



ESCUELA DE MAESTRIAS

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA ILVEM
INTERNACIONAL.

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

Profesor guía
Máster María José Enríquez Cruz.

Autora

Lic. Angélica Alexandra Moreno Gutiérrez

Año
2014

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para el eficiente desarrollo del tema escogido y en cumplimiento a las disposiciones vigentes que regulan los trabajos de titulación.

Magíster. María José Enríquez Cruz.

CI. 1711452837

DECLARACIÓN DEL ESTUDIANTE

Declaro que el presente trabajo es original y de autoría propia y que he citado fuentes correspondientes y que durante la realización del proyecto se ejecutaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigente.

Lic. Angélica Moreno

CI. 1716397318

RESUMEN

El presente trabajo fue realizado para ILVEM Internacional, la propuesta fue enfocada a nivel interno de la compañía. Dentro de las actividades realizadas se propuso el desarrollo de una investigación a la totalidad de los funcionarios que actualmente prestan sus servicios. Con el objetivo de conocer la realidad del estado de la comunicación dentro de la organización se plantea la realización de una investigación la misma que permite obtener resultados representados en datos estadísticos.

Los resultados de la investigación permitieron proponer objetivos medibles, los cuales se plantearon tomando como base los conocimientos adquiridos durante la el desarrollo de la maestría. Los objetivos generales y específicos forman parte de un plan integral de comunicación interna, el mismo que responde a la hipótesis propuesta.

Como parte del presente trabajo, se utilizó la revisión de bibliografía de diversos autores, los mismos que fueron citados para respaldar el desarrollo del proyecto de tesis.

La viabilidad del presente trabajo se mide en función de los indicadores planteados los mismos que son medibles y alcanzables en los plazos establecidos.

ABSTRACT

The present project was done to ILVEM International, the proposal was internally consider by the company. Among the activities undertaken the development of a full research staff currently providing services was proposed. As results of the research on which important results were plotted by statistical tables and charts were obtained.

The research results allowed to propose measurable objectives, which were raised based on the knowledge acquired during the development of expertise. The general and specific objectives, are part of a comprehensive internal communications plan, it responds to the hypothesis proposed.

As part of this study, the literature review was used by different authors , they were cited to support the development of the thesis project.

The feasibility of this work is measured in terms of the same indicators proposed are measurable and achievable within the time limits.

ÍNDICE

1 Capítulo I.....	1
1.1 Protocolo de tesis.....	1
1.1.1 Formulación y justificación del problema	1
1.1.2 Discusión temática.....	2
1.1.3 Hipótesis.....	8
1.1.4 Método.....	8
1.1.5 Tipo de diseño y enfoque	9
1.1.6 Muestreo /participantes	10
1.1.7 Recolección de datos.	10
1.1.8 Plan de análisis de datos.....	10
1.1.9 Viabilidad	11
1.1.10 Derechos de autor	11
1.2 Marco Referencial	11
1.2.1 Definiciones de la Comunicación Interna.....	15
1.2.2 Importancia de la Comunicación en las organizaciones	16
1.2.3 Herramientas de Comunicación Interna	18
1.3 Diseño de un Plan de Comunicación Estratégica.....	20
1.3.1 Estructura de un Plan de Comunicación interna.....	20
2 Capítulo II.....	24
2.1 Maro Institucional: ILVEM Internacional	24
2.1.1 Giro del negocio.....	24
2.1.2 Núcleo ideológico	25
2.2 Organigrama institucional.....	26
2.2.1 Línea de servicios.....	26
3 Capítulo III	29
3.1 Metodología	29
3.1.1 Métodos de investigación	29
3.1.2 Fuentes y técnicas de investigación	30
3.1.3 Población y muestra, tipo censo.....	31

3.1.4 Tabulación y gráficos de encuesta.	31
3.1.5 Tabla de frecuencias	31
3.2 Investigación	32
3.3 Conclusiones del diagnóstico.	40
4 Capítulo IV	43
4.1 FODA.....	43
4.2 Matriz causa – efecto	45
4.3 Objetivo General	45
4.3.1 Objetivos específicos.....	46
4.3.2 Estrategias y tácticas.....	46
4.3.3 Lineamiento Estratégico Comunicación Corporativa.	48
4.3.4 Matriz de acciones.....	48
4.3.5 Matriz de evaluación Estratégica	52
4.4 Cronograma de actividades	56
4.5 Presupuesto.....	56
4.6 Conclusiones y recomendaciones.....	57
Referencias	59
Anexos	60

1 Capítulo I.

1.1 Protocolo de tesis.

Plan estratégico de comunicación interna para ILVEM Internacional.

1.1.1 Formulación y justificación del problema

La comunicación interna es uno de los procesos más relevantes para las organizaciones, ya que esta es una de las formas para potenciar al público interno, el cual es un stakeholder estratégico de las organizaciones. Si se persigue un cambio o transformación en la percepción de las audiencias de la organización. Es necesario empezar a reestructurar desde el corazón de la misma.

Es evidente que si la organización, carece de una estrategia de comunicación es más propensa a la incertidumbre, rumores, desorientación, falta de motivación por parte de los diferentes miembros de la empresa y poco compromiso con los objetivos empresariales.

La eficiente gestión de la comunicación dentro de las empresas, genera un buen clima laboral, dando como resultado aumento de productividad, compromiso, un equipo de trabajo motivado y con alto sentido de pertenencia hacia la organización. Es necesario que las instituciones entiendan la importancia de gestionar la comunicación dentro de las mismas y reconocer los grandes beneficios que se pueden lograr a todos los niveles de la compañía.

El rol del DirCom en la gestión de la comunicación interna es fundamental, representa la pieza clave que mantiene el vínculo entre los directivos y altos mandos de la organización. Además este profesional, estrategia polivalente se convierte también en un auditor interno y evaluador permanente del funcionamiento de la comunicación interna dentro de una institución.

Es así como la comunicación interna y el DirCom, tienen importantes roles dentro la empresa para apoyar el cumplimiento de las metas de la organización.

ILVEM Internacional es un centro psicopedagógico e instituto de lectura veloz, estudio y memoria, comprometido a desarrollar el intelecto de las personas. Dentro de la organización trabajan 200 empleados de forma directa y están distribuidos en siete sucursales dentro del distrito de Quito.

1.1.2 Discusión temática

La presente investigación estará sustentada por un marco teórico que parte hablando sobre la comunicación y sus implicaciones.

La comunicación hace posible la comercialización de productos y servicios, genera comportamientos en las personas y también en las organizaciones, además; es la base de la toma de muchas decisiones. Lozada (2011, p.6) menciona que la comunicación, es una variable clave para entender la forma en que las personas se relacionan, colaboran y trabajan en ella.

El autor, afirma que sin la presencia de comunicación, resulta ciertamente complicado entender determinados procesos, situaciones y hasta se limita la toma de decisiones por parte de los mandos altos y medios de las instituciones. Para Lozada (2011, p.7) se puede denominar a la comunicación generada dentro de la organización, como el universo interno de la compañía.

Este universo al que el autor hace referencia representa un mundo complejo y cambiante en donde las personas están obligadas a convivir como sociedad independientemente de las características socios demográficos que tengan. Y es durante esta etapa de convivencia, donde los participantes utilizan gran parte de su tiempo para comunicarse.

En este punto resulta indispensable conocer los aspectos que está estrechamente vinculados con las relaciones humanas y los miembros de una organización, y cómo la comunicación influye en los distintos procesos de gestión.

En la actualidad, las empresas ya no sólo se preocupan por elaborar los mejores productos o tener el mejor servicio; ahora, hay mayores ambiciones por parte de los directivos, se enfocan en generar visibilidad de su trabajo, comunicar y demostrar su gestión frente a los públicos.

Lozada (2011, p. 9) menciona que la cultura corporativa y la comunicación interna se convierten en dos áreas directamente conectadas, cuyo conocimiento y optimización contribuyen de forma evidente a la mejora del conjunto de variables que el trabajador considera “motivadoras” y, por esta misma razón, mejora su percepción sobre su empresa y su situación en ella. Esto conduce irremediamente a un mejor desempeño, a un mayor rendimiento y, como consecuencia, a un balance positivo de la organización en la que presta sus servicios.

Tal como menciona el autor, existe una gran relación entre la comunicación interna y un mejor rendimiento por parte del trabajador, siendo en resumen la comunicación interna un factor determinante para el futuro de las organizaciones. En ese sentido, la gestión de esta herramienta puede constituir un elemento importante para los líderes de las compañías.

En la actualidad, la comunicación interna ha pasado de ser una idealización a convertirse en una realidad, misma que no todos los directivos comparten pero que de una u otra forma se manifiesta dentro de las organizaciones.

La gestión de la comunicación interna está siempre presente, la comunicación representa la herramienta fundamental para comunicarse, por ejemplo, para entender instrucciones. Independientemente de si la comunicación es

gestionada o no por parte de las organizaciones, está presente. Sin embargo, la diferencia se marca cuando existe una institución que gestiona este intangible en función de los objetivos y metas de la empresa, sin duda tendrá mejor impacto al momento de evidenciar resultados globales.

Para el consultor, Rafael Muñiz/ Director General de RMG & Asociados, en su artículo La comunicación interna es la herramienta estratégica de la empresa en el siglo XXI, menciona que la gestión de comunicación interna no debe ser tomada como un lujo, pues muchas organizaciones ignoran que para enfrentarse con éxito a un mercado que es cada vez más competitivo, se requiere motivar a los equipos de trabajo, saber conservar a los mejores, contagiarles de la cultura corporativa para que sean fieles con la organización. Según Muñiz (2004), La comunicación interna herramienta estratégica de la empresa en el siglo XXI. Recuperado el 6 de enero de 2013 de: <http://www.microsoft.com/business/eses/content/paginas/article.aspx?cbcid=294>.

Es precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía.

Para trabajar comprometido y sentirse parte la organización es necesario que los empleados estén informados, conozcan y vivan la filosofía empresarial de tal modo que estén dispuestos a dar su capacidad total y ayudar al desarrollo de la compañía. Es importante tomar en cuenta que la comunicación interna contribuye a reducir la incertidumbre y disminuir el temor; elementos que podrían convertirse en un problema para las empresas.

Para Marisa del Pozo Lite (2007, p. 28,29.), para la participación de trabajadores en un proyecto de una organización, es necesaria la transmisión de información con rapidez y eficacia pues de la claridad en el mensaje

dependerá que todos comprendan una misma directriz para llevar a cabo su parte.

Según la autora, la comunicación interna ligada a la participación de los empleados en los procesos de gestión empresarial, puede dar como resultado un cambio de actitud en el trabajo, lo cual se verá reflejado en la rentabilidad de la institución.

La comunicación interna ejerce un rol importante dentro de la organización, debido a la influencia que ejerce sobre las personas, empleados, directivos, obreros, el talento humano siendo este último la materia prima y el motor que mueve a las organizaciones.

La finalidad de la gestión de comunicación interna en las organizaciones según el estudio de DirCom sobre "Expectativas, prácticas y resultados de la Comunicación Interna en empresas e instituciones españolas" Lozada J. C. (2011) menciona que el gestor de comunicación interna centra sus labores diarias en:

- Conseguir que los empleados den lo mejor de sí mismos
- Facilitar el diálogo entre la gente
- Transmitir y ayudar a evolucionar la cultura corporativa
- Difundir entre los profesionales un estilo de gestión y unas realizaciones que aporten credibilidad y confianza

Para contrastar la ponencia antes mencionada, el aporte de Pintor, (2008, p. 52) menciona:

- Hacer públicos y explicar los objetivos del negocio para que las actuaciones se orienten hacia ellos.
- Coordinar los esfuerzos de todos hacia los objetivos
- Crear un entorno adecuado, motivado, integrando, implicando
- Facilitar la evolución, los cambios, reduciendo la resistencia

- Explicar y fomentar los valores que impregnan la cultura de la empresa
- Impulsar el conocimiento de la organización, promoviendo la innovación, el reciclaje...
- Favorecer el desarrollo del talento, generando oportunidades de desarrollo internamente.

Considerando las finalidades de la comunicación interna expuestas por los dos autores, se puede evidenciar que el objetivo macro de la gestión de comunicación interna es la compartir información de la organización dentro de la misma con sus públicos internos siempre alineados a los objetivos organizacionales.

Un aspecto importante es que la motivación debe ser considerada como el pilar de la comunicación interna, definitivamente este factor se convierte en un elemento de gran influencia para la realización de actividades y proyectos internos. Es por esto que los especialistas o gestores internos, deben considerar a la motivación al momento de poner en marcha un proyecto de comunicación interna.

Cuando se busca impulsar un plan de comunicación, en este caso uno de comunicación interna, es necesario identificar al público al cual serán dirigidos los objetivos, estrategias y tácticas. Para Sanz de la Tejada (1994, p. 101) el público es “un conjunto de individuos que revisten cierta homogeneidad – semejanza entre sí a sus efectos de relación con la organización con los que la institución desea comunicarse para la consecución de un objetivo de imagen”.

Esto quiere decir que cuando se refiere a un público, tiene implicaciones con un grupo de individuos específicos con un pensamiento similar. Los públicos internos son un conjunto de personas que mantiene una estrecha relación con la compañía y las decisiones que esta pueda tomar frente a su gestión dentro de la sociedad.

La segmentación de públicos dentro de la organización permite tener una visión mucho más amplia para gestionar la comunicación interna. Siguiendo la opinión de Villafañe (199, p. 318), es importante establecer un mapa de públicos internos que sirva como instrumento dentro de la comunicación organizacional, el mismo que permitirá identificar los actores que requieren acciones de comunicación o información, diferenciados de los mensajes corporativos que normalmente se dirigen a todos los empleados.

Hay muchos autores que proponen modelos de mapas de público, sin embargo, esto dependerá de la estructura de cada organización. Tal como menciona Capriotti (citado en Lozada, 2001. P 23) cada organización genera sus propios públicos” pues las organizaciones “son como las personas, irrepetibles.

Para complementar el marco teórico de lo que será la presente investigación, es importante abordar el campo de la cultura organizacional y sus efectos en la gestión de comunicación dentro de las organizaciones.

Antes de mencionar a la cultura organizacional en su contexto, es necesario abordar el término cultura. Según Thompson I. (s.f.) La conducta del ser humano es producto de la cultura existente en la sociedad a la que pertenece; por tanto, ésta última determina en gran medida la forma en la que cada persona piensa, cree y actúa.

Mientras que para el antropólogo Taylor E.B. (citado en Lozada, 2001. P 30) asegura que la cultura es “un todo complejo que incluye creencias, conocimientos, normas, costumbres, valores y todos los hábitos y capacidades que un ser humano va adquiriendo, en tanto que un sujeto pertenece a una sociedad determinada.

Mediante estos acercamientos al término cultura, se manifiesta que dentro de las organizaciones ésta ciencia tiene gran influencia y sus implicaciones se

evidencian en los comportamientos de los grupos o integrantes de una empresa.

Fusionando el término como cultura organizacional, el aporte de Villafañe (citado en Lozada, 2001. P 31) respecto a cultura corporativa afirma que el comportamiento de un individuo dentro de la organización representa la construcción de significados y que la cultura, es el instrumento que permite dar sentido a las actividades que realizan sus miembros.

Las finalidades de gestionar la cultura corporativa u organizacional, sirve para marcar diferencia entre las demás organizaciones, contribuir a una alineación con la misión, generar sentido de pertenencia, favorecer la implicación del personal con los objetivos y proyectos empresariales para, finalmente aportar al clima interno y mejorar el desempeño de los colaboradores.

En resumen, se puede aludir que la integración de la comunicación dentro de un proceso de transformación o implantación de la cultura organizacional en una compañía, representan elementos fundamentales para un cambio radical.

1.1.3 Hipótesis

¿Influye la gestión de comunicación interna en el rendimiento y compromiso de los empleados de ILVEM Internacional?

1.1.4 Método

El método que se aplicará en el desarrollo de esta investigación se llevará a cabo a través del método descriptivo cuantitativo. El método se centrará en la observación actual de hechos que se desarrollan dentro del caso de estudio; sin embargo, la recolección de datos será parte importante del proyecto a fin de analizar e interpretar la información recopilada.

La presente investigación permitirá proponer un plan estratégico de comunicación interna, que apunte a mejorar la transmisión de información entre los empleados de la organización y fortalecer la cultura organizacional.

1.1.5 Tipo de diseño y enfoque

La presente investigación se basará en la aplicación del método descriptivo, mediante el cual se propondrán acciones de comunicación interna que permitan mejorar los flujos de comunicación dentro de la organización donde se realizará este trabajo.

Encuestas y entrevistas:

Para el desarrollo de la investigación se aplicarán encuestas y entrevistas como herramientas para recopilar información que permita identificar el estado actual de los flujos de comunicación a fin de proponer un plan de comunicación interna.

Las encuestas serán la herramienta fundamental para obtener del público objetivo un scaneo de la situación y estado de la comunicación dentro de la organización. A partir de la tabulación de estos resultados, se pondrá proponer acciones dentro de un plan de comunicación macro, las mismas que apunten a mejorar la realidad en la cual se encuentre la empresa.

El método a aplicarse será el cuantitativo mediante el cual se aplicarán encuestas a los colaboradores de la institución o caso de estudio. Posterior a la aplicación de la encuesta, se procederá a contabilizar y representar mediante gráficos estadísticos los resultados de la investigación.

Con la aplicación de la presente investigación se busca obtener una visión global de la situación en la cual se encuentran los canales de comunicación interna, identificando también el nivel de influencia en el desarrollo de sus actividades diarias y el efecto en su desempeño.

La información recada de la investigación permitirá proponer con profesionalismo y sustento el desarrollo de un plan de comunicación interna, que apunte a incrementar el compromiso, mejorar la integración y facilitar la transmisión de información entre los empleados de la organización.

1.1.6 Muestreo /participantes

En la organización en la cual se realizará la investigación, trabajan 200 personas de forma directa, considerando el tamaño de la población se realizarán estudios exhaustivos, es decir al 100% de los colaboradores de la institución. De esta forma, se obtendrán resultados por áreas o departamentos. Los públicos serán abarcados sin discriminación alguna ya que todos los miembros de la organización están en la misma capacidad de proporcionar información relevante para el desarrollo de esta investigación.

1.1.7 Recolección de datos

Los medios que se emplearán para poder recolectar los suficientes datos para llevar a cabo la presente investigación serán:

- ✓ Encuestas
- ✓ Entrevistas a profundidad

1.1.8 Plan de análisis de datos

Una vez realizada la recolección de datos, estos serán analizados, cuantificados y expuestos mediante gráficos estadísticos que reflejen los resultados de las encuestas aplicadas.

La información recada de la investigación permitirá proponer con profesionalismo y sustento el desarrollo de un plan de comunicación interna, que apunte a incrementar el compromiso, mejorar la integración y facilitar la transmisión de información entre los empleados de la organización.

Por otro lado, se realizarán entrevistas a profundidad, las mismas que permitirán extraer información explícita sobre el funcionamiento y estado de la comunicación dentro de la organización de estudio.

1.1.9 Viabilidad

Considerando que la propuesta planteada, se centra en un plan de comunicación interna para ILVEM Internacional empresa que cuenta con 200 colaboradores directos en siete sucursales de la ciudad de Quito es posible llevar a cabo la investigación.

Adicionalmente, la organización autorizó a realizar la presente propuesta e investigación y considerando la extensión de tiempo determinado por la Universidad de las Américas, la propuesta puede ser llevada a cabo.

1.1.10 Derechos de autor

De acuerdo con el cumplimiento del el literal No. 13 del Reglamento de titulación de la Universidad de Las Américas, sobre la propiedad intelectual, en el cual se señala: La propiedad intelectual de los trabajos de titulación pertenecerá a la Universidad; menciono que estoy de acuerdo con el acatamiento antes mencionado.

1.2 Marco Referencial

La información es la noción de disponibilidad de un mensaje para ser utilizado de manera efectiva dentro de un proceso de comunicación, en la terminología científica existen dos puntos de vista desde los cuales se pueden comprender a la información, según José Piñuel, autor del libro Teoría de la Comunicación y Gestión de las organizaciones dentro de esta categorización se determinan “el de la física de los mensajes (es decir, el flujo de señales que se transmiten o se pueden transmitir), y el uso humano que se hace de ellos. (Piñuel, José, Teoría de la Comunicación y Gestión de las organizaciones, 1997, p. 37).

Dentro del libro Piñuel (1997, p. 38) define a la comunicación como el proceso en el que se producen y se hacen circular mensajes cuya información de distingue unos de otros, se diferencian y se pueden evaluar como adecuados e inadecuados para ser transmitidos. Considerando el aporte, se pueden mencionar que sin duda la información es una secuencia que comprende la transmisión de mensajes y la generación del entendimiento frente a un tema.

Por su parte, Costa (2010, p. 30) hace alusión que dentro de la ciencia de la comunicación o de la información, nace de la integración de tres doctrinas fundamentales:

- Sistémica o Teoría general de Sistemas: “hacer intangible la presentación del mundo de los fenómenos humanos o sociales en tanto que “sistemas”, por medio de esquemas, o conjuntos de grafos que expresan interacciones entre elementos o los “órganos” de estos grafos”. (Costa, J (2010). El DirCom de Hoy Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía.)
- Noción de la información: “medir la intensidad de los intercambios más o menos complejos entre los elementos de la red, o la complejidad de los grafos de esta red: complejidad de los sistemas, las organizaciones, las relaciones y los mensajes” (Costa, J (2010). El DirCom de Hoy Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía.)
- Teoría Retroacción o feed back: “análisis de las ecuaciones diferenciales con coeficientes no constantes, que era, hasta una época reciente, un aspecto poco conocido de la física matemática aplicada” (Costa, Joan, El DirCom de Hoy Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía, 2010, p. 31.)

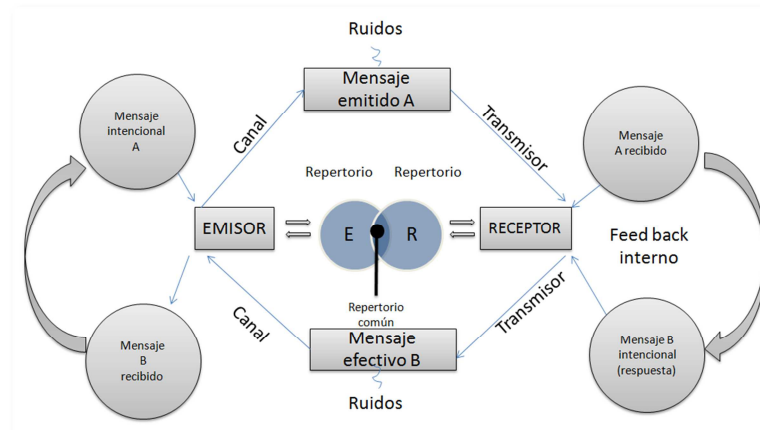


Gráfico 1. Proceso de transmisión del mensaje.

Fuente: Costa, Joan, El DirCom de Hoy Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía, 2010, p. 31

Sobre las bases o teorías antes expuestas, se entiende a la comunicación como la acción de transferir de una persona a otra o de una organización a otras mensajes o información y mediante el diagrama de comunicación, se puede evidenciar con claridad la secuencia de la información y el proceso de respuesta que llegan a tener los mensajes.

Costa (2010, p. 34) fundamenta que la psicología situacionista es un enfoque pragmático de la comunicación el mismo que se aplica en el estudio de las aplicaciones de las técnicas comunicacionales y sus afectaciones. El autor hace referencia a que los seres humanos viven en un entorno social, material y que en medio de ambos existe un modo artificial al cual lo denomina cultura relacionándolo directamente con el entorno.

Para Costa (2010, p. 34) existe una clasificación o tipos de comunicación puntual, comunicación interindividual, comunicación de difusión, comunicación interna y comunicación externa, a continuación se expone las principales características de la clasificación realizada por el autor en mención.

Tabla 1. Tipos de comunicación

Tipos de comunicación	
Comunicación interindividual	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación de persona a persona en un mismo lugar o mediante canal artificial. - Proceso pregunta- respuesta.
Comunicación de difusión	<ul style="list-style-type: none"> - Emisor único transmite mensajes a uno o varios receptores. - Se utiliza mediante canal artificial como televisión, radio es de alto alcance. - Tipo de comunicación unidireccional.
Comunicación al interior del sistema	<ul style="list-style-type: none"> - Transferencia de información interna para construir conciencia colectiva y acción común. - Permiten trabajo en equipo, integración, compartir cultura y generar interrelaciones.
Comunicación externa	<ul style="list-style-type: none"> - Mensajes emitidos fuera de la empresa pueden ser individuales o selectivos. - Es primordial previo a los mensajes externos establecer mapa tipológico de públicos.

Mediante la realización de un análisis a la información es necesario acotar que la ciencia de la comunicación ha atravesado el campo académico y se está tomando un espacio relevante en las organizaciones, uniendo a la academia y al entorno empresarial.

La aplicación de la comunicación interna dentro de las organizaciones va tomando fuerza y, en la actualidad, la gestión de la misma es considerada dentro de los objetivos para el cumplimiento de metas globales por parte de las empresas.

La comunicación interna ha pasado de ser una utopía a convertirse en una realidad, según Marisa del Pozo Lite, autora del libro *Gestión de la Comunicación Interna en las Organizaciones* “el valor intangible de la comunicación interna puede tener aparentemente poca importancia, pero si somos conscientes de la participación de los trabajadores en los procesos de gestión empresarial pueden propiciar un cambio en la actitud en el trabajo nos daremos cuenta de la rentabilidad y eficacia de la comunicación interna” (Del Pozo Lite, Marisa, *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones*, 2007, p. 27).

Para Del Pozo Lite (2007, p.28) la gestión de la comunicación interna debe venir de la mano con un cambio en la cultura empresarial donde exista correlación entre los valores, filosofía, creencias etc., y el entorno al cual se enfrentan las organizaciones día a día. La autora menciona que la comunicación es un elemento que logra integración y participación en torno a un proyecto empresarial.

1.2.1 Definiciones de la Comunicación Interna

A continuación se presentan algunas definiciones de autores respecto a la Comunicación interna lo cual, permitirá un mejor entendimiento de esta área de estudio.

Para Piñuel (1997, p. 94) la comunicación interna se ha impuesto como una disciplina de la gestión empresarial, en primer punto al nivel de Recursos Humanos y posteriormente ha llegado a ser parte de la estrategia global de la organización.

Costa, (2010, p. 68, 69) menciona que existen tres esferas de la comunicación, en donde una de ellas es la esfera organizacional, representa el ámbito interno el mismo que contempla los componentes asociados con la organización, sin excepción pues todos comparten una misma visión, cultura, valores así como también las normas e informaciones. Determina también que en esta esfera se consideran los stakeholders internos.

“La comunicación interna en la empresa no termina cuando el inmediato superior transmite un mensaje al resto de los trabajadores sino cuando la recibe, para ponderarla, la respuesta que el mensaje ha provocado en los receptores”. (Del Pozo Lite, Marisa, Gestión de la comunicación interna en las organizaciones, 2007, p. 19).

Considerando las definiciones de los autores antes mencionados, se puede mencionar que la comunicación interna es el proceso de intercambio de mensajes e información entre los miembros de la organización, el proceso en mención contempla la respuesta o feed back que los actores generan en función de los mensajes transmitidos por los distintos canales que administra la organización.

1.2.2 Importancia de la Comunicación en las organizaciones

La comunicación interna hay sido y está siendo en los últimos años una de las principales preocupaciones de los empresarios. Esta situación ha generado la necesidad de tener un eficiente canal de información con los miembros de la organización lo que permita la navegación de mensajes dentro de la empresa.

Es importante mencionar que lo ideal no es sólo que exista comunicación interna, sino que esta genere feed back o retroalimentación, es decir que la información vaya en todas las direcciones dentro de las organizaciones. Si como institución se persigue la idea únicamente de soltar mensajes dentro de la compañía con un fin específico, se habrá cubierto la necesidad de informar; sin embargo, para generar interacción y mejores resultados es importante

conocer el impacto que ese mensaje generó en el receptor, de manera que la futura información sea cada vez más efectiva.

“Las organizaciones o empresas cada vez son más complejas, esto ocasiona un aceleramiento en el ritmo de trabajo, por lo que éstas requieren mayor y mejor información para poder adaptarse con éxito a cualquier cambio” (Lozada Díaz, José, *Gestión de la Comunicación en las Organizaciones*, p. 204).

De acuerdo a lo que hace referencia el autor la gestión de la comunicación dentro de la organización, representa un rol fundamental el que los directivos de las compañías se preocupen por gestionar información de calidad en las empresas pues constituye una herramienta que facilita o permite adaptabilidad frente a las distintas situaciones a las que la empresa se enfrenta.

Por su parte, Piñuel (1997, p. 96) indica que la comunicación interna es fundamental ya que sin su existencia la misma no podría existir, el autor menciona que la gestión de comunicación interna se organiza en relación a tres ejes; relaciones personales, profesionales y de identidad.

Respecto a las relaciones de identidad, se menciona que éstas están estrictamente relacionadas con la cultura de la empresa, es decir con la misión, visión, valores en sí con la filosofía empresarial y la forma en la cual se vive dicha cultura entre quienes conforman la organización.

Según Gómez y Benito (2013 p. 20) la relación entre la comunicación interna y la cultura corporativa es muy relevante, la cultura en una organización se establece principalmente a partir de su capital interno, de la personalidad y la forma de actuar de las personas que la conforman, la comunicación interna juega un rol fundamental dentro de las organizaciones ya que mediante este elemento se facilita la transmisión de la cultura organizacional de manera clara y homogénea lo cual influye en los integrantes de la institución y en su diario actuar. Al producirse este fenómeno, la organización logra transmitir su cultura

corporativa hacia el externo de la organización y se posesiona dentro del mercado.

Schein (1997 p.12) en su libro *Culture and Leadership* define a la cultura como: “un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna”, bajo esta premisa se puede mencionar que la cultura es parte de la organización en donde la conducta, comportamiento de quienes la integran va definiendo su esencia la cual se ve reflejada en la filosofía de la compañía.

1.2.3 Herramientas de Comunicación Interna

La comunicación interna es un elemento que permite que el público interno de la organización participe en el proceso de la toma de decisiones. Del mismo modo las herramientas de la comunicación a nivel interno, tienen un papel fundamental en la estrategia comunicacional dentro de las organizaciones.

En la actualidad, existe una amplia variedad de herramientas de comunicación interna que pueden ser utilizadas para la transmisión de mensajes dentro de un grupo objetivo. A continuación se plantean algunas de ellas:

1. Manual del Empleado, es la herramienta que contiene información relevante sobre las políticas de personal, como el salario, vacaciones y normas de seguridad. Este documento, permite informar a los miembros de la organización sobre la organización, la filosofía empresarial, objetivos organizacionales, etc.
2. Buzón de sugerencias, herramienta colocada en sitios estratégicos de la organización que tiene por objeto permitir a los empleados emitir sus opiniones y sugerencias respecto al mejoramiento de la calidad de la productividad, equipamientos, plazos o condiciones de trabajo, según lo indica Piñuel (1997, p. 106).

3. Reuniones de información, es el encuentro en donde miembros de la empresa pueden escuchar un comunicado de la dirección y plantear preguntas, es importante no confundir con reunión de trabajo. Lozada Díaz (2004, p.308).
4. Comida de información, se trata de una comida en la que se reúnen distintos miembros de la organización.
5. Intranet, es una pequeña internet que posee diversas características: Es una red dentro de la organización, tiene acceso a internet y su instalación es rápida y económica.
6. Carta al personal, es el documento entregado por el director o el máximo representante de la organización a los miembros del personal, ya sea en una ocasión importante o sucesos importantes de la vida de la empresa. Lozada Díaz (2004, p.312).
7. Cartelera, medio de difusión visual cuyo contenido es expuesto para una lectura colectiva, es una herramienta que tiene un importante arraigo y un gran poder de convocatoria y cobertura. Facilidad de ubicación y comprensión del material expuesto.
8. Boletín interno, es una de las más recurrentes herramientas de comunicación de las organizaciones, su objetivo es informar sobre la cultura organizacional bajo la perspectiva de dinamizar los flujos informativos de la organización. De ahí que se lo califica como un medio de excelencia para divulgar las líneas estratégicas trazadas por las autoridades de la institución, consolidar el clima laboral, generar sentido de pertenencia, informar, educar, etc.
9. Periódico de la empresa para el personal, comprende la herramienta dirigida estrictamente para el personal interno de la organización, el mismo que es enviado a su domicilio o sitio de trabajo, es de amplia

difusión y tiene un buen porcentaje de lectura efectiva. Lozada Díaz (2004, p.312).

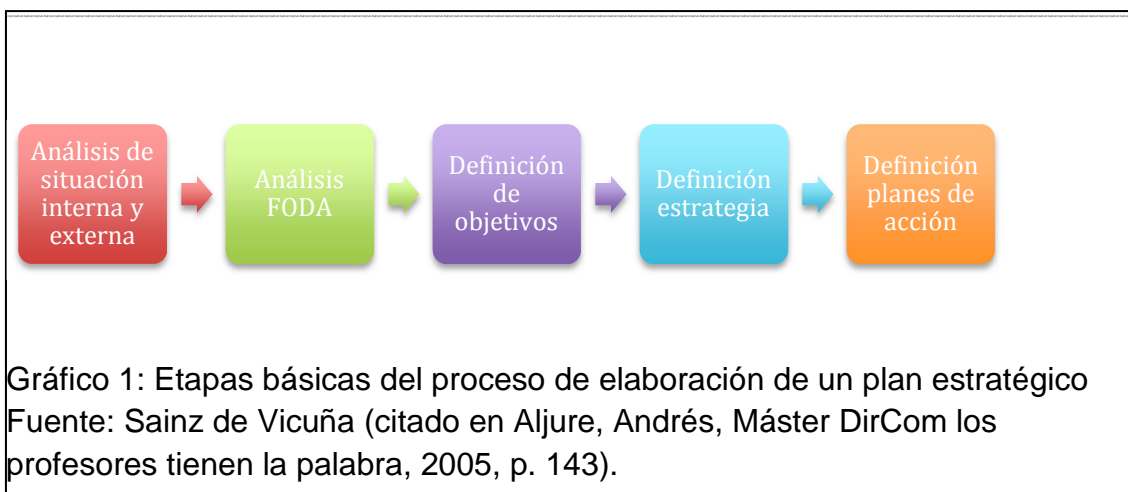
“Para mejorar la comunicación interna de la organización o empresa, además de resumir los documentos descritos anteriormente, es imprescindible realizar un buen análisis y correcta difusión selectiva de la información recopilada”. (Lozada Díaz, J. (2004) Gestión de la Comunicación en las Organizaciones).

Para dirigir comunicaciones dentro la organización, es primordial tomar en cuenta las necesidades de información del público interno dentro de sus actividades diarias, los directivos de la compañía si bien es cierto tienen objetivos organizacionales; sin embargo, es fundamental conocer o identificar lo que los miembros de la empresa requieren. De este modo, se pueden enfocar de mejor forma los esfuerzos tanto humanos como económicos.

1.3 Diseño de un Plan de Comunicación Estratégica

1.3.1 Estructura de un Plan de Comunicación interna

De acuerdo a lo que menciona Aljure (2005, p. 141), el proceso de planeación estratégica debe responder a tres principales preguntas: dónde está la organización, a dónde quiere llegar y cómo va a lograr ubicarse en esa posición anhelada.



En el punto de análisis de la situación, el autor hace referencia a que representa la búsqueda de toda la información respecto a la organización, dicha información permitirá a realizar el análisis DAFO el mismo que enfoca los factores relevantes relacionados con: oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas a las cuales se enfrenta la organización.

Referente a los objetivos, son planteados en función de los resultados obtenidos de la aplicación del DAFO, el mismo que será llevado a cabo mediante la formulación de estrategias o líneas macro, para finalmente definir planes de acción que contemplen herramientas para el cumplimiento de los mismos.

La correcta definición de los objetivos son importantes, los objetivos llevan inmersos promesas y las promesas son el motor que logra que el público confíe en la organización. En ese sentido, el planteamiento de los mismos debe ser basado en función no sólo de la visión de quién esté a cargo de implementar un Plan Estratégico de Comunicación sino también de las realidades de la compañía e incluso de los recursos con los que cuenta, esta aclaración permitirá tener claridad para proyectarse.

Metodología propuesta para elaborar un PEC

Esquema sinóptico.

- **Identificación del problema o situación de la organización.**
 - **Identificación del problema o situación de la comunicación.**
1. **Análisis de la situación de la organización**
 - a) **Análisis de la situación externa**
 - Entorno
 - Sector
 - Mercado competidores y clientes
 - Proveedores
 - Distribuidores
 - Mapa de públicos, percepciones, necesidades e intereses
 - Notoriedad e imagen real
 - Otros
 - b) **Análisis de situación interna**
 - Historia
 - Filosofía de la organización
 - Objetivos estratégicos
 - Resultados y proyecciones
 - Que producto servicio o actividad desarrolla
 - Organización estructura
 - Procesos, políticas normas
 - Plataforma de comunicación
 - Notoriedad e imagen ideal
 - Públicos internos
 - Herramientas canales
 - Otros
 1. **Análisis DOFA de la organización**
 - Identificación del problema o situación de la organización.**
 - Identificación del problema o situación de comunicación.**
 2. **Definición de públicos relevantes según problemas o situaciones**
 3. **Si aún no se han logrado a través de la realización del análisis de la situación.**
 4. **Definición de objetivos de comunicación para cada público**
 5. **Definición de estrategias para público: ideas fuerza, mensaje**
 6. **Planes de acción: cronograma, indicadores, presupuesto**

Gráfico 3: Metodología para elaborar un PEC

Fuente: Aljure, Andrés, Material de Apoyo, Fundamentos Plan Estratégico de Comunicación, 2013 p. "Metodología para Elaborar un PEC".

Etapas básicas del proceso de elaboración de un plan estratégico

- Análisis de la situación interna y externa.
- Diagnóstico: análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) conocido también como análisis DAFO o SWOT en inglés (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats).
- Identificación de los objetivos de la organización.
- Identificación de las estrategias.

En cuanto se hayan definido las tácticas y acciones para respaldar los objetivos del plan de debe proponer el plan de acción el cual contempla los siguientes puntos:

- El objetivo.
- Los públicos.
- Mensajes clave – ideas fuerza.
- Herramientas y acciones.
- Responsables de ejecución.
- Tiempos.
- Indicadores.
- Presupuesto.

Información extraída de Aljure, Andrés, Material de Apoyo, Fundamentos Plan Estratégico de Comunicación, 2013 p. “Metodología para elaborar un PEC”.

2 Capítulo II

2.1 Maro Institucional: ILVEM Internacional

2.1.1 Giro del negocio

ILVEM Internacional es una compañía presente en diez países del mundo, ILVEM es un método de estudios que se remonta a fines de la década de los sesenta cuando dos hermanos, Arnaldo Mario Krell y Horacio Alberto Krell, fueron los pioneros, creadores y fundadores del instituto, la marca y el método Ilvem.

Sobre el método, se aduce que la metodología tiene el objetivo de lograr la optimización de las 4 etapas del proceso intelectual, el mismo que está compuesto por los siguientes subsistemas:

Recepción: Lectura Veloz.

- Procesamiento: Memoria, Métodos de Estudio.
- Emisión: Oratoria y Redacción.
- Aplicación: Inteligencia.

Fue durante sus carreras universitarias donde pudieron aplicar los conocimientos que habían adquirido el mismo que se enfoca en el aprovechamiento completo de la mente para lograra agilidad y rapidez mental asegurando la precisión en el aprendizaje. Su mayor hallazgo fue descubrir que el sistema educativo formal no ofrecía las herramientas que un estudiante necesitaba para progresar en sus estudios. (Recuperado de: <http://ilvem.eurofull.com/shop/otraspaginas.asp?pagina=169>)

La compañía está presente en cinco ciudades del país, con la presencia más relevante en la ciudad de Quito en donde maneja 8 sucursales las cuales están en el norte, centro y sur de la capital.

2.1.2 Núcleo ideológico

La compañía destaca como parte de su filosofía la siguiente información:

Misión

ILVEM Internacional es un centro psicopedagógico e instituto de lectura veloz, estudio y memoria, comprometido a desarrollar el intelecto en nuestro país, brindando un método de estudio que responda a las necesidades y nuevas realidades educativas; con calidad humana, moral y excelencia profesional.

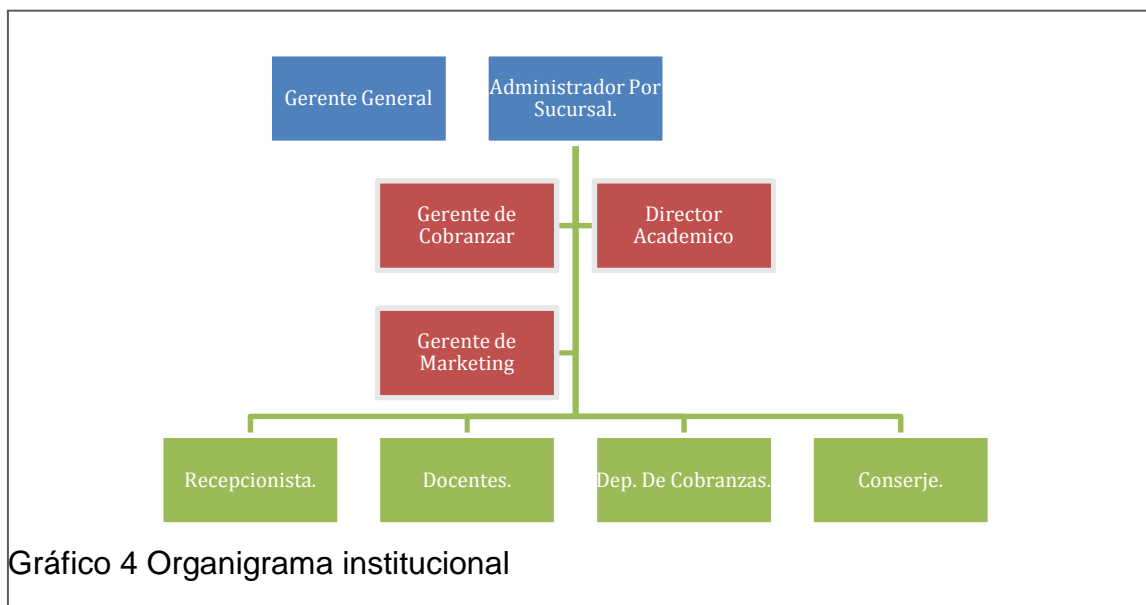
Visión

Ser el centro psicopedagógico e instituto de Lectura Veloz, Estudio y Memoria líder en el Ecuador.

Principios

- Aprender a ser.
- A descubrir la misión personal en la vida.
- Aprender a aprender.
- A dominar las más eficaces técnicas de estudio y asumir como metas el perfeccionamiento y la educación permanente.
- Aprender a hacer.
- A transformar el conocimiento en resultados.
- Aprender a convivir.
- A formar parte de equipos altamente competitivos que expandan el capital intelectual, material, humano y social.

2.2 Organigrama institucional



2.2.1 Línea de servicios

El método de Inteligencia, Lectura Veloz, Estudio y Memoria (ILVEM), se ha convertido en una herramienta básica para todos los estudiantes y profesionales que han tenido la oportunidad de capacitarse con nosotros; ya que mejora el rendimiento académico y laboral mediante el aprendizaje y la utilización de técnicas de lectura sináptica y comprensiva, técnicas de memoria, métodos de estudio y oratoria. Conjuntamente con actividades encaminadas a potencializar su atención y concentración al igual que las diferentes inteligencias: analógica, lingüística, numérica y emocional. Recuperado de: <http://www.ilvem.com.ec/nuestros-cursos/>.

Reeducación

Establecido para niños de 6 a 11 años que presentan dificultades en la lectura y escritura. Recuperado de: <http://www.ilvem.com.ec/nuestros-cursos/>.

Nuestros estudiantes realizan actividades encaminadas a mejorar y resolver sus problemas de lectura (dislexia, dificultades en la comprensión lectora) y

escritura (disgrafía, disortografía y problemas de caligrafía, etc.) trabajando según sean sus necesidades en forma grupal o individual.

Dentro de nuestro programa el niño potencializa su atención y concentración, además que desarrolla su discriminación, memoria visual y auditiva, aprende técnicas de memoria, métodos de estudio y oratoria.

Todo en forma lúdica, armónica y progresiva.

Peke-ILVEM

Datos estadísticos arrojan que más del 40% de nuestros niños poseen problemas de aprendizaje. Es por esta razón que nace nuestro programa como una alternativa de PREVENCIÓN a estos problemas, estableciendo mediante éste, los cimientos necesarios para que el niño pueda iniciar su proceso de lecto-escritura sin problemas. Diseñado para niños de 4 a 6 años. Recuperado de: <http://www.ilvem.com.ec/nuestros-cursos/>.

Las herramientas de comunicación interna que utilizan Reuniones periódicas.
Profesores evalúan semana de trabajo los viernes.

Administración una vez al mes o cuando requiera el dueño convocan a reunión para informar nuevas disposiciones.

Desconocen los productos y las actualizaciones que se dan dentro cada uno.
Gerentes de marketing cada sucursal diariamente.

Correo personal, circular o reuniones.

Total empleados: 200

- Profesores
- Administrativos
- Asesores Marketing

- Gerentes

Respecto a los canales de comunicación que existen dentro de la organización están:

- Carteleras.
- Memorándum.
- E-mail.
- Reuniones.
- SMS.

Es importante mencionar que ninguno de los canales tiene una estructura, son habitualmente utilizados para informar nuevas disposiciones o promocionar únicamente los servicios; así mismo, no son oportunamente actualizados.

3 Capítulo III

3.1 Metodología

El método que se aplicará en el desarrollo de esta investigación se llevará a cabo a través del método descriptivo cuantitativo. El método se centrará en la observación actual de hechos que se desarrollan dentro del caso de estudio; sin embargo, la recolección de datos será parte importante del proyecto a fin de analizar e interpretar la información recopilada, se realizará mediante la aplicación de una encuesta al grupo objetivo.

3.1.1 Métodos de investigación

El método de investigación que se aplicará para el desarrollo de la presente tesis, es el método hipotético deductivo mediante el cual se plantea una hipótesis y mediante la aplicación de herramientas de investigación se buscará determinar la realidad o no de la hipótesis planteada.

Dentro de la presente investigación se propone también la aplicación del método analítico con el cual se procederá a analizar a la compañía por cada uno de sus departamentos. La finalidad de la aplicación de la investigación será identificar el estado actual de los canales a fin de contar con un diagnóstico que permita desarrollar estrategias que apunten al mejoramiento de la situación en la cual se encuentre la comunicación interna en la empresa, caso de estudio.

Para el desarrollo de la presente investigación se aplicará el método descriptivo cuantitativo. El método se centrará en la observación actual de hechos que se desarrollan dentro del caso de estudio; sin embargo, la recolección de datos será parte importante del proyecto a fin de analizar e interpretar la información recopilada la misma que se recolectará mediante la aplicación de una encuesta estructura para los miembros de la organización.

El método estadístico servirá para el análisis de la información que se obtenga a partir de los resultados de la encuesta. Los datos serán procesados y luego

de su diagnóstico se convertirá en información para extraer los resultados y obtener conclusiones y realizar las recomendaciones que sean pertinentes.

3.1.2 Fuentes y técnicas de investigación

Las fuentes de información que se utilizarán para el desarrollo de la presente investigación están centradas en la observación de los grupos al responder la implementación de la encuesta. La encuesta estará dirigida al público interno en su totalidad.

Para el desarrollo de la investigación se aplicarán encuestas y entrevistas como herramientas para recopilar información que permita identificar el estado actual de los flujos de comunicación a fin de proponer un plan de comunicación interna.

Las encuestas serán la herramienta fundamental para obtener del público objetivo un scaneo de la situación y estado de la comunicación dentro de la organización. A partir de la tabulación de estos resultados, se pondrá proponer acciones dentro de un plan de comunicación macro, las mismas que apunten a mejorar la realidad en la cual se encuentre la empresa.

El método a aplicarse será el cuantitativo mediante el cual se aplicarán encuestas a los colaboradores de la institución o caso de estudio. Posterior a la aplicación de la encuesta, se procederá a contabilizar y representar mediante gráficos estadísticos los resultados de la investigación.

Con la aplicación de la presente investigación se busca obtener una visión global de la situación en la cual se encuentran los canales de comunicación interna, identificando también el nivel de influencia en el desarrollo de sus actividades diarias y el efecto en su desempeño.

La información recada de la investigación permitirá proponer con profesionalismo y sustento el desarrollo de un plan de comunicación interna,

que apunte a incrementar el compromiso, mejorar la integración y facilitar la transmisión de información entre los empleados de la organización.

3.1.3 Población y muestra, tipo censo.

La población y público al cual está dirigido el presente trabajo es al público interno. Dentro de la organización o caso de estudio se encuentran identificadas las áreas de trabajo, la encuesta será aplicada a doscientos empleados de la empresa.

3.1.4 Tabulación y gráficos de encuesta.

Para el análisis de los datos se recopilará la información obtenida como resultado de la encuesta aplicada y se desarrollarán gráficos estadísticos que permitan visualizar de forma directa el estado actual del campo comunicacional interno de la organización.

En la organización en la cual se realizará la investigación, trabajan 200 personas de forma directa, considerando el tamaño de la población se realizarán estudios exhaustivos, es decir al 100% de los colaboradores de la institución. De esta forma se obtendrán resultados por áreas o departamentos.

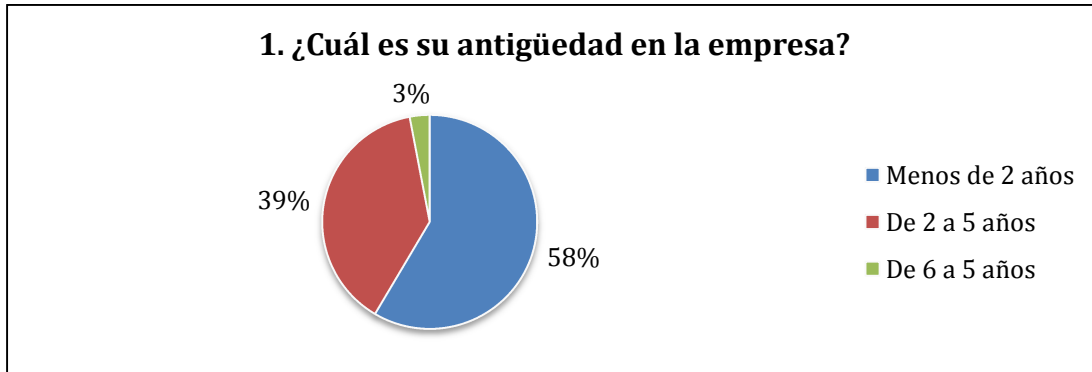
Los públicos serán abarcados sin discriminación alguna ya que todos los miembros de la organización están en la misma capacidad de proporcionar información relevante para el desarrollo de esta investigación.

3.1.5 Tabla de frecuencias

Variable	Número	Porcentaje
0 a 2 años	117	58%
2 a 5 años	77	39%
5 a 6 años	6	3%
Total 200 encuestados		100%

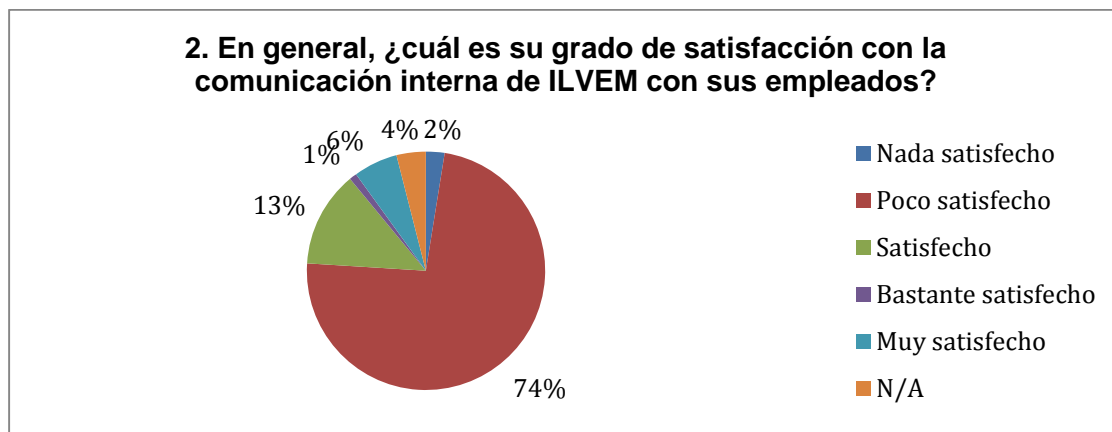
3.2 Investigación

1.- ¿Cuál es su antigüedad en la empresa?



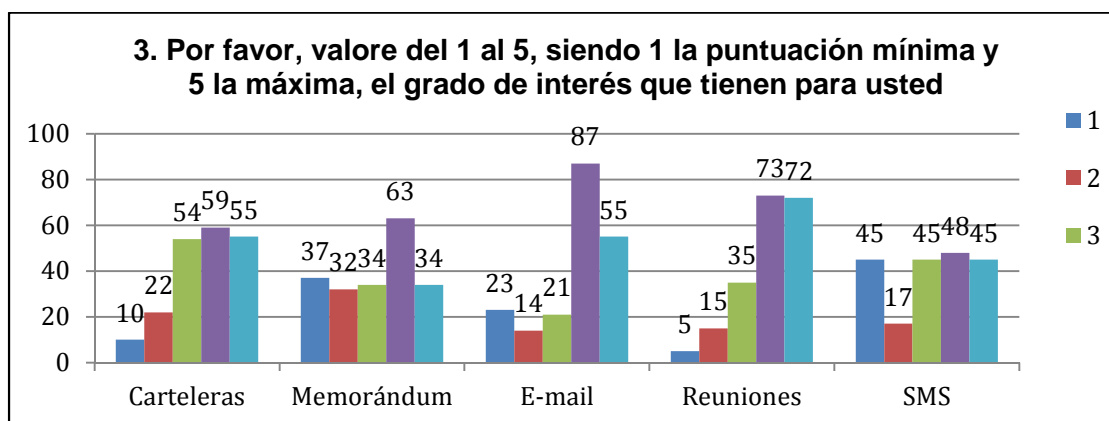
Lectura: De acuerdo al gráfico se puede evidenciar que la mayoría de empleados de la compañía (58%) tienen menos de dos años prestando sus servicios. Mientras que el 39% tiene de 2 a 5 años y apenas el 3% tiene de 5 a 6 años de servicio.

2.- En general, ¿cuál es su grado de satisfacción con la comunicación interna de ILVEM con sus empleados?



Lectura: De acuerdo al nivel de satisfacción que tiene los empleados con el tema de la comunicación interna, el 74% de los empleados está poco satisfecho con la gestión, seguido por el 13% que se siente satisfecho.

3.- Por favor, valore del 1 al 5, siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima, el grado de interés que tienen para usted las siguientes herramientas de comunicación:

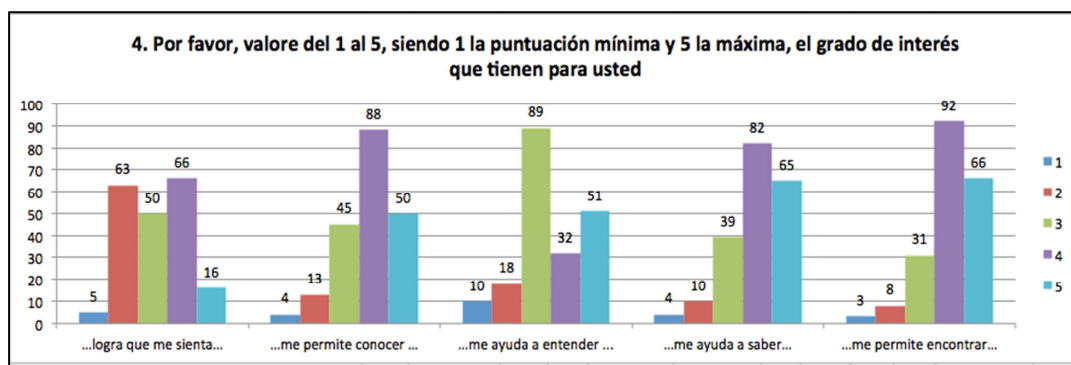


Lectura: De acuerdo a la gráfica se puede evidenciar que en su mayoría los empleados consideran importante en primer lugar el uso de e mails, reuniones, carteleras, memorándum y por último los mensajes de texto.

4.- Por favor, valore del 1 al 5, siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima, su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones. La comunicación:

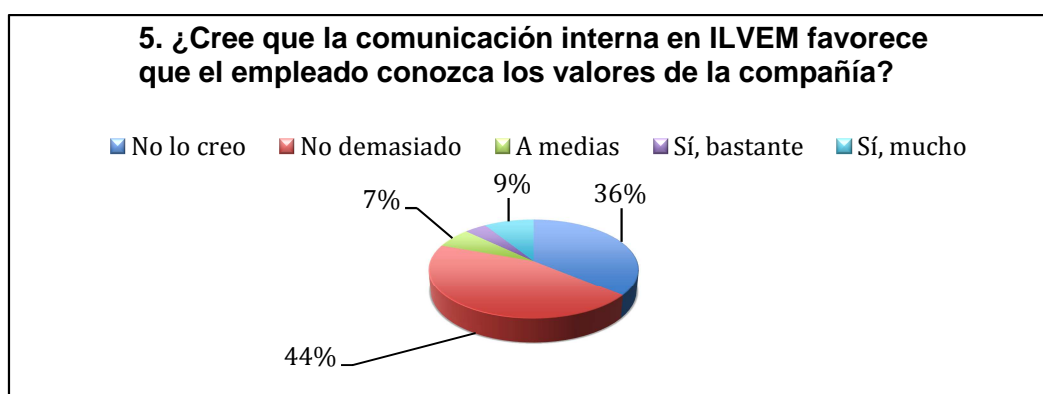
Herramienta	1	2	3	4	5
..logra que me sienta miembro de la empresa y me comprometa con los objetivos de ésta					
...me permite conocer sus objetivos y resultados en el ámbito local					
...me ayuda a entender cuál es la situación de la compañía en el mercado					
...me ayuda a saber a qué se dedica la compañía (productos, servicios, aplicaciones y departamentos)					
...me permite encontrar la información necesaria para realizar mi trabajo					

Resultado:



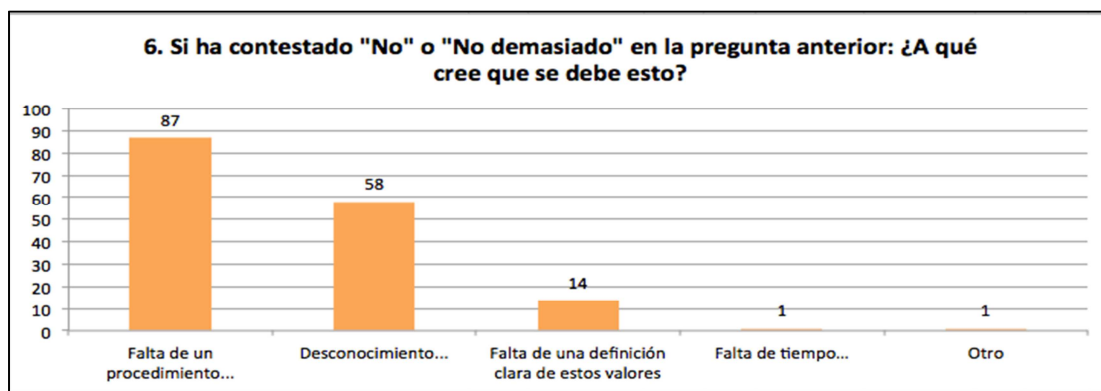
Lectura: En función de los resultados, los empleados en su mayoría dudan que la comunicación sea una herramienta para que se sientan miembros de la empresa y los comprometa con los objetivos institucionales. En un número representativo creen que la comunicación es importante porque les permite conocer los productos, servicios, etc., que la empresa ofrece dentro del mercado.

5.- ¿Cree que la comunicación interna en ILVEM favorece que el empleado conozca los valores de la compañía?



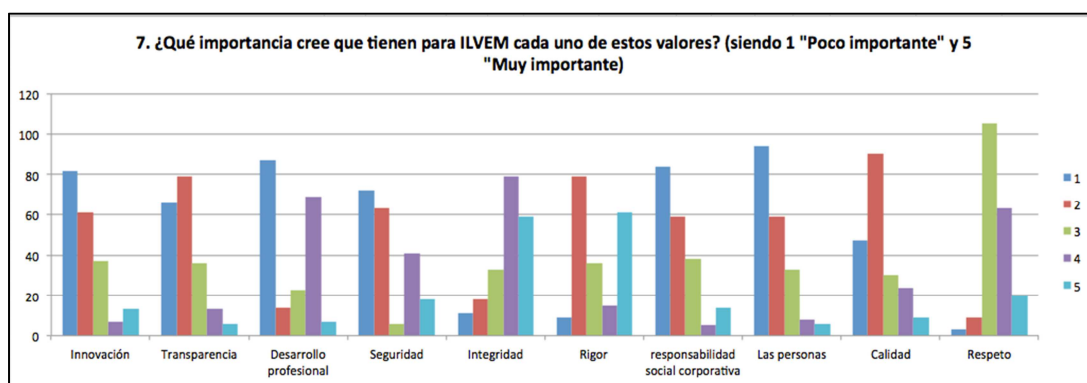
Lectura: El 44% de los empleados de la compañía considera que la comunicación no es un elemento que permita que el empleado pueda conocer sus valores, el 36 % no cree esto posible, el 9% cree que mucho, el 7% cree que un poco y apenas el 4% considera que la comunicación podría tener una gran influencia.

6.- Si ha contestado "No", o "No demasiado" en la pregunta anterior: ¿A qué cree que se debe esto?



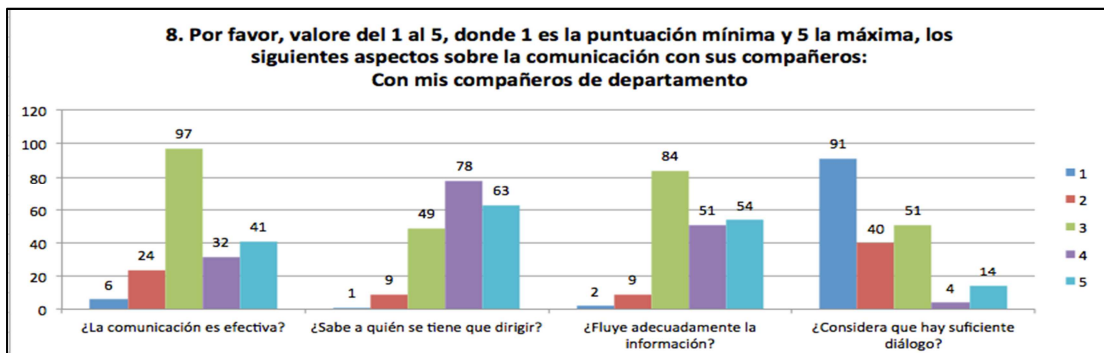
Lectura: las personas que respondieron a la pregunta anterior, en su mayoría consideran que ha sido la falta de procedimiento o gestión lo que ha impedido conocer más respecto a los valores institucionales de la compañía.

7.- ¿Qué importancia cree que tienen para ILVEM cada uno de estos valores? (siendo 1 "Poco importante" y 5 "Muy importante"):

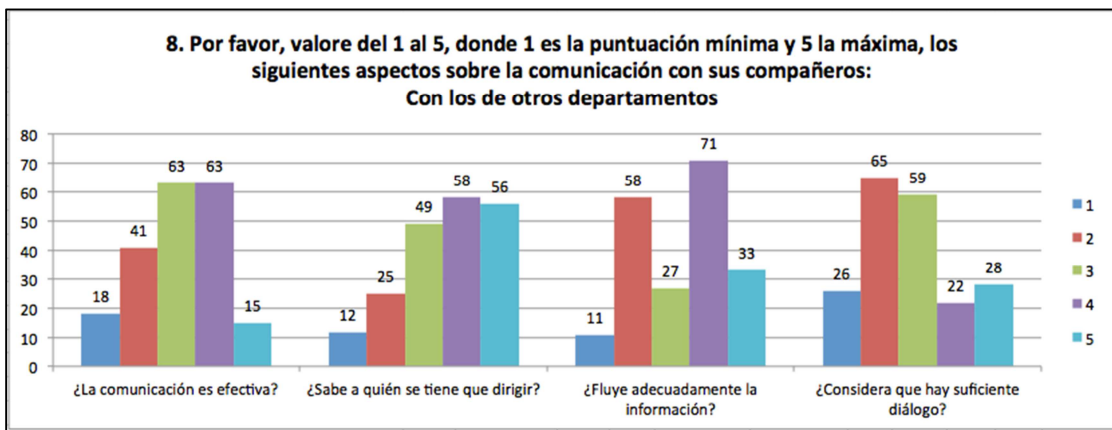


Lectura: De acuerdo a los resultados de ésta pregunta, los empleados de la compañía consideran que hay aspectos que según indican, no son temas relevantes para la institución. El caso de las personas, responsabilidad social, desarrollo profesional, son algunos de los valores que cuentan con la menor puntuación. Dentro de los aspectos con mayor puntaje están: respeto, y el rigor.

8.- Por favor, valore del 1 al 5, donde 1 es la puntuación mínima y 5 la máxima, los siguientes aspectos sobre la comunicación con sus compañeros y con otros departamentos:

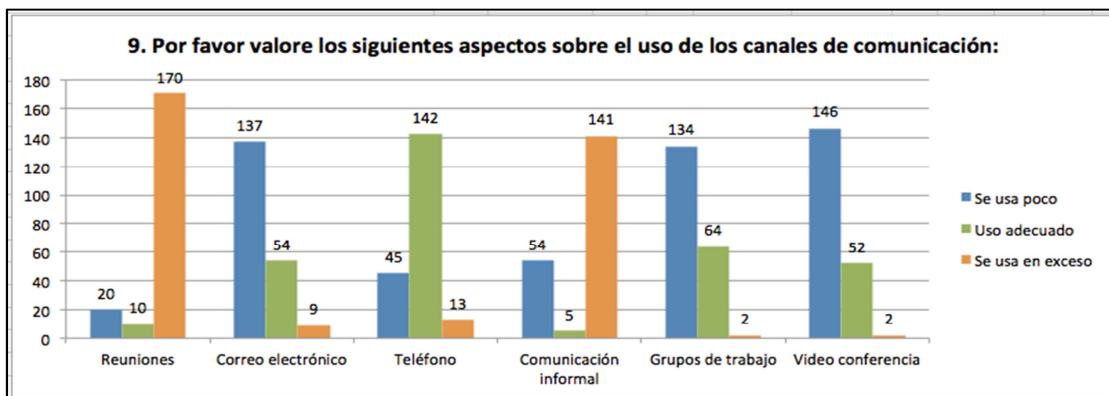


Lectura: Uno de los aspectos que mayor impacto tiene dentro de los resultados reflejados mediante el gráfico, es que los empleados consideran que existe poco diálogo entre sus compañeros. Además mencionan que la información, tiene una efectividad media.



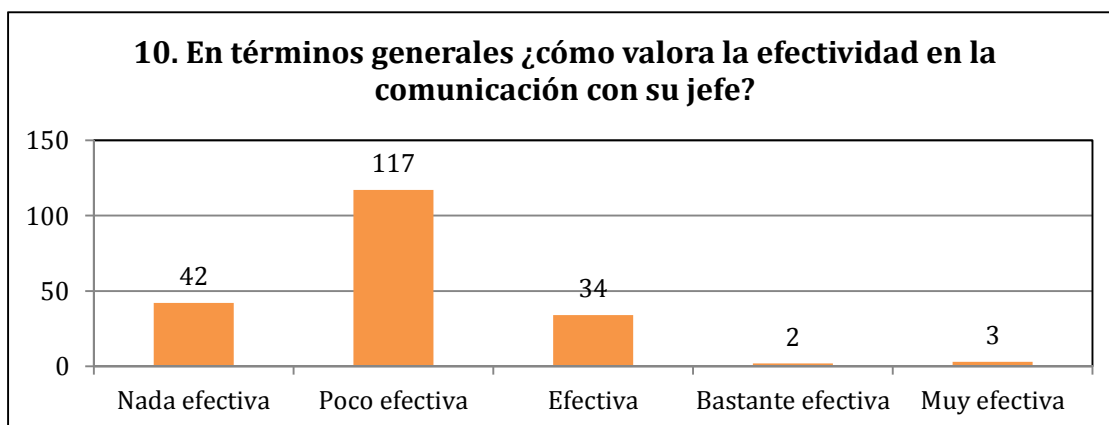
Lectura: Al igual de la gráfica anterior, este cuadro muestra que la comunicación con los otros departamentos no es la mejor, que fluye pero; sin embargo, no con el impacto que se requiere.

9.- Por favor valore los siguientes aspectos sobre el uso de los canales de información:



Lectura: De acuerdo a los resultados, se evidencia que las reuniones y la comunicación informal son los canales que según los funcionarios, se usa en exceso. Mientras que la herramienta que consideran se usa poco es el correo electrónico, grupos de trabajo y la video conferencia. A su vez, consideran que el teléfono tiene un uso adecuado.

10.- En términos generales ¿Cómo valora la efectividad en la comunicación con su jefe?

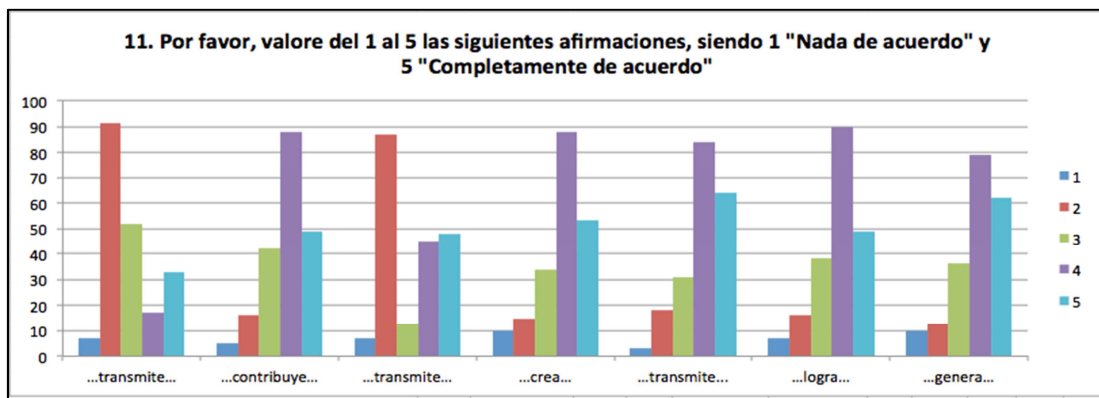


Lectura: El gráfico muestra que los funcionarios consideran que la efectividad en la comunicación con su jefe es poco efectiva y otros funcionarios consideran que en algunos casos es nada efectiva.

Detalle
...transmite los valores de la compañía
...contribuye a mi desarrollo profesional
...transmite los objetivos y resultados de la compañía
...crea un entorno motivador
...transmite los objetivos del equipo y los resultados de su departamento
...logra el compromiso del equipo en la consecución de los objetivos
...genera un sentimiento de pertenencia a la compañía

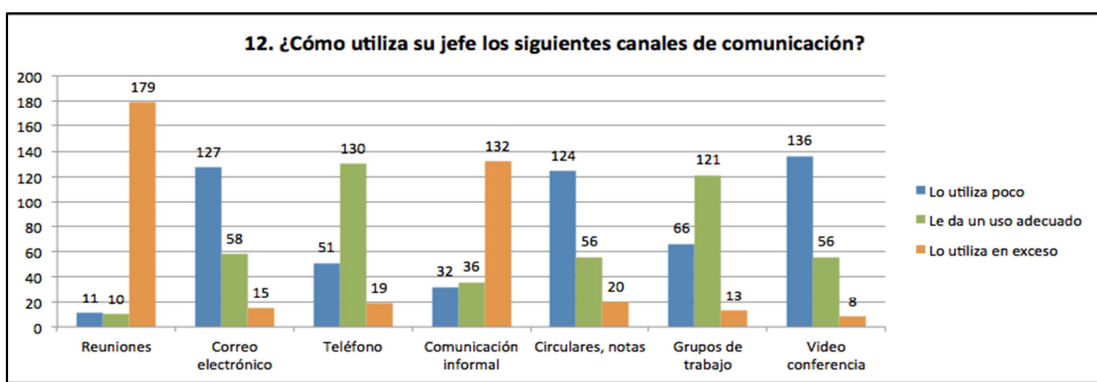
11.- Por favor, valore del 1 al 5 las siguientes afirmaciones, siendo 1 "Nada de acuerdo" y 5 "Completamente de acuerdo".

Mi Jefe:



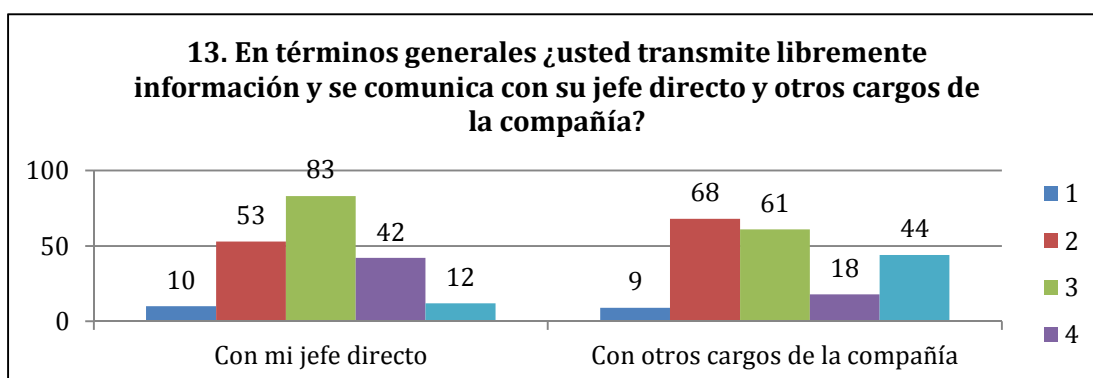
Lectura: Las afirmaciones que son más representativas con menor puntuación son que el jefe no transmite los valores de la compañía. Los funcionarios consideran que es el sentido de pertenencia hacia la compañía es bajo.

12.- ¿Cómo utiliza su jefe los siguientes canales de comunicación?



Lectura: de acuerdo a los resultados, los miembros de la empresa consideran que respecto al uso de los canales de información que utiliza el jefe las reuniones se usan en exceso al igual comentan que sucede lo mismo con la comunicación informal. Por otro lado, consideran que herramientas como las circulares y las video conferencias tienen poco uso. Mientras que consideran que las reuniones de trabajo y el teléfono tienen un uso adecuado.

13.- En términos generales ¿usted transmite libremente información y se comunica con su jefe directo y otros cargos de la compañía?



Lectura: los resultados de esta pregunta reflejan que en su mayoría los empleados consideran que la comunicación con su jefe directo es mediana, mientras que otros consideran que la libertad de información con su jefe u otras áreas es bajo.

3.3 Conclusiones del diagnóstico.

De acuerdo a los datos obtenidos a través de la investigación aplicada dentro de la compañía en estudio "ILVEM", se puede determinar que en su mayoría el personal que trabaja tienen menos de dos años en la empresa; es decir, son relativamente nuevos en el giro del negocio. Existe un alto nivel de rotación de personal.

Así mismo los funcionarios mediante la entrevista aplicada, supieron manifestar que su grado de satisfacción con la gestión de comunicación dentro de la institución, es poca puesto que no se sienten satisfechos con la información interna que reciben por parte de los líderes de la misma. Es evidente que existe un alto grado de desconocimiento de los objetivos organizacionales, lo cual se ve reflejado en la inexistencia de políticas de comunicación y también de una cultura organizacional.

Respecto a la puntuación que asignan entorno al grado de interés que representa para los empleados las herramientas de comunicación, mencionan desde su perspectiva que la de mayor relevancia es el correo electrónico, seguido por las reuniones, memorándum y por último los mensajes de texto. Cabe recalcar que se consultó si los empleados cuentan con cuentas de correo electrónico institucional y mencionaron que no, que habitualmente utilizan sus cuentas personales para recibir la información institucional.

Por otro lado, los encuestados indican que la gestión de comunicación a nivel interno de la compañía es un factor relevante dentro de sus labores. Muchos comparten el criterio de que es una herramienta necesaria para el cumplimiento de los objetivos institucionales y que además incide en el mecanismo mediante el cual logran conocer los productos o servicios que la institución oferta en el mercado local.

Dentro del ámbito de la cultura empresarial supieron manifestar que no consideran que la comunicación sea una herramienta que influencia en el

conocimiento de los valores. Mencionan que, en su mayoría, no tienen valores institucionales o al menos no se les han posicionado como se deberían. Consideran que el principal factor del desconocimiento de los valores institucionales, se debe a una falta de gestión por parte de los mandos altos.

Desde su punto de vista los empleados de la empresa, consideran que para ellos es muy importante los valores institucionales y creen que los más relevantes o los que deben infundir dentro la organización son la responsabilidad social, el desarrollo empresarial, el crecimiento de las personas, entre otros.

Respecto al flujo de comunicación entre compañeros de la organización o departamentos en general, los encuestados consideran que existe poco flujo de comunicación entre los equipos de trabajo y otro grupo considera que el flujo es mediano.

Con respecto a la efectividad de la comunicación entre los miembros de la organización para aquellos que consideran que la comunicación fluye medianamente, se cree que si bien fluye no tiene el impacto que se debería ya que existen aspectos relevantes que son de desconocimiento para sus labores diarias.

Dentro de la valoración al uso de canales de comunicación interna, los funcionarios manifiestan que las reuniones de trabajo y la comunicación informal se usan en exceso. Los empleados indican que esto afecta su trabajo ya que no existe claridad en los procesos internos se suelen enterar de las cosas o cambios cuando ya han realizado alguna venta y esta situación afecta directamente con el nivel de credibilidad con el cliente externo.

La efectividad de la comunicación con si jefe, en su mayoría creen que es poco efectiva, mientras que otro grupo considera que es hasta incluso nada efectiva. Los empleados afirman que no siempre tienen acceso a conversar con sus

jefes superiores o que simplemente sus opiniones no son importantes para la compañía.

Según los resultados obtenidos los encuestados indican que el jefe superior no trasmite los objetivos o resultados obtenidos por la organización; es decir, que consideran que no son parte del crecimiento o caída de la misma. Indican que trabajan en esa institución por necesidad pero que, sin embargo, no se sienten parte relevante de la misma por lo cual el sentido de pertenencia es casi nulo.

4 Capítulo IV.

La presente propuesta comprende un plan estratégico de comunicación interna, el mismo que está orientado a potenciar el flujo de información dentro de la organización. Dentro del proyecto se planean objetivos y estrategias comunicacionales para los distintos públicos de la organización.

4.1 FODA

A continuación se presenta desarrollado un FODA comunicacional, el mismo que permite identificar partiendo como base de la investigación aplicada, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se presentan a nivel interno de la organización en estudio.

Mediante la utilización de ésta herramienta, se logra conocer de manera integral y profunda las falencias o potencialidades de la organización y en función de la información se plantean estrategias y tácticas comunicacionales que permitan aprovechar de manera efectiva los recursos de la compañía para, finalmente, facilitar la transmisión de la información, fomentar la integración de los colaboradores y motivar en su totalidad a los públicos internos de la empresa ILVEM Internacional.

FODA COMUNICACIONAL ILVEM INTERNACIONAL	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • El caso en estudio, es una franquicia presente 10 países del mundo. Tiene un importante respaldo de marca mundial. • La empresa tiene presencia física en toda la ciudad de Quito. • Genera un importante número de plazas de trabajo directo e indirecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • El mercado ecuatoriano, constantemente demanda servicios de capacitación. • Alta demanda de los padres de familia en formar a sus hijos en habilidades para lograr cupos en las universidades.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • La compañía no cuenta con un responsable o estructura mínima para que se encargue de la gestión de comunicación dentro de la organización. • No cuenta con políticas de comunicación y en general no se han gestionado acciones de relevancia o impacto. • Existe ausencia una cultura empresarial. Alto grado de desconocimiento de los objetivos institucionales. • Carencia en el flujo de información interna. • Necesidad de construir relaciones efectivas que permitan lograr un sentido de pertenencia de los empleados hacia la compañía. • El poco análisis al elegir personajes que sirvan como imagen de la institución. • Los empleados por disposición de la compañía ofertan beneficios que no siempre son cumplidos en su totalidad, por lo cual los empleados sienten que no están siendo honestos con su trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • La situación económica cambiante del entorno político, económico y jurídico del país puede generar situaciones complejas que afecten a los objetivos institucionales y repercutir en la parte interna de la organización. • No se destina un presupuesto institucional para gestionar acciones de comunicación interna. • Desconocimiento de la visión y misión por parte de los empleados.

4.2 Matriz causa – efecto

Causa	Problema	Efecto	Solución
Inexistencia de políticas de comunicación.	Comunicación dispersa.	Empleados mal informados.	Implementar políticas de comunicación.
No cuentan con equipo o responsable de la gestión de comunicación.	Comunicación informal.	Confusión al momento de ejecutar acciones.	Implementar un equipo o responsable del área de comunicación interna.
Carencia de cultura organizacional.	Empleados sin compromiso.	Menor rendimiento, se limitan a cumplir metas únicamente por un salario.	Impulsar acciones que desarrollen sentido de pertenencia.
Falta de gestión e interés por parte de los mandos altos.	Los canales de comunicación carecen de innovación.	Poco interés en el giro del negocio.	Dinamizar los flujos de información.

4.3 Objetivo General

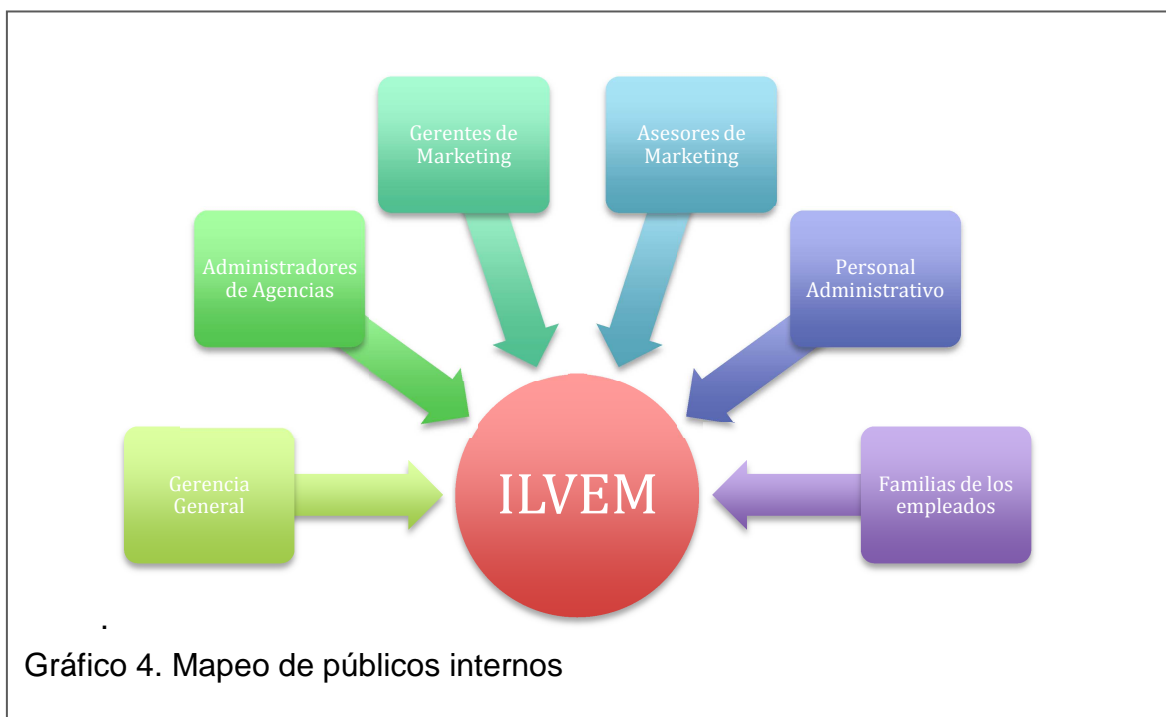
Diseñar de un plan interno de comunicación estratégica que permita incrementar el flujo de información, integrar y motivar a los públicos para los resultados empresariales.

4.3.1 Objetivos específicos

- Optimizar los canales de comunicación interna de la compañía en un lapso de 8 semanas.
- Generar una cultura empresarial y compromiso, mediante la generación de información institucional en el lapso de 8 semanas.
- Vincular a los empleados de la organización con los proyectos institucionales que tenga la compañía en el lapso de 12 semanas.

4.3.2 Estrategias y tácticas

4.3.2.1 Mapeo de públicos internos.



4.3.3 Lineamiento Estratégico Comunicación Corporativa

4.3.3.1 Matriz estratégica

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PÚBLICO	ESTRATEGIA
Diseñar de un plan interno de comunicación estratégica que permita incrementar el flujo de información, integrar y motivar a los públicos para los resultados empresariales.	1.1. Optimizar los canales de comunicación interna de la compañía en un lapso de 8 semanas. 1.2. Generar una cultura empresarial y compromiso, mediante la generación de información institucional en el lapso de 8 semanas. 1.3. Vincular a los empleados de la organización con los proyectos institucionales que tenga la compañía en el lapso de 12 semanas.	Directivos. Empleados administrativos Gerentes de Marketing. Asesores de Marketing. Administradores de agencias.	1.1.1. Establecer políticas de comunicación interna. 1.2. Dinamizar los flujos de comunicación dentro de la compañía. 1.2.1. Fomentar la cultura empresarial dentro de la empresa. 1.2.2. Impulsar canales de información alternativos que permitan generar sinergias entre los empleados y los directivos de la empresa. 1.3.1. Establecer procesos de transparencia de gestión.

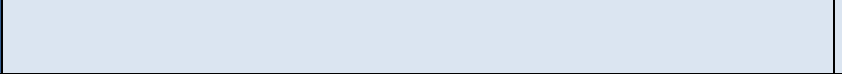
institucional para todos los funcionarios de la institución.

1.2.3. Coordinar la elaboración de una revista gratuita para los empleados y el público en general.

1.2.4. Boletín interno digital La noticia de la semana.

1 1.2.5. Kits con imagen institucional para empleados.

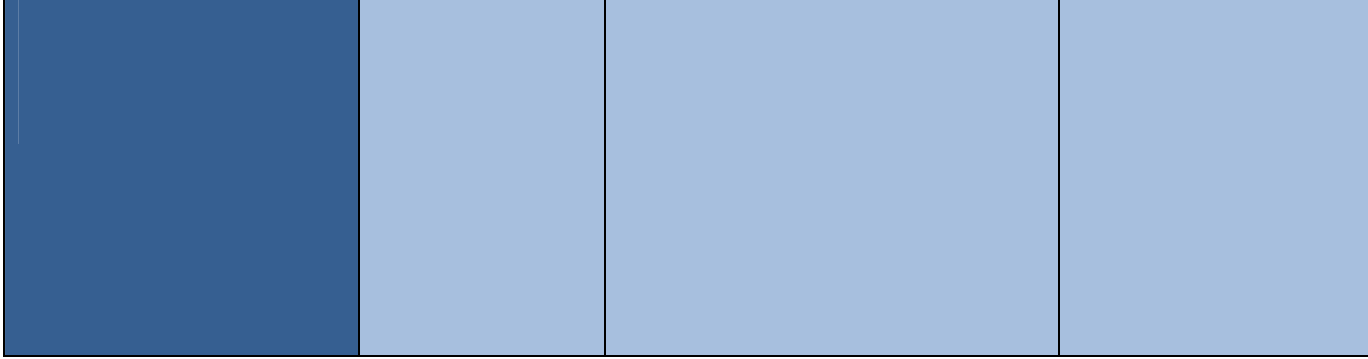
2.2.3. Impulsar la implementación y uso de redes sociales: twitter, canal en youtube, Facebook y whatsapp.



		<p>obligatoriedad de publicar la información oficial que se remita y generar un respaldo del cumplimiento de la actividad.</p> <p>1.2.2. Gestionar la creación de cuentas de correo institucional para todos los funcionarios de la institución.</p>	<p>Observación</p> <p>Encuesta digital</p>
--	--	--	--

		<p>la compañía con mensajes claves de la campaña YO SOY ILVEM.</p> <p>2.2.1. Desarrollar un portal del empleado donde pueda descargar y compartir información relevante del trabajo.</p>	<p>Entrevistas</p> <p>Entrevistas formales</p>
--	--	--	--

		<p>3.1.1. Gestionar una alianza estratégica con la Guardería de Quito, para hijos de empleados.</p> <p>3.2.2. Plan de becas para hijos de empleados.</p> <p>3.2.3. Plan de compensación</p>	<p>presentación de la rendición.</p> <p>Test</p> <p>Encuestavía mailing</p>
--	--	---	---



4.5 Presupuesto

ACCIONES	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	MÉTODO DE FINANCIAMIENTO
Equipo de comunicación.	1	1.500	18.000	Autofinanciado
Manual del empleado.	300	10,5	3150	Autofinanciado
Realizar el diseño carteleras	1	300	300	Autofinanciado
Cuentas de correo	300	150	150	Autofinanciado
Revista interna	300	2,4	720	Autofinanciado
Boletín digital	1	0	0	Autofinanciado
Kits con imagen institucional	300	6,2	1860	Autofinanciado
Campaña interna YO soy ILVEM.	2	2.000	4000	Autofinanciado
Letreros	60	3,6	216	Autofinanciado
Portal del Empleado	1	4000	4000	Autofinanciado
Blog	1	0	0	Autofinanciado
Redes sociales	1	0	0	Autofinanciado
Manual Rendición de Cuentas	300	4,6	1380	Autofinanciado
Actividades de integración	4	5000	20000	Autofinanciado
Bono Beca	15	400	6000	Autofinanciado
Bono cumplimiento	20	50	1000	Autofinanciado
Workshops	4	500	2000	Autofinanciado
	<i>SUBTOTAL</i>		64.776	
	5%	IMPREVISTOS	3238,8	
	<i>PRESUPUESTO TOTAL</i> (USD)		66.015	

4.6 Conclusiones y recomendaciones.

Como resultado del presente trabajo se puede concluir que la empresa o caso de estudio, no cuenta con un plan mínimo de comunicación para la compañía. La inexistencia de un área o responsable del área de comunicación limita la gestión oportuna dentro de la misma.

Dentro de los resultados obtenidos a través de la investigación desarrollada, se identifican importantes falencias y necesidades de gestionar la comunicación en la organización. La carencia de políticas de comunicación interna generan una comunicación informal y comunicación dispersa entre los funcionarios.

La falta de una cultura organizacional ha generado el poco empoderamiento de los empleados con sus funciones y responsabilidades. El desconocimiento de los objetivos institucionales limita el compromiso y el cumplimiento de la visión y misión de la organización.

La compañía tiene un importante número de funcionarios los cuales afirman no contar con directrices comunicacionales, ni un discurso unificado que permita alinear el mensaje tanto a nivel interno como a nivel externo. Por ello es fundamental, consolidar una unidad responsable de la gestión comunicacional de la compañía e instaurar políticas de comunicación que permitan administrar los recursos existentes y potenciar las capacidades de comunicación que maneja la institución.

El perfil del responsable de la gestión de comunicación para la institución o caso de estudio, se sugiere que debe cumplir con parámetros como: contar con una visión holística, que tenga la facilidad de identificar las oportunidades y cuente con capacidad de comunicar y relacionarse. Su personalidad debería ser rigurosa, creativa, analítica e intuitiva a fin de que se instaure el liderazgo con visión global y estratégica.

Por otro lado, se recomienda a los directivos de la compañía considerar un monto anual para poder ejecutar acciones y cumplimiento de objetivos. Los fondos para el área de comunicación deben ser vistos como una inversión que realiza la organización, y los indicadores o medición de objetivos permitirán a los líderes de la organización palpar los resultados e impactos de las estrategias propuestas como parte de un plan integral de comunicación para la empresa.

El involucramiento de los empleados con actividades no solo de carácter comercial, genera el empoderamiento de las metas y objetivos planteados por los líderes de la organización. El desarrollar o proponer acciones donde se involucre a los familiares de los empleados, permite potenciar su participación y compromiso institucional.

Es fundamental comprender la importancia de rendir cuentas y exponer metas u objetivos logrados durante la gestión. Procesos de transparencia aportan al crecimiento de las organizaciones por lo cual se sugiere se instauren este tipo de actividades dentro de la empresa.

El aprovechamiento del tiempo donde se reúnen con los miembros de la organización debe ser administrado de manera eficiente a fin de que cada uno pueda organizar su jornada laboral. El uso excesivo de reuniones es improductivo para las personas, es clave desarrollar una agenda u orden del día de los temas que deben ser tratados en este tipo de espacios.

Los canales de comunicación informales que al momento se utilizan dentro de la organización necesitan ser potenciados y dinamizados. En la actualidad existe un sin número de herramientas de comunicación que pueden ser utilizadas y aprovechadas por la organización, cada una de las herramientas puede ser medida para verificar el nivel de impacto y resultados logrados en los públicos objetivo.

4.7 Referencias

- Capriotti, P. (1992). La Imagen de Empresa. Barceola, España: Ateneo.
- Costa, J. (2010). El Dircom hoy Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía. (2 ed.). Barcelona, España: Costa Punto Com.
- Costa, J. (2011). El ADN del Dircom. Origen, necesidad, expansión y futuro de la Dirección de Comunicación. Barcelona, España: Costa Punto Com.
- Del Pozo, M. (2007). Gestión de la Comunicación Interna en las organizaciones, Casos de Empresa. España: EUNSA Universidad de Navarra S.A.
- Lozada, J. (2011). Cultura Organizacional y Comunicación Interna Material Teórico, Universidad de las Américas. Material Teórico Master Dircom .
- Muñiz, R. (4 de julio de 2011). La comunicación interna herramienta estratégica de la empresa del siglo XXI. Microsoft, Estados Unidos. Recuperado el 6 de enero de 2013, de Artículos y Recursos Empresariales: <http://www.microsoft.com/business/es-es/Content/Paginas/article.aspx?cbcid=294>
- Pintor, A. (2008). La Comunicación interna, pieza estratégica en la gestión empresarial II. Revista de Comunicación, 4.
- Sanz de la Tejada, L. (1994). Integración de la Identidad y la Imagen de la Empresa. Madrid, España: ESIC.
- Taylor, E. (1871). Scientific Managment. New York, Estados Unidos: Harper and Row.
- Thompson, I. (. (septiembre de 2006). Definición de la Cultura, Promonegocios. Recuperado el 8 de enero de 2013, de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/cultura-definicion.html>
- Villafañe, J. (1999). La Gestión Profesional de la imagen corporativa. Madrid, España: Pirámide.
- Wilcox, D. A. (2011). Relaciones Públicas Estratégicas y Tácticas. Madrid, España: Editorial Person Education S.A.

ANEXOS

Anexo 1



Cartelera opción A

Anexo 2



Cartelera opción B.

Anexo 3



Boletín interno.

Anexo 4

Merchandisign pieza 1

Anexo 5

Merchandising pieza 2

Anexo 6



Revista institucional