de diferentes personalidades e intereses, gente con diferentes motivaciones y estilos de vida, con hijos o sin ellos, sin embargo, el reto de las mismas es lograr que ese mundo diverso que vive en su interior se alinee, encaminándose hacia un objetivo claro, meta común conocida como el “fin del negocio”. La Comunicación Interna permite trabajar junto con la Dirección General para llegar a cada persona y motivarla hacia la consecución de las metas corporativas logrando que éstas sean compartidas y entendidas por todos.

Para que las organizaciones logren el éxito que esperan deben recordar la importancia de mantener al personal motivado, retener a los mejores elementos, inculcar a los colaboradores la Filosofía Corporativa verdadera, que se identifiquen con ella y sientan que pertenecen y sean fieles a la organización, para lograrlo es fundamental que la Comunicación Interna parta desde ellos, mantenerlos informados con los objetivos y avances que la Empresa logra permite que sientan que son importantes, que forman parte de un gran objetivo, generando en ellos el sentido de pertenencia que espera la Empresa para seguir adelante, las organizaciones empiezan a incorporar la Comunicación Interna dentro de las metas más importantes de su planificación estratégica, según indica según Joan Costa:

“La Comunicación Interna está siendo reconocida por las Empresas que la aplican como un factor clave para la rentabilidad y un aliado para conseguir sus objetivos estratégicos en situaciones de cambio. La correcta gestión de la comunicación dentro de las organizaciones reduce la posibilidad de los flujos incontrolados de información, disminuyendo así en un alto grado el riesgo de conflicto. Aunque la comunicación ha existido siempre, en todo tipo de organizaciones, han sido las Empresas e

instituciones consideradas como “excelentes”, por su reconocida preocupación por la “calidad” en todos sus ámbitos de gestión, las pioneras en su aplicación. Y son ellas las que la consideran como una herramienta de gestión y un signo exterior de modernidad.

Kreps (1990) la define como el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización, es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas. Ha de ser fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura y a una identidad. Y estar orientada a la calidad en función del cliente (Costa, 1998). Sus funciones y objetivos deben estar incluidos dentro del Plan Estratégico de la Compañía y debe ser gestionada al mismo nivel que el resto de políticas de la organización, ["http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf"](http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf)

Actualmente las organizaciones aceptan la importancia de los colaboradores en la generación de la Comunicación Interna como factor clave para que el negocio “camine bien”, puesto que son ellos los que deben ser informados inicialmente sobre el negocio, deben ser motivados y sentirse parte de la Empresa permitiendo que su esfuerzo diario este enfocado al bien de la misma, de acuerdo a un artículo tomado de la Revista Idea, Escuela de Negocios que indica:

“La comunicación Interna juega un papel preponderante para facilitar y fortalecer el involucramiento, el sentido de pertenencia, la identificación con la Empresa, la motivación y el compromiso de los empleados” (Vanessa Rosenthal, P.1)

2.2.1. Tipos de Comunicación Interna

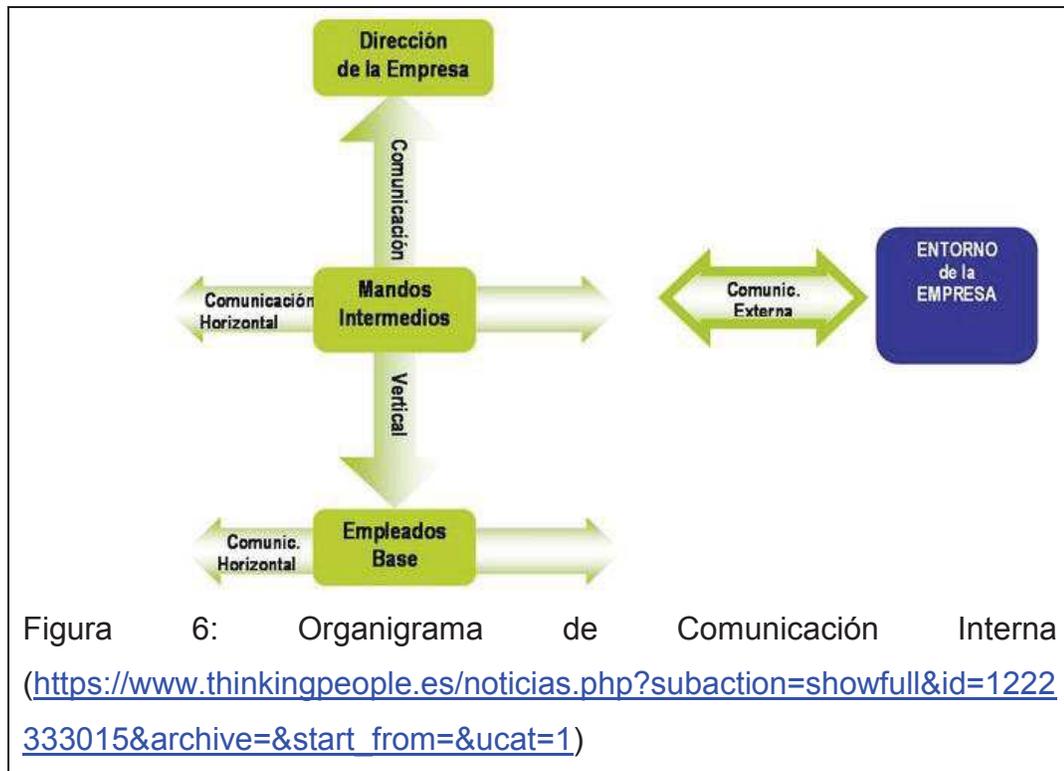
La comunicación dentro de una Empresa adquiere un carácter jerárquico y al mismo tiempo horizontal e incluyente, basado en órdenes y mandatos,

aceptación de políticas, etc. Es por ello que se debe destacar la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre directivos o altos mandos y colaboradores. La efectividad y buen rendimiento de una Empresa depende plenamente de una buena comunicación organizacional ya que ésta estudia las formas más eficientes de comunicación dentro de una organización, para alcanzar los objetivos esperados y proyectar una buena Imagen Empresarial al público externo.

Comunicación Formal

Es la forma de comunicación que de manera expresa establece la organización, mediante protocolos, manuales, reglamentos, etc, generando todo un sistema dirigido y utilizado por todas los miembros de la Empresa. Transmite mensajes reconocidos de forma explícita, inclusive dibujados, se plasma en forma gráfica en líneas horizontales y verticales del organigrama y nos conecta directamente con los distintos tipos de comunicación interna que transcurren por esos canales:

- a) Comunicación Descendente
- b) Comunicación Ascendente
- c) Comunicación Horizontal



Comunicación Informal

La comunicación informal fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los colaboradores. Se le da alto nivel de credibilidad y suele estar relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización. La Revista de Psicología y Psicopedagogía EduPsykhé menciona al respecto:

“El principal medio de comunicación informal es el cara a cara, la comunicación directa entre las personas, pero también se pueden emplear otras herramientas como la edición de revistas o boletines en los que se traten actividades informales de los trabajadores.

La comunicación informal proporciona beneficios a la organización en la medida que puede agilizar la transmisión de información, hace que el ambiente de trabajo resulta más agradable y que aumente así el interés y participación de los trabajadores favoreciendo así la cohesión grupal. Sin embargo también puede

tener repercusiones negativas si, por ejemplo, absorbe demasiado a los individuos desviándolos de sus tareas o haciendo caso omiso de los niveles jerárquicos en la transmisión de información. El caso de los rumores es especialmente importante, dada su característica forma de transmisión en cadena y exponencial.” (Marian Jaén Díaz. 2006. P.9)

Flujos de Comunicación Interna

“Los flujos de comunicación son tomados en cuenta a partir de la estructura comunicacional a nivel interno dentro de las organizaciones. La comunicación interna está dispuesta en cuatro formas: descendente, ascendente, diagonal y horizontal. Cada una de ellas obedece a su razón de ser; es decir la comunicación que se da a partir de las disposiciones de la gerencia, la participación de los colaboradores en las decisiones y el flujo de información entre las unidades de la organización respectivamente.”, comenta(María Cristina Ocampo Villegas. (ed.) 2007a).

Comunicación Descendente

La comunicación descendente se ocupa de comunicar el orden establecido para el desarrollo de tareas, roles, entrenamiento, capacitación, directrices, políticas, etc.

Su carácter principal se establece por la naturaleza de la organización, dar orden. No solamente desde el sentido imperativo de quien da una orden, sino desde el sentido de organizar y ordenar. “Una de las principales funciones de la comunicación descendente es la de comunicar la cultura organizacional y las directrices de cómo cumplirlas.” (María Cristina Ocampo Villegas. (ed.) 2007b).

Comunicación Ascendente

La comunicación ascendente es aquella que al contrario de la descendente se da desde los niveles jerárquicos más bajos de la organización hacia los niveles más altos , este flujo de comunicación permite que los colaboradores trabajen de manera proactiva en la toma de decisiones y participen de manera constante en la creación e innovación de la organización, hay quienes consideran que la comunicación ascendente es indispensable pues desde aquí se habla de retroalimentación constante y se fundamenta en el conocimiento mutuo de pensamientos y acciones.

Comunicación Horizontal

La comunicación horizontal es aquella que se establece entre miembros de un mismo nivel jerárquico. Puede ser entre departamentos, grupos o de forma individual, no hay presencia de autoridad y sirven para agilizar la estructura organizativa. Ese tipo de información se puede obtener a través de juntas, informes, asambleas, etc. Este tipo de comunicación se utiliza para:

- Coordinar las actividades de los distintos empleados o departamentos de la Empresa.
- Resolver problemas de un departamento.
- Tomar decisiones en las que intervengan varios departamentos.
- Se usan reuniones de trabajo, notas, comunicados internos, trabajo en equipo, debates, teléfono, Internet, etc.

Comunicación Diagonal o Transversal

Este tipo de comunicación permite llegar a todos los involucrados, a pesar de que no está establecido formalmente, intenta mantener una comunicación que relaciona a todas las áreas.

La Comunicación transversal es aquella que se realiza entre el Gerente del departamento de Comercialización y un colaborador del área de finanzas, por ejemplo. Es la necesidad de la coordinación intergrupala, debidas a la necesidad del emisor para conseguir una respuesta del receptor. Cuando las Empresas hablan de la importancia de vivir los valores organizacionales, es imposible dejar fuera a los propios colaboradores. Si bien es cierto que los directivos tienen la responsabilidad de dar el ejemplo y concretizarlos en el día a día, son los colaboradores los que le dan vida a la organización. Tomando eso en cuenta, si una compañía quiere lograr una consistencia interna y ser sostenible, solo podrá hacerlo con la ayuda de sus colaboradores, facilitándoles canales que permita que ellos se sientan escuchados.

2.2.2. Públicos Internos para la Gestión de la Comunicación Interna en Casabaca

En la Empresa no existe una identificación de los públicos internos, por lo tanto tampoco una gestión de acercamiento, por lo que se propone identificarlos (ver propuesta expuesta en el Capítulo 1), desarrollar políticas y establecer acuerdos que permitan una relación bidireccional entre ellos.

Para esta investigación se ha desarrollado una lista específica de Gestores de Información, escogiendo áreas específicas de la Empresa que generan información de todo tipo y de interés público, convirtiéndose en los proveedores de la información que deberá ser difundida para los colaboradores de la Empresa objeto de este trabajo:

GESTORES DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA

GESTOR	TIPO DE COMUNICACIÓN QUE GENERA
Miembros del Directorio	Directrices, normativas, nuevas alianzas estratégicas para la empresa, y demás disposiciones que se considere.
Gerencia General	Nuevos procesos, objetivos corporativos, definición y alcance de metas, novedades de la marca y del proveedor principal.
Área Comercial	<p>Metas alcanzadas mensualmente, Información de la Competencia, Nuevos lanzamientos y capacitaciones de la marca o de nuevos productos, directrices del área (feriados, horarios de trabajo), etc.</p> <p>Manejo de imagen externa como promociones y ofertas dirigidas a clientes, eventos especiales como la Noche Toyota, premiaciones y auspicios de la marca. Actividades y cumplimientos de metas por agencia, auditorias de servicio, kodawari, etc.</p> <p>Reconocimientos y felicitaciones administradas por el área de CRM.</p>
Áreas de Apoyo	<p>Información de interés para los colaboradores como beneficios establecidos como seguro médico, plan de celulares, etc.</p> <p>Leyes y normativas que se ajustan a la empresa, disposiciones legales como impuestos, retenciones en la fuente, IESS, etc.</p> <p>Capitaciones y seminarios tanto internos como externos, Reclutamientos internos, ascensos, colaboradores nuevos, Nuevas herramientas tecnológicas implementadas en la empresa, web, intranet, S35, etc.</p>
Caja de Ahorros	Actividades sociales, deportes, beneficios para los socios, convenios por temporadas, acciones de trabajo social.
Sistema Integrado de Gestión-SIG	Actualizaciones en el sistema, procesos nuevos, publicación de índices de gestión y cumplimientos por áreas, gestión de acciones preventivas, correctivas y de mejora, temas y acciones de Gestión Ambiental, temas y acciones de Salud y Seguridad en el Trabajo, etc.

Figura 7: Gestores de Comunicación Interna en la Casabaca S.A.

2.3. Responsabilidades de Comunicación Interna en la organización

“La comunicación interna es una herramienta de gestión (...) Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una Empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo” (Brandollini y González, 2009, P.25).

La comunicación interna dentro de una organización, sin importar cual, es el punto de partida para que la Dirección pueda dar a conocer sus objetivos corporativos y difundirlos a los colaboradores, beneficia a todas las áreas, reduce los rumores, mantiene el interés en las metas, motiva a los involucrados, puede evitar crisis y conflictos internos y sobre todo abre un canal de escucha y el interés de los directivos hacia los colaboradores con el gran objetivo de lograr que la productividad se incremente.

Sin embargo para lograr todo lo antedicho es necesario realizar un Plan de Comunicación Interna que se ajuste a la Planificación Estratégica de la organización, tomando en cuenta a los principales involucrados, en este caso y según lo anotado: los directivos, los colaboradores y el entorno. (Remitirse al Capítulo N° 5: Propuesta para mejorar la participación de los Públicos Internos).

La interacción entre estos tres actores es fundamental para una comunicación exitosa, se deberá poner especial cuidado en mantener actualizada la información, en monitorear el alcance de la misma y la investigación y evaluación de los canales de comunicación debe ser constante.

El trabajo, a pesar de esto, no es solo de la dirección y el responsable de la comunicación interna, estas tareas deben ser apoyadas por el área de

relaciones públicas y recursos humanos; estos actores son en equipo, los responsables de lograr los objetivos impuestos por cada organización.

A pesar de esto, la responsabilidad de la comunicación interna se resume en una palabra, “**escuchar**”, desde aquí parte todo, aplicar una escucha activa y proactiva a quienes son los destinatarios de los mensajes, evitar el “informar” para convertirlo en “comunicar”. Para lograr esto hay que conocer y entender cómo funciona el interior de la Empresa, las expectativas de los directivos, los rumores que pueden ocasionarse en los pasillos (efecto bola de nieve), los malentendidos que puede presentarse en forma permanente, encontrar el punto de partida de cualquier inconveniente, una forma de mediación de conflictos, o para darle sentido al mensaje y traducirlo de forma entendible, utilizando los canales disponibles que permitan conducir el mismo adecuadamente, esto se logra escuchando a los públicos, entendiendo lo que quieren y necesitan conocer, e inclusive lo que necesitan comunicar.

2.4. Herramientas de Comunicación Interna

Lograr esto es aparentemente fácil, sin embargo el responsable de la comunicación interna deberá aplicar un sinnúmero de acciones que le permitan llegar a este punto, antes de tener el mensaje que debe comunicar es necesario que aplique una serie de acciones tendientes a descubrir lo que los públicos quieren saber, encuestas, focusgroup, evaluaciones generales, etc, a continuación se exponen en detalle algunas herramientas que pueden facilitar la adecuada comunicación interna en una organización:

2.4.1. Auditoría de Comunicación Interna

Es necesario para cualquier persona que se interese en la comunicación de una organización, establecer un diagnóstico de la situación de la Empresa, saber cómo es apreciada la imagen al interior de la misma, que opinan los públicos acerca de la filosofía corporativa y como se sienten al respecto, se aplican encuestas, entrevistas a profundidad, evaluaciones de desempeño, etc, con el fin de obtener datos cualitativos que forman el punto de partida de cualquier acción tendiente a mejorar la comunicación

2.4.2. Estrategia de Comunicación Interna

De manera unificada a las demás estrategias corporativas, la de comunicación debe elaborarse tomando en cuenta los aspectos ya mencionados y los resultados de la Auditoria, se cuenta con datos duros como una Constelación de Atributos (medición de valores y principios corporativos de acuerdo a los colaboradores, que se obtuvieron previa Encuesta de Valores), lo que permitirá analizar las acciones a tomar de forma inicial y prioritaria

2.4.3. Plan de Comunicación Interna

Es el conjunto de acciones y directrices que se debe establecer para aplicar la estrategia de comunicación, difundirla de manera adecuada y lograr la aplicación del mismo por parte de todas las áreas. Este plan debe incluir un flujograma de la comunicación y el proceso que encierre el correcto y planificado orden del mismo. (Remitirse al Capítulo N°5: Propuesta para mejorar la participación de los Públicos Internos)

2.4.4. Establecimiento de Índices

Esta acción es clave para mantener las acciones aplicadas funcionando, se medirá el alcance de los mensajes, el interés que los colaboradores tienen en

uno u otro canal de comunicación, mejorar los canales aplicados e incluso diversificar los canales existentes actualizándolos, en este punto se debe tener en cuenta el avance tecnológico para ir de la mano con él.

Las nuevas tecnologías de la comunicación han evolucionado de manera exponencial, con la ayuda del internet se cuenta con un sinfín de información, es indispensable que las organizaciones se unan a esta vertiginosa ruleta de información que se desarrolla actualmente.

Las herramientas que una Empresa puede tener en cuenta para ir de la mano con la carrera de la comunicación son: el internet, la intranet, los sistemas de TV integrada, mensajes a celulares para cualquier emergencia o mensaje importante que se requiera difundir, etc...

Las acciones del responsable de la comunicación interna son constantes, están en movimiento y deben ir al ritmo del negocio ya que la comunicación interna va de la mano con la comunicación externa; el mensaje que se difunde hacia afuera de una organización llega también al interior de la misma por lo que deben estar alineados y en sintonía.

En conclusión la gestión de la Comunicación Interna en una organización como se vio anteriormente, no es de una sola persona o un departamento; son acciones de varios departamentos que van en conjunto con la dirección, al igual que la consecución de los objetivos corporativos, los de comunicación requieren involucrar a los colaboradores porque en un momento son receptores de un mensaje, pero también se convertirán en emisores de otro mensaje.

CAPÍTULO III: El Rol del DirCom en la actualidad

“La comunicación Interna se ha posicionado como una de las herramientas más eficaces en lo que a la gestión del cambio se refiere, ya que es pieza fundamental para transmitir los nuevos mensajes a empleados, colaboradores y socios. Actualmente La Comunicación Interna se convierte en escucha activa, en herramienta para la gestión del cambio, el motor de la RSC y en el hilo conductor de la motivación y el compromiso.” (Revista Comunicación Interna, 2010).

Las organizaciones están intentando adoptar este concepto, entender que las personas son la parte más importante de la misma para que crezca, incluir en su Planificación Estratégica la opinión de las personas relacionadas a la Empresa, que los directivos aprendan a planificar sus tácticas y acciones a seguir con información adicional a los números y las estadísticas.

El desarrollo de las funciones de la persona responsable de la comunicación interna en una Empresa se abre campo poco a poco, con esfuerzo constante, buscando oportunidades para demostrar la necesidad de su existencia; algunos directivos están entendiendo la importancia de gestionar de manera adecuada la información, direccionarla a los públicos de diferente manera de acuerdo al origen y desempeño de los mismos. Básicamente deben aceptar que la persona responsable de la comunicación es el nexo entre los públicos, cuya gestión debería ser diaria y en conjunto con el desempeño de todos los procesos de la Empresa.

Tal vez en el pasado las Empresas han podido existir sin un proceso que gestione la comunicación, pero los tiempos han cambiado y las Empresas también están cambiando, el mercado se ha desarrollado y la economía se convierte en una actividad que debe ir de la mano de la atención al cliente lo que permite que los negocios evolucionen, las Empresas ahora no existen solo para hacer utilidades sino para crecer, asumir la posibilidad del buen vivir para los colaboradores y demás personas relacionadas con la Empresa, se

preocupa por la comunidad y de asegurar que su negocio o su producto sea limpio, por tanto el más reconocido en el mercado; no porque satisface las necesidades creadas por la publicidad sino porque va mas allá de lo que el cliente esperaba, porque encierra una buena atención recibida, sinceridad y ética en el trato y en la cadena del negocio presentando un diferencial frente a la competencia.

3.1. Objetivos y Funciones del DirCom en la Comunicación Interna

El objetivo fundamental que la persona que es responsable de la comunicación interna en una organización tiene es unir esfuerzos para que la gestión sea un trabajo conjunto, básicamente de las áreas estratégicas; lo ideal es coordinar y gestionar la comunicación de manera transversal, asesorar a las áreas involucradas para una comunicación de fácil entendimiento y recibir el retorno de la información enviada para mejorar la misma, cerrando el círculo de la comunicación.

3.2. Responsabilidad del DirCom en la Comunicación Interna

“La comunicación interna ha de servir para dar a conocer lo que pasa en la organización y lo que la organización hace, los cambios en el entorno que le afectan positiva y negativamente, las novedades laborales y salariales, los balances económicos o de gestión, la actividad de los dirigentes, los planes de vacaciones, las actividades de formación. Todo lo que está relacionado con la organización y con sus miembros debe ser transmitido internamente y, para generar más confianza, debe ser conocido por canales internos antes de ser divulgada al exterior” (Túñez, 2012,P.74).

La persona que se encarga de la Comunicación Interna de una organización debería tener claro a quienes va direccionada su actividad, en una Empresa se pueden encontrar principalmente tres actores: los empleados, la Empresa y el

entorno en el que se desarrolla, ninguna actividad relacionada con la comunicación puede iniciar si no se tiene claro esto.

La responsabilidad fundamental de la comunicación interna es alinear hacia un solo camino el accionar de los diferentes departamentos y áreas de la Empresa con la Filosofía Corporativa, es decir se convierte en un nexo entre los departamentos.

La gestión de esta área viene de la mano con la Dirección y el Grupo Directivo que definirá la Planificación Estratégica de la Empresa y como consecuencia, la planificación comunicacional de la misma, una vez establecidas, este grupo definirá cómo y a quienes irá destinada esta información.

O ideal en la gestión de comunicación es establecer nexos con los departamentos gestores de comunicación, se podrá iniciar con el departamento de mercadeo para lograr establecer mensajes en concordancia tanto para los públicos internos como externos, teniendo claro que la información que una Empresa produce para los clientes en el exterior, llega de una u otra manera a conocimiento de los colaboradores internos, si ésta va en concordancia y está enfocada hacia la Filosofía de la Empresa se convierte en un reafirmante del mensaje, ocasionando en los colaboradores una sensación de satisfacción, orgullo y tranquilidad porque los mensajes que escuchan afuera son los mismos que llegan a sus oídos internamente; si los mensajes no concuerdan, no mantienen la misma sintonía o no son similares, el colaborador interno se confunde.

Otra de las áreas estratégicas es Recursos Humanos, la gestión de comunicación va junto a la gestión que este departamento desarrolla, ya que su objetivo es llegar a los colaboradores con el mensaje correcto, afianzar la Filosofía Corporativa, recordando los valores de la Empresa, los beneficios que esta brinda, las acciones comerciales, las acciones en la comunidad, motivar a

los colaboradores con asuntos sociales, cumpleaños, ascensos, oportunidades de crecimiento interno, capacitación, etc,

3.3. Como deben comunicarse las organizaciones hoy

Las organizaciones que están pendientes del comportamiento del mercado y el avance interno que las Empresas internacionales han demostrado, están descubriendo que para ser una Empresa reconocida y con reputación corporativa no basta con superar las ventas del sector, sino que es necesario potenciar sus fortalezas internas, es decir a sus colaboradores; para lograr esto se gestionan acciones que permitan que cada uno de ellos sean embajadores de su Empresa, la representen, la comparen y la defiendan; que se sientan parte de la misma no solo cuando están trabajando sino en sus actividades sociales, con la familia, en el vecindario, etc., demostrando orgullo de pertenencia y creciendo en clima laboral.

3.3.1. Recomendaciones para una Comunicación Interna efectiva

Hablar sobre la comunicación interna y su importancia es relativamente fácil, pero trabajar sobre acciones que mejoren la comunicación, que generen sentido de pertenencia y mantengan alineado el mensaje que se transmite con la Filosofía en concordancia con el mensaje que los públicos quieren escuchar, no es tan fácil; tal vez si se toma en cuenta ciertos puntos importantes se inicie con una buena gestión entre ellos

Controlar la comunicación que la Empresa emite, para hacerlo es necesario planificar las acciones a seguir y tener clara la estrategia que permitirá una buena comunicación.

Gestionar de manera adecuada los mensajes, darles identidad y unidad al entregar un mensaje valioso a los stakeholders se brinda un valor agregado que ellos no esperaban.

La comunicación interna permite gestionar de manera adecuada las acciones en el caso de una crisis, la correcta asignación de responsabilidades y el dominio de lo que se debe hacer en esos momentos es clave.

Puede generar un factor de cohesión entre las demás áreas, invitándolas a cumplir con los objetivos de la Empresa.

Genera puentes comunicacionales entre los diferentes públicos que permitirá la correcta gestión de la Prestigio Empresarial, recibiendo a su vez el feedback que se requiere para posicionar a la Empresa de acuerdo a la planificación

Tener en cuenta que los avances de la tecnología pueden ser un apoyo fundamental para la comunicación interna, llegar de manera inmediata a los stakeholders y demás públicos podría hacer la diferencia.

Desarrollar vínculos entre los públicos y la organización incrementará el sentido de pertenencia, el comunicador interno es el responsable de compartir con los involucrados la historia de la Empresa, sus inicios, sus acciones, las situaciones de mejora y crecimiento así como también los momentos de crisis.

Apoyar conjuntamente al área de mercadeo como a la de Recursos Humanos le permitirá aumentar su alcance y apoyar desde adentro lo que se trasmite a los públicos externos, generará confianza y transparencia.

La reputación que una organización maneja viene como producto del pensamiento que tienen sus colaboradores y del Clima Organizacional que ellos generan, para atraer personas que se identifiquen con esa reputación entre los profesionales externos, las acciones del responsable de comunicación interna irán de la mano con las de recursos humanos.

En resumen lo que el departamento de comunicación interna maneja es la confianza que los colaboradores, los clientes y el entorno tienen en la

organización, la forma de hacer las cosas; por lo tanto cada una de las acciones deben ser tomadas con cuidado y cautela, la información es un tesoro, un valor intangible que le permitirá a la Empresa diferenciarse de las demás, su correcta gestión es tan importante como alcanzar las metas en ventas anuales para lograr la utilidad esperada.

El éxito de una Empresa depende también del Clima Organizacional que ésta gestione internamente, por lo tanto las acciones de comunicación que se recomienden irán de la mano de una buena gestión entre sus colaboradores.

3.3.2. Los errores más frecuentes en Comunicación Interna

La comunicación Interna se está convirtiendo en el tema de moda actualmente, las Empresas públicas en el Ecuador han establecido Planes de Comunicación que van acorde con la forma que el gobierno nacional tiene de mantener informado al país acerca de sus actividades, sin embargo esto no es suficiente y podría suceder que se cometa el error más frecuente que se puede encontrar en comunicación, olvidar lo que es comunicar para tan solo informar.

Otro error frecuente es asumir que se comunica lo que los públicos quieren saber, sin hacer un sondeo que confirme que es correcto.

Se debe tener especial cuidado cuando se abre la vía de comunicación y no se da respuesta a la misma, podría parecer que no importa lo que los públicos intentan decir.

Evitar comunicar por comunicar sin un orden establecido, en lugar de esto se recomienda tener una planificación estratégica de comunicación que establezca procesos y objetivos claros.

Comunicar a todos los colaboradores por igual, es recomendable segmentar los públicos internos y comunicar de acuerdo a cada uno de ellos, preparar mensajes para cada grupo y en la cantidad necesaria, nunca en exceso.

3.4. Nuevas tendencias de Comunicación

3.4.1. Qué es el Branding?

El branding es una palabra inglesa utilizada en el campo del marketing para referirse a la construcción de una marca, es la definición, desarrollo y mantenimiento de una marca, sin olvidar que al hablar de branding no queremos posicionar solo la marca a través del producto sino lo que éste significa, la huella que va dejando, la imagen que éste representa; lo curioso es que a pesar de que la palabra es muy común, aun no tiene significado definido en el Diccionario de la Real Academia Española-RAE. Según José Manuel Casado el Branding:

“es la forma en que gestionas y comunicas tus auténticos valores, creencias, habilidades, pasiones y talento, los sentimientos que provocas y la forma en la que eres percibido”. (Casado, José Manuel. f.2011. p.32)

“Hablar de Branding Corporativo significa referirnos al proceso de creación de una marca corporativa,...abarca desde el ser de esa organización; su filosofía, valores y cultura corporativa hasta su comportamiento, es decir todo lo que finalmente involucra los puntos de contacto entre la organización y sus públicos”. (Dr. Paul Capriotti. f.2010).

Pocas Empresas en el Ecuador están enfocadas en afianzar la relación que existe entre los colaboradores y la Empresa, sin embargo los directivos van

entendiendo que el “activo”, por así decirlo, mas valioso con el que cuentan es la gente.

Actualmente los colaboradores ya no son tan solo un número, una persona que produce o peor aún una persona que puede ser reemplazada por una computadora que automatice cualquier actividad de producción; está totalmente claro que las personas son valiosas en una organización, cualquiera que sea la actividad que ésta realice; por lo tanto y para que los colaboradores sientan lo importantes que son se están desarrollando actividades de Comunicación Interna, gestionando canales de comunicación nuevos, verificando que sean efectivos, etc; todo esto para generar en ellos el sentido de pertenencia, que se sientan parte de la Empresa.

El branding interno es buscar la manera de que los colaboradores se sientan identificados con la Empresa, que compartan los valores, la forma de hacer las cosas, las costumbres, etc; busca cohesionar la forma de ser de la Empresa con la de los colaboradores para que formen un vínculo, sin perder su identidad, sino manteniendo la identidad de cada uno y compartiendo la mayoría de sus acciones, creencias, decisiones, etc.

Por ejemplo, cuando un grupo de personas se hacen hinchas de algún equipo de futbol generalmente lo hacen porque les gusta la forma de jugar de los integrantes, los colores que representan, comparten la forma de dirigir que tiene el Director Técnico ó son admiradores de alguno de los jugadores; se sienten orgullosos del equipo cuando gana y cuando pierde están allí para apoyarlo y motivarlo para que salga adelante; formar parte de una Empresa y lograr que los colaboradores sean fans de la misma es el Branding Interno: Conectar al colaborador a un nivel intimo con la Empresa, que sienta que pertenece a ella porque cree en lo que dice y hace, por lo tanto confía en la organización.

Para iniciar la gestión del Branding Interno se debe planificar la comunicación de manera adecuada, contar con coherencia comunicacional y apoyo gerencial;

esto quiere decir que los mensajes que se comunican tanto al exterior como al interior deben guardar la misma línea, los directivos deben instruir a sus jefaturas adecuadamente con respecto a la gestión de comunicación, generando identidad y sobre todo la adopción de los valores que la Empresa representa, de tal manera que los integrantes de una organización desarrollen sentimientos hacia la misma, que se enamoran de la marca tanto como lo hacen los clientes que acuden al establecimiento para adquirir un producto, lograr un “**lovemark interno**”.

Pueden los colaboradores enamorarse de la marca que representan? Si pueden, y deberían hacerlo para desempeñar su trabajo porque les gusta, se diviertan y lo aprecien, no porque es una obligación diaria que les permitirá recibir un sueldo a fin de mes.

3.4.2. ¿Qué es la Netiqueta?

Las normas de netiqueta se pueden comparar con las normas de urbanidad de los internautas. Son reglas de etiqueta para comportarse debidamente ante otras personas y deben ser respetadas para una convivencia social sana. La Internet es una sociedad virtual donde se debe seguir ciertas reglas, es muy importante que se separen los mensajes que se escriben en el entorno social del laboral, a esas normas se les llama **netetiquette o netiqueta**:

“Es una serie de normas que todo usuario que esté relacionado con el mundo del internet debería conocer y respetarlas. Muchas organizaciones que funcionan en internet tienen una serie de netiquetas para sus servicios que hacen que todo funcione mejor y con menos problemas”
[.http://www.emezeta.com/informes/netiqueta.pdf](http://www.emezeta.com/informes/netiqueta.pdf)

Con el avance actual de la tecnología, es importante incluirla en el proceso de comunicación, ya que forma parte medular de la misma, actualmente se cuenta

con muchos equipos y programas que ayudan en la realización de las tareas diarias en la oficina siendo uno de ellos el sistema de correo electrónico.

El correo electrónico se está convirtiendo en un poderoso medio de comunicación que facilita las relaciones comerciales y profesionales, sin embargo, es necesario manejarlo con cuidado y responsabilidad para evitar que la imagen de la Empresa y de las personas se pueda ver afectada.

A continuación se detallan algunas de las principales recomendaciones para una correcta gestión de la comunicación electrónica mencionadas en la Guía para el uso correcto del Correo Electrónico Corporativo:

- Para asuntos relacionados con la Empresa debe asegurarse de usar siempre el correo electrónico @suempresa.com y de usar la firma (email signature) electrónica asignada.
- Se debe asegurar que el destino de las cartas sea el correcto. Verificar los campos To:,Cc: y Bcc: (o CCO:)
- Se debe escribir el motivo del mensaje en el Subject o Asunto.
- Utilizar altas y bajas. Los mensajes en mayúsculas son mas cansadores que los que utilizan correctamente mayúsculas y minúsculas Además, podrían equivaler a GRITAR !!
- No es recomendable utilizar las letras alternadas entre mayúsculas y minúsculas, ejemplo: “meNsAjESdEeStEtIPo”.
- Un correo electrónico en el trabajo no deja de ser una herramienta más, por eso el cuerpo del mensaje debe cumplir una serie de formalismos que lamentablemente en ocasiones se olvidan:

El mensaje debe contener un saludo. No tiene porque ser extremadamente formal. Muchas veces un simple “Buenos días” u “Hola” bastan, sobre todo si se conoce a la persona. Si no se conoce a la persona entonces es mejor elegir una fórmula de cortesía (Estimado Sr/Sra X, etc.).

El mensaje debe contener una frase de despedida. Para el 90% de los casos vale “Un saludo” o “Saludos”, pero si el correo es más formal se debe optar por una fórmula de cortesía (“Atentamente”, “Cordialmente”, etc.).

Es importante tener una firma al final del mensaje donde aparezcan:

- Nombre y apellidos
- Teléfono/s de contacto
- Dirección de correo electrónico (sí, aunque sea redundante)
- Dirección postal
- Nombre de la Empresa y si es posible el logo
- Opcionalmente se puede poner el cargo y/o el departamento
- Utilizar un lenguaje adecuado así como puntuación y buena ortografía.

Para responder un correo electrónico cuyo propósito es darle seguimiento a esta conversación, se debe conservar los símbolos “>” anidados ya que permiten seguir la conversación con relativa facilidad, además es recomendable cambiar el color del texto para clarificar aun más los mensajes y qué parte es respuesta de qué texto.

Si por lo contrario, no se quiere dar seguimiento o evitar que al reenviar el correo a un destinatario distinto se entere de la conversación, entonces deberá eliminar las conversaciones anteriores mostradas con el símbolo >

- Para enviar archivos adjuntos, limitarnos a 2 MB de tamaño, si el archivo es más pesado enviarlo por ftp, dropbox o yousendit.
- Evitar el uso de emoticones.
- Abstenerse de utilizar el correo electrónico corporativo para enviar cadenas o correos basura.

- Recordar que los pensamientos, las citas de filósofos o partes de canciones, son asuntos personales que no deben mezclarse con la comunicación laboral, evítelos.
- Dado el creciente número de correos electrónicos que se pueden recibir a lo largo del día, y teniendo en cuenta que es un servicio “gratuito”, se debe considerar cuándo se debe mandar un correo electrónico y cuándo no. Que sea “gratis” no significa que el tiempo de los demás sea infinito.
- No hay que confundir un correo electrónico con un sistema de mensajería instantánea. Si envía un correo, no espere que le contesten al siguiente minuto, si esa es su necesidad, utiliza otro medio (por ejemplo, el teléfono).

El correo electrónico corporativo es para uso formal, por lo tanto su uso debe de apearse incondicionalmente a estas recomendaciones.

3.5. Estructura de Comunicación Interna en Casabaca S.A.

Actualmente la Comunicación interna en Casabaca no está estructurada dentro de un departamento especializado y la difusión de la información por los canales que actualmente están habilitados no llegan de manera adecuada a los distintos públicos que reciben el o los mensajes emitidos, por lo que parte de esta propuesta es definir la Estructura de Comunicación Interna (departamento o coordinación) sea aprobada, implantada y luego difundida a los colaboradores y luego a todas las Empresas y públicos que forman parte del grupo para conocimiento interno y externo.

La Comunicación Interna es gestionada actualmente por una persona que colabora dentro del departamento de Recursos Humanos, se encarga de administrar los canales comunicacionales que se encuentran activos, sin

embargo el Proceso de Comunicación Interna deberá ser administrado por un área que tenga directa relación con la Presidencia Ejecutiva del Grupo y con las Empresas del Grupo, además de tomar en cuenta de manera integral a los colaboradores para el éxito del proceso comunicacional, de acuerdo a lo que menciona Jürgen Habermas en su Teoría de la Acción Comunicativa; este autor plantea la necesidad de la creación de una estructura comunicación dentro de un sistema social:

“En la teoría de Habermas la **acción social** consiste en la cooperación entre al menos dos actores que coordinan sus acciones instrumentales para la ejecución de un plan común. A esta teoría no sólo le interesan las características de la acción formal, sino aquellos **mecanismos de coordinación de la acción** que hacen posible una coherencia regular y estable de las interacciones, según ciertos **patrones de acción** que se interpretan como el conjunto de **normas validadas** por un colectivo, en función de un comportamiento "estratégicamente" cooperativo.

Los **mecanismos de coordinación** de la acción pueden entenderse como la **realización de un plan de acción**, que se apoya en la **interpretación reflexiva** en torno a determinada situación, circunstancia o necesidad frente al contexto.

Este "saber común" está fundamentado en el "acuerdo", en el "entendimiento" entre los distintos actores en base al reconocimiento intersubjetivo de sus **pretensiones de validez**, las cuales deben ser susceptibles de crítica y de adaptación a las necesidades y circunstancias (contexto) de los interlocutores. Las convicciones compartidas intersubjetivamente vinculan a los participantes de una acción, en términos de **reciprocidad**. El acuerdo logrado mediante la acción comunicativa se diferencia de la influencia ejercida mediante una acción estratégica. En esta

última se excluyen los procesos subjetivos de entendimiento del otro, para ejercer una persuasión conducente al logro de una meta, cuyo éxito favorece fundamentalmente a una de las partes implicadas en la interacción. La influencia sobre el otro se realiza sin un acuerdo entre las subjetividades y se convierte en una imposición para la acción. Es, en este sentido, más una persuasión que una comunicación abierta y congruente.” (Jurgen Habermas. s/f).

Según este autor no es suficiente establecer un Plan de Comunicación y los lineamientos para que se los siga de acuerdo a la cultura corporativa de una organización, esto sería comunicación unidireccional; es también importante contar con el entendimiento y la cooperación de los colaboradores de la Empresa en este plan de acción, constituyéndose en un acto de cooperación y aceptación de un compromiso comunicacional, convirtiendo este proyecto en un instrumento bidireccional, en un acuerdo que vincula a los participantes en el cumplimiento del mismo.

En Casabaca actualmente se cuenta con algunas de estas herramientas como son el Sistema Integrado de Gestión, que es un canal formal de información integrada, la plataforma de intranet donde se genera la información del negocio, esta podría ser una oportunidad para llegar a los colaboradores ya que constituye una herramienta diaria que todas las áreas del negocio utilizan, un plan de celulares corporativo que permitiría la emisión de mensajes emergentes, establecimiento de un proceso para el correcto uso de los correos electrónicos (netiqueta), el sistema de TV integrada, que también puede ser una oportunidad de gestionar de manera unificada un video corporativo que se difundirá en todas las agencias.

3.5.1. Canales de Comunicación

Las líneas del negocio que forman parte de la actividad económica del grupo procuran estar en contacto constante con los diferentes públicos, Empresas del grupo, comunicación inter-departamental, etc, de manera horizontal, incluyente e inclusiva.

La cultura corporativa de Casabaca S.A. está pensada principalmente para difundir los valores, principios corporativos y normas éticas de la Empresa, a la vez que define la forma de hacer las cosas de la misma, es decir: la Empresa tiene un enfoque hacia el cliente, basada en procesos internos de calidad total y principalmente éticos, pensando siempre en que la parte más importante que ha permitido que la Empresa crezca son los colaboradores.

Existen los siguientes canales de difusión de la comunicación interna en la Empresa:

- Cartelera, se actualizan las carteleras constantemente, en las mismas se incluye los nuevos colaboradores que ingresan a la Empresa, los cumpleaños de la semana, noticias de salud y seguridad, clasificados varios, vacantes que se necesiten, cursos y capacitaciones abiertas, actividades sociales y de Responsabilidad Social y demás programas que se planea hacer como Fiestas de Quito, Navidad, etc.
- Correo electrónico, este canal procura estar acorde a las nuevas tendencias en la comunicación y para que ésta sea más plural y de fácil acceso y actualización, es una herramienta que procura mantener lo más informados posible a los colaboradores, básicamente se utiliza para difundir la información descendente.
“Casabaca Informa” es una dirección establecida específicamente para enviar novedades desde varias plataformas web mail: noticias, felicitaciones invitaciones, etc.

- Almuerzos de colaboradores se realiza en todas las agencias para que un grupo pequeño de personas, tanto colaboradores nuevos como antiguos tengan un contacto directo con sus gerentes, los mismos que además de comunicar como se encuentra la Empresa en cumplimiento de metas, refuerzan los valores y principios de la misma, comparten la historia y crecimiento de la compañía desde sus inicios, retos y nuevos proyectos. Todos son invitados por lo menos una vez al año, el objetivo es que todos asistan a compartir esta experiencia, en la cual también se aplica una dinámica que refuerce los conocimientos y una encuesta que permite la retroalimentación de los asistentes.
- Reuniones con el personal, existen algunos motivos por los cuales se organizan:
 - Reunión Anual de Planificación Estratégica con los departamentos estratégicos, para comunicar metas logradas y establecer nuevos objetivos a alcanzar en el negocio.
 - Reuniones semanales de ventas, para comunicar actividades y metas propuestas, calificaciones de calidad mensuales en cada agencia que involucran a todo el personal y el monitoreo de acciones de calidad, promociones lanzadas, capacitación, etc.
 - La reunión de la Caja de Ahorros, es organizada con todos los socios para comunicar actividades sociales durante el año, la reelección de la nueva directiva de la misma la que se encargará de planificar las actividades sociales del siguiente año, la reunión de Navidad, Campeonato Interno de Deportes, etc.
- Sistema Integrado de Gestión –SIG, es un programa interno desarrollado por la Empresa que permite que los colaboradores de la organización consulten temas acerca de sus actividades, el Manual de Procesos, Políticas de Gestión, Mapa de Procesos,

Beneficios, Formularios internos necesarios para diferentes actividades, etc... Esta herramienta está al alcance de todos para consulta ingresando de dos formas: La primera con una clave universal para acceder a la información general y La segunda forma con una clave asignada que permite a la persona autorizada acceder al detalle de la actividad que realiza, por ejemplo ingreso mensual de información para los descuentos de nomina ubicada en el Proceso de Recursos Humanos, Subproceso de Nomina al que solo puede acceder el colaborador de esa área.

- Portal corporativo, es un programa que utiliza intranet, este está conectado en ciertos procesos con el anterior (SCB) para que los colaboradores puedan desarrollar las actividades básicamente del Área Comercial, por ejemplo los vendedores pueden ingresar los datos de un cliente y verificar en stock si el vehículo que se le va a vender está en el país y generar aquí una proforma y factura de acuerdo a la necesidad.

CAPÍTULO IV: Determinación de la Influencia, Potencialidades y Medios de participación de los Públicos Internos frente al logro de los fines de la Organización

4.1. Definición del alcance de la investigación

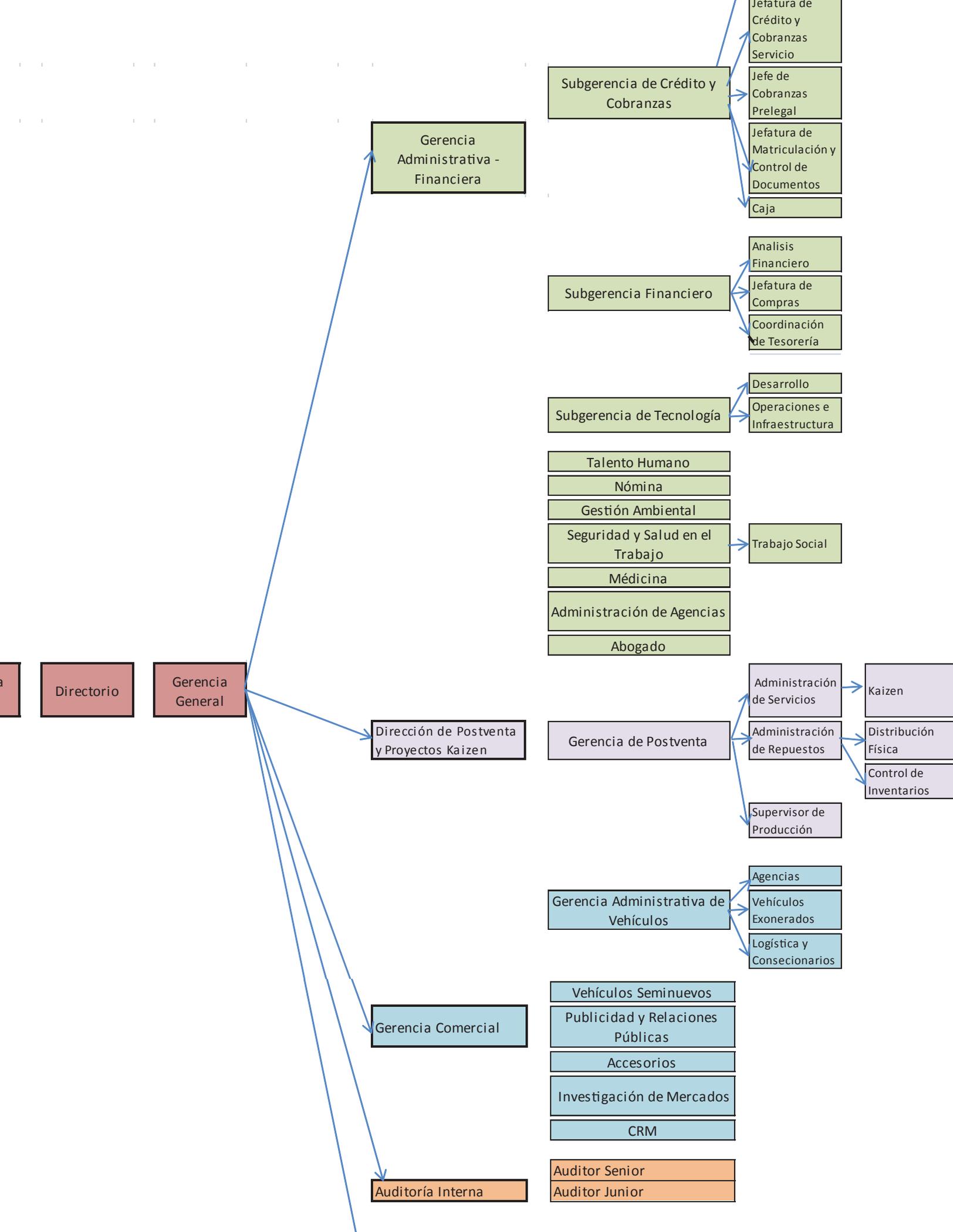
Esta investigación se enfoca a los colaboradores internos, suman un total de 562 colaboradores divididos en tres áreas principales del negocio:

El área Comercial que involucra a las 11 agencias que se encuentran atendiendo al público, encierran a los Jefes de Agencia, Asesores Comerciales, Asistentes Comerciales, Auxiliares Generales, Auxiliares de Cafetería y mensajeros; dirigidos por la Gerencia Comercial y su Asistente; adicionalmente en esta área consta el departamento de Mercadeo, Logística y Venta de Accesorios. Se incluye a la Gerencia de Posventa, Asesores de Servicio en Talleres, personal de mantenimiento, enderezada, pintura y lavada, avalúos y venta de Repuestos.

El área Administrativa que encierra a los departamentos de Contabilidad, Crédito y Cobranzas, Cajas, Sistemas, Administración, Mensajeros y personal de limpieza, Recursos Humanos, Compras y Gestión de Procesos de Calidad, dirigidos por una Gerencia Administrativa.

El área de Kaizen que incluye la Gerencia de Kaizen y parte de desarrollo de nuevos proyectos, mejoras y Gestión de Garantías, dirigidos por la Gerencia General, su Gerencia Financiera y de Proyectos, Auditoría Interna, una Asistente de Gerencia y un Guardaespaldas.

A continuación se expone el Organigrama General detallado de la Empresa Casabaca S.A.:



4.2. Determinación de la muestra representativa

Para definir la muestra representativa, se realizó el siguiente cálculo:

CÁLCULO DEL TAMAÑO DE UNA MUESTRA

ERROR	5,0%
TAMAÑO POBLACIÓN	562
NIVEL DE CONFIANZA	95%

TAMAÑO DE LA MUESTRA = 228

$$\frac{N * (\alpha_c * 0,5)^2}{1 + (e^2 * (N - 1))}$$

4.3. Encuestas

La encuesta contiene dos partes para establecer dos temas fundamentales que son objeto de este trabajo de investigación, la primera parte hace una comparación entre el valor numérico que la Gerencia de la Organización le otorgó a cada Principio y Valor Corporativo (Valor Esperado o Deseado) frente a la puntuación que los colaboradores otorgaron a los mismos, definiendo el nivel de importancia (Valor Real). La regla del 1 al 7 determinaba al número 1 como el mínimo y al 7 como el máximo valor a definirse.

La segunda parte contiene una investigación acerca de los canales de comunicación vigentes y plantea la propuesta de nuevos canales que los colaboradores consideran pueden ser implementados.

Luego de tabular los resultados de la primera parte se puede concluir que de los 3 Valores establecidos por la organización, la Ética es el valor que más se encuentra alejado del valor numérico que fue asignado por la Empresa con 6.61/7. Sin embargo los datos no son muy distantes, lo que indica que faltaría

un poco más de gestión para lograr que los colaboradores se encuentren alineados a la cultura corporativa totalmente, cuya principal premisa y forma de hacer las cosas es “Ser Transparente”, la Filosofía conceptúa este valor así: **“Ética: Mi mejor negocio a largo plazo es decir siempre NO a la corrupción”** (tomado del Capítulo 1 del presente documento).

Tabla 2: Valoración de Valores Corporativos frente a la percepción de Públicos Internos

VALORACION DE VALORES CORPORATIVOS FRENTE A PERCEPCION DE PUBLICOS INTERNOS			
VALORES	CORP.	PUBLICOS	
ETICA	7	6.61	-
MEJORAM.CONTINUO	5	6.18	+
PROACTIVIDAD	6	6.39	

Respecto a los 14 Principios Corporativos, segundo aspecto importante en esta investigación realizada, podemos concluir que los Principios que menos se ajustan al nivel de valoración que la organización ha definido son:

Competitividad con 5.88/7, cuyo significado es: **“Busco crear ventajas competitivas para la Empresa”** y Orientación a Resultados con 5.96/7 que invita a los colaboradores a: **“superar las metas establecidas constantemente”**.

A pesar de existir una brecha entre las dos puntuaciones ésta no es grande, por lo que, con cierta gestión es posible que mejore.

A continuación se encuentra el cuadro que resume los resultados obtenidos en la tabulación de las encuestas para referencia:

Tabla 3: Valoración de Principios Corporativos frente a la percepción de los Públicos Internos.

VALORACION DE PRINCIPIOS CORPORATIVOS FRENTE A PERCEPCION DE PUBLICOS INTERNOS			
PRINCIPIO	ORGANIZ.	PUBLICO I.	
RECONOCIMIENTO	5	5,59	+
DELEGACION	5	5,39	+
DECISIONES CALIDAD	7	6,02	
INF. TRANSPARENTE	5	6,23	+
COM. ASERTIVA	5	5,83	+
R. PRODUCTIVAS	5	5,36	+
RESPETO	7	6,39	
KAIZEN	7	6,09	
TRABAJO EN EQUIPO	6	6,12	+
ORIENT. RESULTADOS	7	5,96	-
CAPACITACION	6	5,99	+
COMPETITIVIDAD	7	5,88	-
SOL	5	6,23	+
CALIDAD TOTAL	7	6,31	+

Una vez definidos los atributos que fueron analizados con este estudio, se definió el Perfil de la Imagen actual que los colaboradores tienen de los Principios y los Valores Corporativos de la Empresa con los siguientes gráficos:

Tabla 4: Perfil de Imagen Actual de Valores Corporativos

PERFIL DE IMAGEN ACTUAL-VALORES CORPORATIVOS									
#	1	2	3	4	5	6	7	VALORES	
1							6,61		ETICA
2							6,18		MEJORAMIENTO CONTINUO
3							6,39		PROACTIVIDAD

Tabla 5: Perfil de Imagen Actual de Principios Corporativos

PERFIL DE IMAGEN ACTUAL-PRINCIPIOS CORPORATIVOS								
#	1	2	3	4	5	6	7	PRINCIPIOS
1					5,5			RECONOCIMIENTO
2					5,3			DELEGACION
3						6		DECISIONES CALIDAD
4						6,2		INF. TRANSPARENTE
5					5,8			COM. ASERTIVA
6					5,3			R. PRODUCTIVAS
7						6,3		RESPECTO
8						6		KAIZEN
9						6,1		TRABAJO EN EQUIPO
10					5,9			ORIENT. RESULTADOS
11					5,9			CAPACITACION
12					5,8			COMPETITIVIDAD
13						6,2		SOL
14						6,1		CALIDAD TOTAL

A continuación se expone la Constelación de Atributos tanto para Valores como para Principios Corporativos de acuerdo a la imagen que perciben los colaboradores:

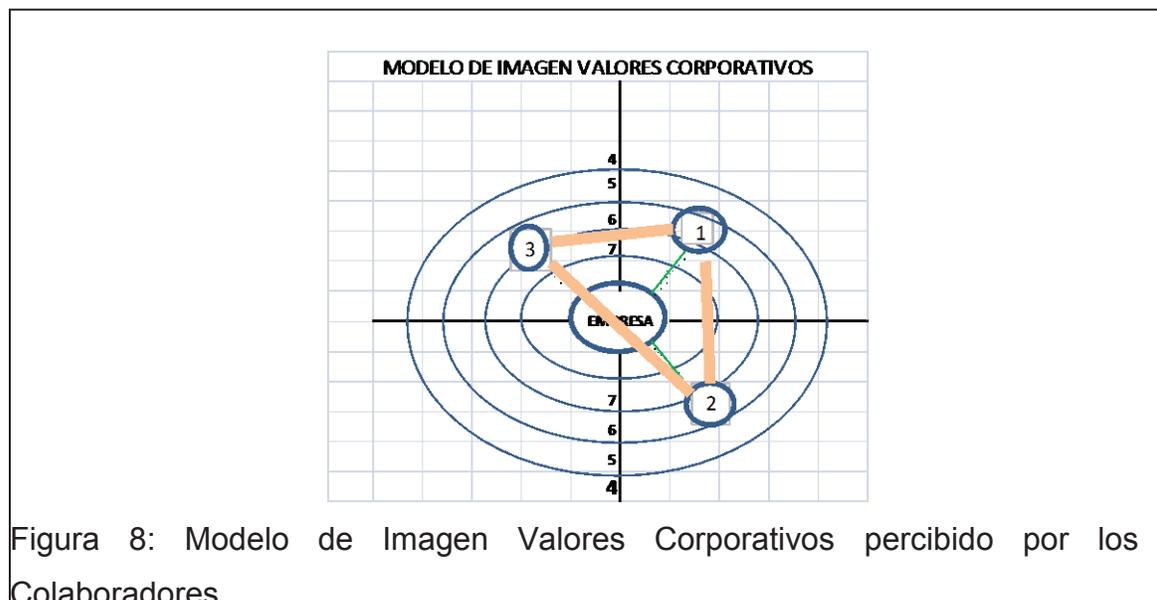


Figura 8: Modelo de Imagen Valores Corporativos percibido por los Colaboradores

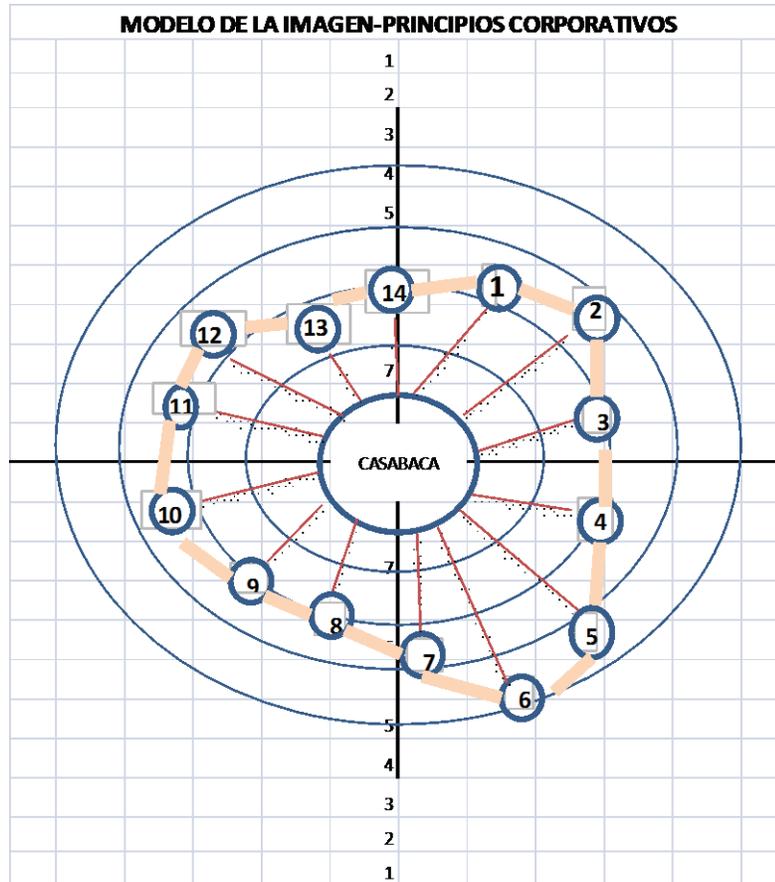


Figura 9: Modelo de Imagen Principios Corporativos percibido por los colaboradores

En los dos gráficos de Modelo de Imagen se puede apreciar la figura que se forma al unificar los puntos que fueron hallados. A continuación se colocará los valores que la Empresa esperaba tener en cada uno de los datos:

Tabla 6: Constelación de Atributos para Valores Corporativos

VALORACION DE VALORES CORPORATIVOS FRENTE A PERCEPCION DE PUBLICOS INTERNOS				CONSTELACION DE ATRIBUTOS - VALORES
#	VALORES	V. Esperado	V. Real	
1	ETICA	7	6.61	
2	MEJORAM.CONTINUO	5	6.18	
3	PROACTIVIDAD	6	6.39	

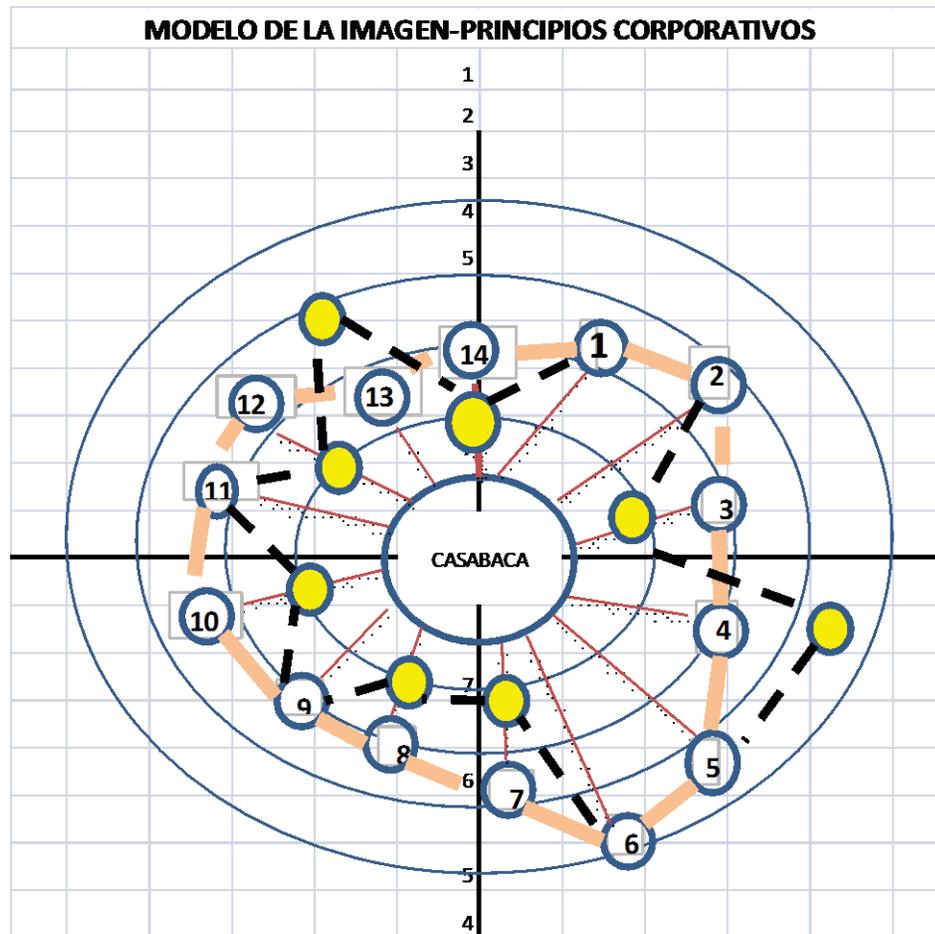
La línea continua es la percepción de los colaboradores, es decir la percepción que se obtuvo a través de las encuestas y la línea entrecortada es la percepción que la Empresa espera tener.

Como se puede apreciar, los valores que se encuentran más distantes del centro (7) son aquellos que necesitan una gestión que permita que se acerquen al valor numérico óptimo que fue escogido por la Empresa. Entre los valores que se debe tomar en cuenta La Ética se encuentra con una diferencia de 0,39.

Los otros dos valores, Proactividad y Mejoramiento Continuo se encuentran sobre la valoración que fue determinada inicialmente, sin embargo es aconsejable aplicar alguna gestión para mantener la imagen obtenida.

Tabla 7: Constelación de Atributos para Principios Corporativos.

VALORACION DE PRINCIPIOS CORPORATIVOS			
FRENTE A PERCEPCION DE PUBLICOS INTERNOS			
#	PRINCIPIO	V.Esperado	V. Real
1	RECONOCIMIENTO	5	5,59 +
2	DELEGACION	5	5,39 +
3	DECISIONES CALIDAD	7	6,02
4	INF. TRANSPARENTE	5	6,23 +
5	COM. ASERTIVA	5	5,83 +
6	R. PRODUCTIVAS	5	5,36 +
7	RESPECTO	7	6,39
8	KAIZEN	7	6,09
9	TRABAJO EN EQUIPO	6	6,12 +
10	ORIENT. RESULTADOS	7	5,96 -
11	CAPACITACION	6	5,99 +
12	COMPETITIVIDAD	7	5,88 -
13	SOL	5	6,23 +
14	CALIDAD TOTAL	7	6,31 +



La línea continua es la percepción de los colaboradores, es decir la percepción que se obtuvo a través de las encuestas y la línea entrecortada es la percepción que la Empresa espera tener.

Se puede apreciar que los Principios Corporativos que se encuentran más alejados del centro (7) y distantes de la valoración que la Empresa los asignó, son los que necesitan de gestión para mejorarlos.

4.3.1. Conclusiones

Los datos que los públicos internos han proporcionado no son muy distantes de los establecidos por la Empresa, tomando en cuenta que no se ha realizado antes una auditoría de esta naturaleza ni se ha desarrollado una estrategia de comunicación al servicio de la imagen.

El valor percibido en algunos atributos es inferior al valor establecido por la Empresa y viceversa, lo que permite esperar que al diseñar una estrategia de comunicación sea imprescindible que se de atención a estos valores para llevar estos atributos al nivel esperado.

En la segunda parte de la encuesta se planteó una investigación para conocer cuál de las herramientas utilizadas en la Empresa permite al colaborador estar informado, se expuso las herramientas actuales y la posibilidad de que el encuestado las valore de acuerdo a su nivel de importancia, los resultados de la tabulación fueron:

Pregunta: Escoja cuál de las siguientes herramientas de comunicación que Casabaca utiliza le permite recibir de mejor manera la información de la Empresa:

Tabla 8: Encuesta de Valoración de Herramientas actuales

ENCUESTA DE VALORACION		
HERRAMIENTAS ACTUALES		
#	CANAL EXISTENTE	VALOR OBTENIDO
1	Sistema Interno Casabaca	21
2	Reuniones departamentales	17
3	Mail Casabaca-informa	55
4	Cartelera física	30
5	Reunión de Planificación Estratégica	14
6	Almuerzos mensuales de colaboradores	25

Como se puede apreciar, las personas reconocen la importancia que tiene el correo electrónico y la cartelera, por lo que se recomienda mejorar la gestión y establecer un proceso de gestión de los mismos, los canales que las personas

no reconocen como útiles son las Reuniones Departamentales y las Reuniones de Planificación Estratégica.

En una tercera pregunta se plantea la oportunidad que tuvo el colaborador de sugerir dos herramientas que le gustaría implementar a las actuales, los fueron los siguientes:

Pregunta: Escoja dos de las siguientes herramientas de comunicación que usted quisiera aumentar a las existentes en la Empresa para sentirse comunicado:

Tabla 9: Encuesta de Valoración de Herramientas propuestas

ENCUESTA DE VALORACION		
HERRAMIENTAS PROPUESTAS		
#	CANAL SUGERIDO	VALOR OBTENIDO
1	Mensajes a celular SMS	37
2	Redes Sociales	66
3	Buzón de Sugerencias	24
4	Boletín o Periódico informativo	51
5	Blog Interno	21

Las personas opinan que se podría incrementar a las herramientas existentes las de Nuevas Tecnologías de Información NIC's: mensajes SMS a sus celulares y la distribución de un Boletín o Revista informativa, ya que fueron las que mayor puntuación recibieron.

4.3.2. Conclusiones

La información recolectada permite concluir que los colaboradores de la Empresa sienten que pueden estar más informados, con respecto a los canales que se encuentran funcionando en la Empresa, la cartelera es la que tienen más acogida por lo que se sugiere establecer una Política de Gestión de

Carteleros que facilite la gestión de todas las carteleros por igual, en la Empresa existen actualmente 59 carteleros distribuidas en todas las agencias, de acuerdo al tamaño de la misma.

El siguiente canal que los colaboradores aprecian es el correo electrónico, cuya gestión se encierra en la dirección: Casabaca-informa@casabaca.com, también se sugiere la elaboración de una Política para que su gestión mejore; sin embargo y como se menciona al inicio de este trabajo, existe un porcentaje fuerte de colaboradores que no cuentan con computadora, el 40% del total de colaboradores activos hasta la fecha.

La tercera pregunta ayuda a descubrir que nuevos canales quiere el colaborador incrementar a los existentes, las Nuevas Tecnologías de la Comunicación juegan un papel importante en este punto ya que el 100% de los colaboradores cuentan con un celular, algunos colaboradores tienen más de una línea asignada para sus familiares cercanos, de acuerdo al cuadro adjunto la Empresa cuenta con 654 líneas celulares registradas, de las cuales el 67% son inteligentes, por lo que se sugiere analizar la propuesta de incrementar Mensajes SMS para utilizarlo con información que se ajuste a este canal para todas las líneas y la posibilidad de aprovechar la tecnología inteligente para abrir nuevas opciones de difusión de información como pequeños videos internos que pueden ser abiertos por este porcentaje de personas.

Tabla 10: Resumen de Plan Corporativo Movistar para Casabaca.

DETALLE	N° LINEAS
Total líneas en Plan de celulares Corporativo	654
total líneas con Smartphone dentro del plan	437
Porcentaje	67%

Otra herramienta que los colaboradores mencionan es una Revista, Boletín o Periódico Interno que sea distribuido trimestralmente para poder medir su acogida.

CAPÍTULO V: Propuesta DirCom aplicada a potenciar la Cultura Corporativa de Casabaca S.A. con el fin de motivar a sus Públicos Internos hacia el logro de los fines de la Organización.

5.1 Política de Comunicación Corporativa Interna para Casabaca S.A.

Toda empresa u organización genera información. Es imposible organizar sin comunicar, para una correcta organización de la Empresa es fundamental que se gestione la información, que se organicen los mensajes para optimizar la comunicación, es decir “Una buena organización tiene una buena comunicación”, de acuerdo al Artículo: “10 motivos para crear un departamento de comunicación en la Empresa”.(www.durandcomunicaciones.blogspot.com)

La Empresa Casabaca S.A. se encuentra interesada en definir la gestión de Comunicación Interna que actualmente se maneja de manera informal, las áreas del negocio que conforman esta Empresa se encargan de comunicar lo que cada una estima que es oportuno y necesario comunicar. Esta situación no necesariamente es mala, sin embargo no es ordenada, no está estructurada y por lo tanto no se puede saber si el mensaje está bien gestionado o no. Es necesario, de acuerdo a los autores mencionados anteriormente, que se establezcan directrices de comunicación, acuerdos de entendimiento y compromisos para la aprehensión e identificación de la cultura organizacional por parte de todos los involucrados en la misma, de una manera voluntaria de aceptación, no impuesta, evitando establecer algo sin preguntar con anticipación.

5.1.1. Alcance de la Política Corporativa de Comunicación Interna

Todos los directivos, gerentes, jefes y colaboradores de Casabaca S.A. y las Empresas que forman el Grupo Baca, se unirán a esta Política de Comunicación Interna ya que es interés de la Gerencia que la Cultura Corporativa de Casabaca S.a. difunda y aplique a todas las Empresas del Grupo, siendo la cultura la que define como hacen las cosas las Empresas y su comportamiento en todo momento, es importante que se arraigue en la gente, que es quien representa la Empresa, por lo tanto la Política de Comunicación Interna se vuelve fundamental para lograr el objetivo corporativo del grupo, por lo tanto tendrá un alcance integral, estableciendo políticas específicas para cada Empresa del grupo, de acuerdo al tipo de negocio.

Con el establecimiento de una Política Corporativa de Comunicación Interna se podría reforzar la Cultura Corporativa más efectivamente, con mayor acogida por parte de los colaboradores.

“Es la comunicación la que trasmite objetivos, valores, principios, prácticas arraigadas a la organización, de este modo la comunicación sirve para vehiculizar la cultura hacia todos los rincones de la organización, propiciando de esta forma el conocimiento, la comprensión y el consenso con los objetivos organizacionales. Asimismo, es la herramienta necesaria para lograr el alineamiento de los trabajadores a esa cultura, además de fomentar su participación en el quehacer diario de sus actividades, generando una cultura abierta y de confianza.”
(Maximiliano Milella, Nov. 2011).

5.1.2. Objetivo de la Política de Comunicación Interna en la Empresa

La Política de Comunicación Interna que se propone establecer en Casabaca S.A., tiene los siguientes objetivos:

- Establecer una línea adecuada de comunicación entre los colaboradores, la dirección y los diferentes departamentos, transmitiendo los diferentes mensajes corporativos por diversos canales de difusión, utilizando una comunicación transversal con la finalidad de que todas y todos los colaboradores se mantengan informados sobre: disposiciones gerenciales, leyes aplicables, beneficios, actualizaciones SIG, temas de mercadeo, ventas, servicio, cumplimiento de metas, nuevas estrategias comerciales, etc.,
- Reforzar la cultura corporativa (Valores, Principios) motivando a los colaboradores para generar sentido de pertenencia desarrollando una mejor gestión de relaciones públicas entre ellos (cumpleaños, ascensos, premios, felicitaciones, clasificados internos, sociales, eventos) y Actualizando el Manual de Imagen Corporativa enfocado en la Empresa
- Potenciar los canales de comunicación existentes (Ejemplo: El sistema de TV internas) con información de interés tanto para clientes como colaboradores internos, elaborar un video corporativo y cobertura de eventos relacionados con la marca, entre otros temas de interés, para socializar a los públicos internos.
- Integrar a los colaboradores recibiendo comentarios y opiniones para completar el círculo de comunicación con un feedback que nos permitirá:
 - Implementar nuevos canales de comunicación de acuerdo a las necesidades del entorno, como publicaciones periódicas en formato tabloide digital o físico, abrir una sala de chat, un buzón virtual, etc.

- Mediante la intranet facilitar la gestión de comunicación, generando una herramienta de socialmedia que permita la creación de una comunidad de públicos internos

5.1.3. Relaciones con los Públicos Internos

Para que el proceso de Comunicación Interno se desarrolle de manera exitosa, se mantendrán buenas relaciones con los públicos involucrados en el mismo, en este caso los internos; para lograrlo es necesario definir el inicio y el fin del proceso.

La práctica ética en la comunicación implica una gestión transparente al momento de definir qué y cómo se comunica, debe existir un consenso previo y la aprobación y apoyo de la Gerencia General antes de publicar la información, básicamente cuando se trata de datos estadísticos e indicadores de gestión; así mismo se deberá respetar las decisiones emitidas por los informes de auditorías y áreas estratégicas para comunicar adecuadamente.

El principal proveedor del proceso de comunicación interna a nivel corporativo es la Gerencia General, luego las demás gerencias subalternas, también los colaboradores llegan a ser proveedores al momento de realizar su feedback; cuando surge el mensaje éste ya fue definido por la alta gerencia, se lo gestiona, se prepara el mensaje en lenguaje de acuerdo al destinatario, se establece el canal a utilizar y las herramientas que se necesitaran y se lo envía; hasta aquí la acción de “emitir un mensaje”. Como se ha establecido anteriormente, para que la comunicación sea efectiva se necesita cerrar el círculo recibiendo una respuesta.

El destinatario de los mensajes emitidos se determina de acuerdo al tipo de mensaje, se supondrá que el mensaje materia de este ejemplo será uno dirigido a los colaboradores, quienes se convierten en los receptores; ellos necesitan conocer, aprender y utilizar un canal que les permita emitir su respuesta, opinión, comentario, sugerencia, etc., acerca de lo que acaban de

conocer, para llegar a convertirse en emisor y devolver el sentido del mensaje; por lo que “Optimizarlos canales de comunicación existentes e implementar canales de retorno”, es uno de los objetivos básicos de esta Política.

Dentro de una Empresa este proceso de comunicación se presenta a diario y en todo sentido, en todas las actividades que se puedan imaginar, la comunicación está presente en la vida de toda la Empresa, por lo tanto la relación que el área de comunicación debe mantener es totalmente abierta, el proveedor del área puede llegar a ser cualquier persona, y el destinatario de la comunicación igual, por lo tanto esta persona es clave para el buen funcionamiento de la misma.

Una de las cualidades de la persona que se encarga de gestionar la comunicación es ser un buen relacionador público, debe ser abierto y estar dispuesto a mezclar sus opiniones con las de los demás, porque es quien asesorará a las diferentes áreas a mantener cualquier mensaje alineado a lo establecido por la alta gerencia siendo el nexo entre ésta y los colaboradores.

5.2. Propuesta para mejorar la participación de los Públicos Internos

La propuesta para mejorar la participación de los Públicos Internos de esta organización consiste en aplicar acciones para que los Valores y Principios Corporativos de la organización que se encuentran distantes de los valores establecidos por la Empresa sean más reconocidos en la mente de los colaboradores y sean aplicados a diario.

Muchas de las acciones que esta Empresa aplica para la difusión de su Filosofía consisten en mantener a los colaboradores informados, involucrarlos en el cumplimiento de metas, nuevos proyectos, relaciones interactivas entre directivos y colaboradores, sin embargo se puede concluir con este trabajo que: Es posible que los colaboradores tengan un significado diferente del que tiene la Empresa acerca de cada uno de los valores y principios, por lo tanto se

sugiere aplicar acciones enfocadas en afianzar el significado de los Principios y Valores Corporativos en la Empresa.

Debido a que las brechas que existen entre un valor numérico y otro no son muy amplias, se considera que las acciones deben aplicarse serán constantes y a largo plazo.

Se propone gestionar los canales de comunicación existentes para verificar su efectividad y abrir canales modernos para mantener contacto con los colaboradores, de acuerdo a los resultados obtenidos, por ejemplo un buzón virtual de sugerencias a través del portal corporativo; la definición de un tema del mes, podría ser un valor corporativo y se enviarán mensajes SMS a celulares de los colaboradores con celular inteligente, se abrirá un número para que opinen sobre el mismo “mensajea al número 123 con la palabra valor”; se implementará encuestas on line publicadas mensualmente a través de portal corporativo; se organizará visitas de los jefes de áreas estratégicas a las agencias mensualmente con desayunos con los colaboradores que se encuentran lejos de la oficina matriz, y para los colaboradores de las agencias más grandes, es decir Matriz y Panamericana Norte se mantendrán los almuerzos con colaboradores, etc.

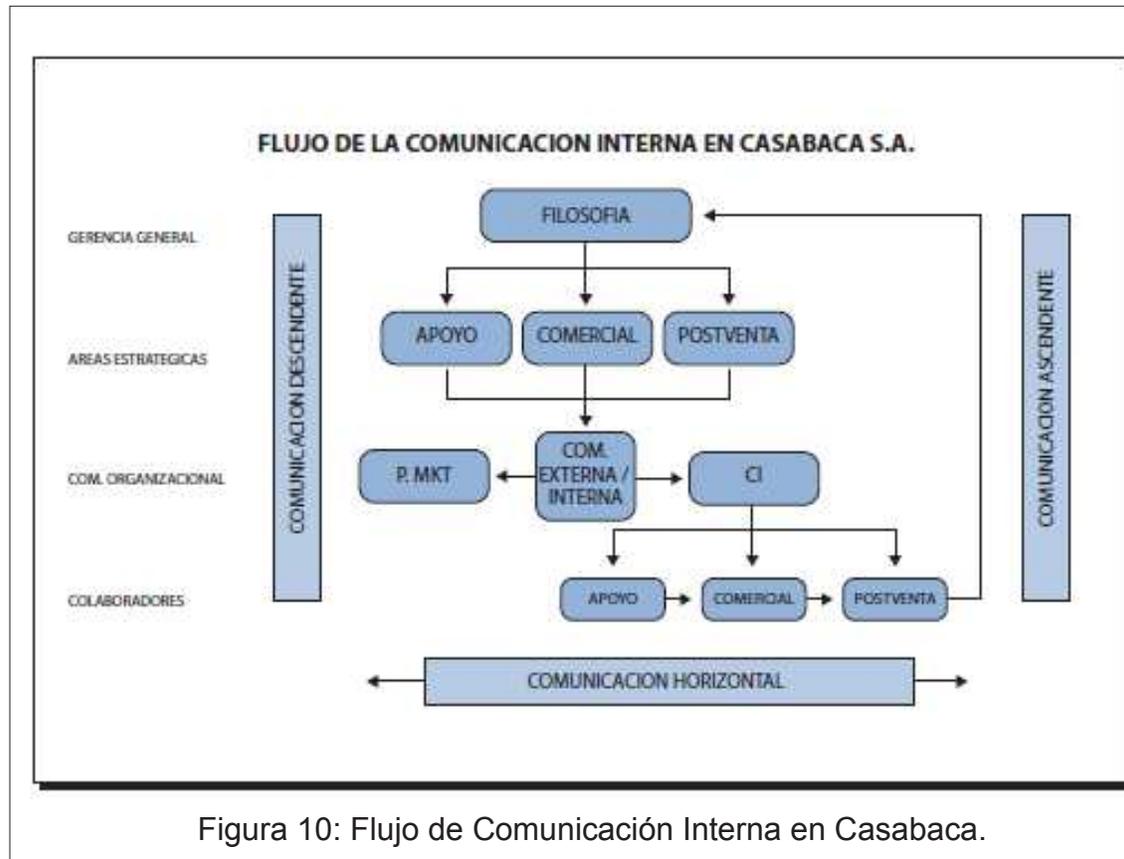
Acorde a los resultados de la investigación realizada, se propone a la Gerencia General la posibilidad de mejorar la misma con el establecimiento de un área de Comunicación Interna que se encargue de difundir la información que se genera en la Empresa de manera ordenada, alineada y sobre todo transversal.

Lograr acuerdos con las diferentes áreas estratégicas de la Empresa para que sean los gestores de comunicación que, constantemente sean quienes generen noticias relevantes que serán difundidas de acuerdo a los públicos, permitiendo que se involucren y se sientan protagonistas.

Otra estrategia es asesorar la imagen de la Gerencia General con el fin de llegar a la gente de manera más sencilla, organizando reuniones en las que participen todos los colaboradores que, en conjunto con el Gerente, desarrollarán temas de interés común, diario y simple; intentando compartir un momento diferente.

Por último, el reforzamiento de la Filosofía Corporativa con el objeto de que tanto los colaboradores como los directivos la asimilen en sus vidas y la apliquen en sus hogares, los principios y valores corporativos no se viven tan solo en las horas de trabajo sino en el comportamiento general del colaborador.

5.2.1. Flujo de Comunicación Interna de Casabaca S.A.:



5.3. Potenciar el uso de Instrumentos de Comunicación Interna

Uno de los objetivos de esta propuesta pretende mejorar la gestión de los canales de comunicación que actualmente se encuentran funcionando en la Empresa Casabaca S.A., La Auditoría de Imagen arrojó algunos resultados, las propuestas que a continuación se detallan incluyen la atención a algunos de los resultados obtenidos en la percepción de los Principios Corporativos de la Empresa y gestión para mejorar la administración de los canales de comunicación existentes.

De la segunda pregunta de las encuestas aplicadas al 30% del total de la población objeto de este estudio se demuestra que las herramientas que más se utilizan son la Cartelera y el Correo Electrónico, Tabla N°8 del Capítulo 4 de ésta investigación, a continuación el detalle de gestión por cada herramienta de comunicación:

- Cartelera: En Casabaca existen carteleras en todas las agencias, y en las oficinas principales, éstas están distribuidas en lugares visibles para todos los colaboradores; luego de hacer un pequeño sondeo de tres preguntas, se pudo concluir que los colaboradores reconocen la importancia de las carteleras, éstas son leídas en un 70% y que la información que se publica en este canal llega a su destino, adicionalmente se encontraron varias sugerencias sobre que aumentar en las mismas que están siendo aplicadas.

La propuesta para que este canal sea más activo es definir un Proceso y una Política de Gestión de información de Carteleras que incluya administrar ordenadamente la información, evitar publicarla mezclada, establecer la distribución de la información publicada en esta herramienta, mantener informados a los colaboradores acerca de las normativas de calidad, de seguridad y salud en el trabajo e inclusive de gestión ambiental; comunicar con mayor frecuencia las novedades que serán reemplazadas en las mismas inmediatamente, refrescar la imagen de las carteleras para crear expectativa y crear la oportunidad de que los colaboradores que se acercan a leer la información puedan emitir sus opiniones invitándolos a comentar acerca de la información o sugerir que se publique un tema de interés para ellos a la dirección interna: casabacainforma@casabaca.com; inclusive se podría invitar a emitir mensajes diversos para que los colaboradores formen parte de la producción de la información que se publica en la cartelera, definiendo claramente el origen y fecha de la noticia. De esta manera se despierta el interés en participar de la noticia interna.

- Correo electrónico: se procura mantener informados a los colaboradores a través del Correo electrónico “Casabaca Informa” destinado a comunicar novedades, por esta vía se gestiona tanto comunicación formal como informal.

La propuesta es establecer una política de gestión de la comunicación que se difunda y abrir un canal de retorno de la información, que se lo utilice para enviar pequeñas encuestas, opiniones acerca de temas puntuales o sugerencias que la gente puede tener y no encuentra por donde hacerlo, es decir recibir las opiniones de los públicos internos creando un “Buzón virtual” centralizado en el área de comunicación que sería gestionado por esta misma área. Con esta opción es posible dar respuesta a las inquietudes recibidas para que los emisores no sientan que no son importantes sus opiniones sino al contrario que son escuchados, además se propone que sea el canal de recepción y gestión de novedades, inquietudes o noticias que los colaboradores quieran aportar, como se mencionó anteriormente.

- Almuerzos de colaboradores: En todas las agencias se organiza de acuerdo a un calendario anual, una reunión para que un grupo pequeño de personas tengan un contacto directo con sus gerentes por lo menos una vez al año, la idea es que todos lleguen a ser invitados; actualmente esta acción se aplica para los colaboradores que ingresan a la Empresa y es sumamente rica ya que permite el contacto directo de ellos con un alto directivo.

La propuesta es que se aproveche esta actividad para establecer una línea de contacto entre la Gerencia y los colaboradores, que se lo haga más seguido incluyendo a los colaboradores antiguos, que se difunda más información y se abra un espacio de interacción entre los asistentes implementando una ronda de preguntas y sugerencias, creando un espacio para un foro dirigido de 10 minutos al final del mismo con el objetivo de conocer a los colaboradores y mejorar el Respeto por las Personas al darles un protagonismo y oportunidad de participación, atendiendo a los resultados de la Auditoria de Imagen, Tabla N°3.

- Reunión Anual de Planificación Estratégica: Una vez al año los departamentos estratégicos establecen sus objetivos a alcanzar, esta reunión es administrada por la alta gerencia y básicamente es un canal formal de comunicación, cuando esta lista la Planificación Estratégica Anual se organiza una reunión con todos los colaboradores para socializar el Plan de Acción, se aprovecha esta reunión para reconocer públicamente a las áreas que se han destacado en su gestión durante el año pasado.

Las reuniones semanales por departamentos y las de todo el personal también forman parte de la comunicación formal que la Dirección utiliza para establecer metas e informar resultados.

La propuesta sería involucrar a los colaboradores en el establecimiento de objetivos de cumplimiento anuales, de acuerdo al desempeño diario de actividades en las diferentes áreas, por lo que sería importante hacer un acercamiento entre los directivos de las áreas estratégicas y los colaboradores y descubrir que piensan acerca de la gestión anual de la Empresa y que proponen para mejorar en efectividad, de esta manera cada colaborador define su acción u objetivo en su puesto de trabajo y su cumplimiento individual durante el año en curso, logrando el compromiso de cada uno de los colaboradores en las acciones que pueden contribuir a alcanzar las metas anuales y por lo tanto los Objetivos Corporativos, de esta manera se gestionaría el principio corporativo de Orientación a Resultados y Kaizen que se encuentran un tanto alejados de la imagen esperada por la Gerencia, lo que se aprecia en el Tabla N° 3.

- Sistema Integrado de Gestión –SIG: Esta plataforma permite a los colaboradores informarse acerca de procesos internos, índices de gestión, manuales corporativos establecidos, etc., por lo tanto es un canal formal de información descendente, la gestión de comunicación que actualmente se realiza es difundir las

actualizaciones y novedades realizadas en el mismo para conocimiento de los colaboradores.

- Portal corporativo- S3S: Este canal es sumamente rico en oportunidades de acercamiento entre todas las áreas de la Empresa por el alcance y la agilidad que brindan las nuevas tecnologías de la comunicación TIC's, si bien es cierto también es una herramienta de trabajo, este portal es utilizado por todas las áreas y para todas las actividades internas.

La propuesta es abrir una opción para hacerla interactiva: enviar encuestas, foros, cursos en línea y demás información para ampliar el alcance de llegada de los mismos y otra opción para recibir así mismo evaluaciones acerca de las encuestas, foros y cursos enviados, difusión de videos, etc., de esta manera se fomentará la Competitividad dentro de la Empresa, el interés por ser más; de acuerdo a los resultados evidenciados en el Tabla N°3. Cada colaborador puede participar en estas actividades si lo desea, sin embargo los cursos en línea, foros y demás charlas permitirán a los participantes conocer temas relacionados con la Empresa y sus actividades por lo que son una oportunidad de conocer más y marcar la diferencia entre todos.

5.5 Conclusiones

La intervención que se realizó para el desarrollo de esta investigación ha permitido conocer aspectos que inicialmente no estaban contemplados en el diario desenvolvimiento de la Empresa, uno de ellos es la indiscutible necesidad que existe en la organización de gestionar la comunicación interna, se descubrió que no basta con impartir directrices y esperar que se cumplan, para que la organización mejore su clima laboral los colaboradores deben sentirse parte de la empresa, generar reconocimiento, participación y sobre todo involucrarlos en el establecimiento de metas corporativas para que sientan que forman parte de cada logro alcanzado y entusiasmo de seguir hacia la siguiente meta.

Estas propuestas se aplicarán en el año 2014 y servirán de base para ir implementando un proceso formal de Comunicación Interna en Casabaca.

RECOMENDACIONES

La Empresa esta consiente que el trabajo apenas empieza, que mejorar el clima laboral es una tarea constante que no se logra de inmediato por lo que las acciones propuestas serán monitoreadas durante el presente año y en base a los resultados se tomarán acciones más agresivas, sin embargo los colaboradores han sentido el cambio y sobre todo empiezan a participar en la generación de información lo que quiere decir que las acciones tienen acogida.

Como se mencionó en la investigación, la gestión de la Comunicación Interna no es una acción puntual es un conjunto de actividades que se desarrollan diariamente, que deben ser innovadoras y actuales; ahora se aplicarán las propuestas hechas en este estudio pero para el siguiente año se deberán plantear nuevos proyectos, nuevas formas de gestionar la comunicación de manera incluyente y fresca, buscar nuevos canales de comunicación y nuevas tecnologías que permitan mantener el entusiasmo e interés de los públicos en alto.

A finales de 2014 se aplicará la Encuesta de Satisfacción Interna, cuya meta principal es obtener 5% más en el porcentaje general que se obtuvo el último año que se la aplicó (2012) que fue de 80% (según Anexo 1). Este valor servirá de inicio para implementar del departamento de Comunicación Interna de manera oficial.

REFERENCIAS

- Branding Corporativo. Gestión estratégica de la identidad corporativa, Capriotti, Paul Dr. Revista Comunicación Interna, N° 27 Medellín, Colombia (Enero-diciembre 2010). Recuperado el 20 de enero de 2014 de:
<http://www.bidireccional.net/Blog/UPB2010.pdf>
- Comunicación Interna para las organizaciones ecuatorianas. (s.f.) (s.a.). Recuperado el 21 de diciembre de 2012 de:
<http://abelsuing.wordpress.com/2012/12/21/comunicacion-interna-para-las-organizaciones-ecuatorianas/>
- Comunicación interna. Buenos Aires: La Crujía. Brandolini, A. y Gonzalez, F. (2009).
- Comunicación interna y cultura corporativa: si influencia recíproca. Milella, M.(2011). Recuperado el 2 de febrero de 2014, De:
<http://culturacomunicativa.wordpress.com/2011/11/08/comunicacion-interna-y-cultura-corporativa-su-influencia-reciproca/>
- Comunicación Interna, la hermana pequeña en la Gestión de los Recursos Humanos, empieza a CRECER. ThinkingPeople Consultores Humanos. (s.f) (s.a.) Recuperado el 28 de marzo de 2014. De:
https://www.thinkingpeople.es/noticias.php?subaction=showfull&id=1222333015&archive=&start_from=&ucat=1
- Comunicación Institucional. Enfoque social de relaciones públicas. Muriel M. y Rota, G.(1980). Editora Andina. Ecuador.
- Diccionario Pequeño Larousse Ilustrado, (1991), por García Pelayo R. y Gross, página 83.
- El impacto de la tecnología en la transformación del mundo, (2007) Arnoletto, E. Edición electrónica gratuita. Texto completo en
www.eumed.net/libros/2007c/333/
- El Plan de Comunicación - Tendencias 21, Blog sobre mercados de Tendencias21, (Mayo 2008). Barranco Sainz, J. Recuperado de:
www.tendencias21.net/marketing/El-Plan-de-Comunicacion_a31.html

Guía para el uso correcto del Correo Electrónico Corporativo. (s.f.) (s.a.), recuperado el 19 de agosto de 2013, de:

<http://www.marcelamexia.com/>

Humanizar la comunicación, la mejor apuesta de la organización (en español). Comunicación empresaria (2007a). Ocampo Villegas, M. (1ra ed.). Bogotá, Colombia: Universidad de la Sabana. pp. 50-51.

Humanizar la comunicación, la mejor apuesta de la organización (en español). Comunicación empresarial. (2007b). Ocampo Villegas, M. (1ra ed.). Bogotá, Colombia: Universidad de la Sabana. pp. 50-51.

La Comunicación Interna como herramienta estratégica al servicio de las organizaciones. Revista de Psicología y Psicopedagogía Edupsykhé. (2006), (s.a.) Vol. 5. N°1. P.9.

La Comunicación Interna: Gestión de vital importancia dentro de las organizaciones (s.f.) (s.a.). Recuperado el 12 de enero de 2014, de:

<http://www.ideared.org/images/Art%20Int%203%20Comunicacion%20interna.pdf>

La Comunicación Interna. Herramienta Estratégica de Gestión para las Empresas. (s.f.) (s.a). Recuperado el 3 de noviembre de 2013, de:

<http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>

La gestión de la comunicación en las organizaciones. Zamora: Comunicación Social.(2012).Tuñez. M.

Normas para una correcta aceptación en la red, (Marzo 2004).Manz, P.2, recuperado el 20 de enero de 2014 de:

<http://www.emezeta.com/informes/netiqueta.pdf>

Nuevas tendencias de la Comunicación. Universidad de Navarra (s.f.). (s.a.) Recuperado el 16 de noviembre de 2013, de:

http://www.unav.es/fcom/comunicacionsociedad/es/articulo.php?art_id=280

Observaciones sobre el concepto de la acción comunicativa. (s.f.). (s.a). Recuperado el 24 de octubre de 2013. De:

<http://www.monografias.com/trabajos27/comunicacion-organizaciones/comunicacion-organizaciones.shtml#ixzz2ix5Kihsa>

Personal Branding, hacia la excelencia y la empleabilidad por la marca personal, Edita Madrid Excelente, 2011. varios autores,

Revista Comunicación Interna. La Comunicación Interna incrementa su importancia estratégica con el apoyo de la tecnología, Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, Capital Humano N° 242 (Abril 2010). (s.a.). Recuperado el 20 de enero de 2014, de:

<http://comunicacionbus.pbworks.com/f/articulo1.pdf>

Teoría de la Acción Comunicativa. (s.f.).Habermas, J.Tomo II. Edt. Taurus.recuperado el 24 de octubre de 2013.

Tiempos Modernos, Web de formación y orientación laboral. (s.f.) (s.a.) recuperado el 22 de agosto 2013. De:

<http://www.tiemposmodernos.eu/ret-concepto-proceso-de-comunicacion/>

10 motivos para crear un departamento de comunicación en la empresa. (s.f). (s.a.) recuperado el 14 de octubre de 2013. De:

www.durandcomunicaciones.blogspot.com

ANEXOS

ANEXO 1


INFORME DE SATISFACCIÓN INTERNA 2012
• RESULTADOS GENERALES POR FACTOR

FACTORES	2009	2010	2011	2012
AMBIENTE DE TRABAJO	85	88	89	89
APOYO PARA ESTUDIOS	81	83	61	69
BONO PARA ALMUERZOS	84	86	79	77
COMUNICACION	87	91	88	90
CREDITO FYBECA	78	73	57	48
DESCUENTOS EN REPUESTOS	85	84	66	63
DESCUENTOS EN SERVICIO	81	78	63	60
DESCUENTOS EN VEHICULOS	81	77	56	57
EFICACIA DE LA ORGANIZACION	90	91	89	90
ETICA PROFESIONAL	87	84	85	85
LIDERAZGO	89	80	83	82
RECOMENDARIA A CASABACA (COMPROMISO)	93	91	90	84
RECONOCIMIENTO	80	72	72	70
SATISFACCION CON EL TRABAJO	97	79	80	80
SATISFACCION CON SALARIOS	84	88	88	88
SEGURO DE ASISTENCIA MEDICA	77	89	72	70
TARJETA SUPERMAXI	81	83	73	65
UNIFORMES	89	91	78	78
UTILIDADES	90	90	52	47
PROMEDIO POR AÑO:	90	89	79	76

Octubre 2012

RECURSOS HUMANOS