



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES PARA FORTALECER
LA CULTURA CORPORATIVA DE LAS EMPRESAS DE SEGURIDAD
INTELSEG CIA. LTDA. E INTELPROTSEG S.A.**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos

**Establecidos para optar por el título de Licenciado en Comunicación
Corporativa**

PROFESOR GUIA: Ing. Vinicio Muñoz

AUTOR: Mauricio Freile N

2012

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Vinicio Muñoz

Ingeniero en Administración de Empresas

C.I. 1707252522

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

Mauricio Freile Naranjo

C.I. 171392700-0

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por guiar y cuidar mis pasos, darme
sabiduría y entendimiento.

DEDICATORIA

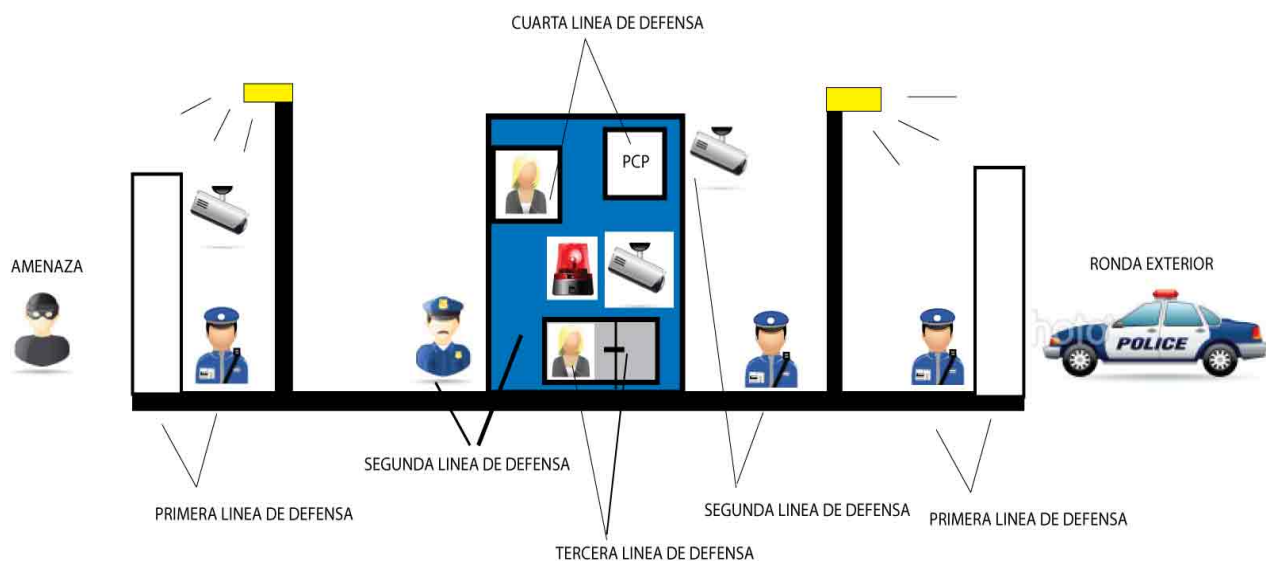
Este trabajo está dedicado a mi familia, mi esposa Aldani, mi hija Maria Sol que son el norte y el amor de mi vida, a mis padres que con su amor, esfuerzo y sacrificio me apoyan incondicionalmente, a mis maestros que gracias a sus conocimientos impartidos me enseñan a ser un buen profesional, a mis compañeros de trabajo que día a día compartimos experiencias, y a todas las personas que directa o indirectamente han contribuido para que este anhelo se cristalice en realidad

RESUMEN

La cultura corporativa es la razón de ser de la empresa, a través de ella la gente conoce e identifica una empresa. La cultura corporativa se refleja en el comportamiento de las personas dentro de la organización. Mediante un manejo profesional de la comunicación podemos lograr que las personas integrantes de la empresa desarrollen una participación activa y así conseguir un cambio cultural. Para fortalecer la cultura corporativa debemos identificar los problemas internos y externos y viabilizar los intereses de la organización.

La implementación de estrategias con acciones y decisiones ha permitido que las empresas optimicen sus recursos e incrementen la eficacia de las acciones emprendidas, evitando el despilfarro de medios y esfuerzos con el fin de que se cumplan los objetivos de mejor manera.

La comunicación corporativa se posiciona cada vez más al interior de las empresas de seguridad, debido a su interrelación con el recurso humano, que constituye el pilar fundamental en materia de seguridad. En la actualidad, las empresas son cada vez más competitivas y globalizadas; en consecuencia, asumen múltiples riesgos. En este escenario, la seguridad juega un papel importante para reducir las amenazas contra las empresas y sus clientes

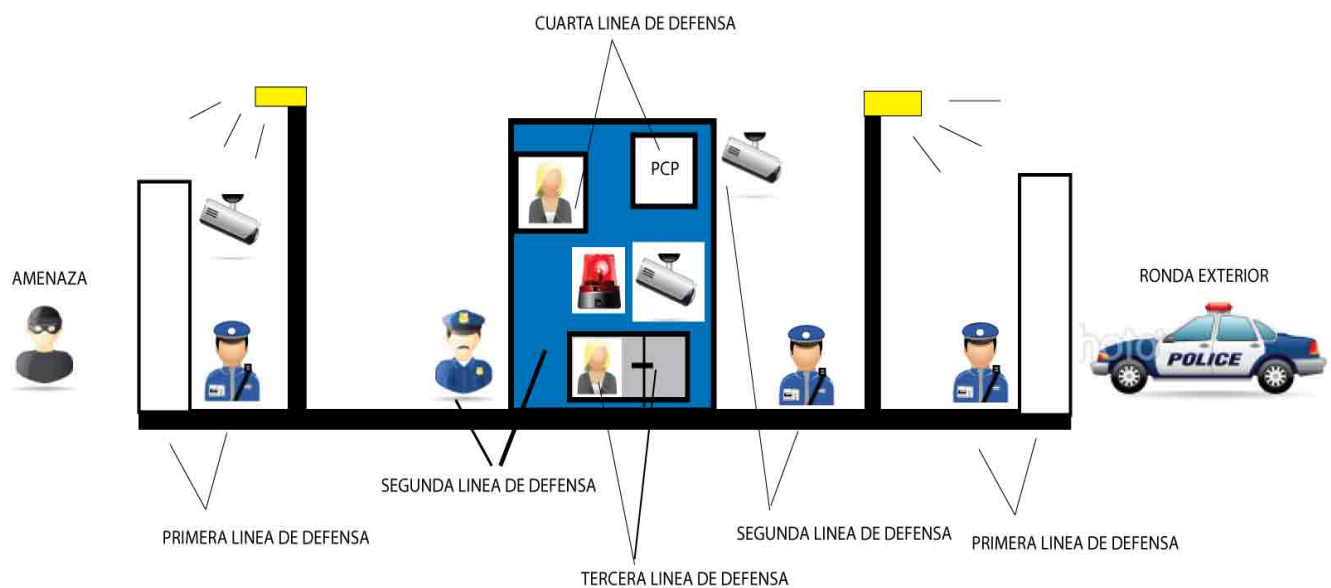


ABSTRACT

Corporate culture is the reason for the company, through it, people know us and identifies, at the same time, this is reflected in the behavior of people within the organization. By communication we can get people in the organization have an active participation to achieve a cultural change. To strengthen the corporate culture we must identify the internal and external problems and make possible the interests of the organization.

The implementation of strategies with actions and decisions have allowed companies to optimize their resources and increase the effectiveness of actions taken to avoid wastage of resources and efforts in order to fulfill the purpose or purposes to better

Corporate communication is increasingly positioned inside the security companies, since it has to do with human resources, a cornerstone of this profession. Companies are increasingly competitive and globalized while risk-takers, so security plays an important role that these threats do not amount to affect business or customers



INDICE GENERAL

CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1 MARCO REFERENCIAL	2
1. ANTECEDENTES	2
1.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	2
1.2 GIRO DEL NEGOCIO.....	4
1.3 BASE LEGAL.....	9
1.4 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	10
1.5 OBJETIVO DEL ESTUDIO	13
1.5.1 Objetivo general	13
1.5.2 Objetivos específicos	14
1.6 JUSTIFICACIÓN.....	14
1.7 MARCO TEÓRICO	15
CAPÍTULO 2 ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	67
2. ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	67
2.1 ANÁLISIS SITUACIONAL.....	67
2.2 ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE	67
2.2.1 Factores económicos nacionales	68
Crisis económica nacional	68
2.2.2 Factores socio culturales	69

Migración.....	69
Empresas informales	70
2.2.3 Factores tecnológicos	71
Seguridad electrónica	72
Alternativas para la defensa y seguridad	72
2.2.4 Factores políticos jurídicos	75
Mandato 8	75
Ley de vigilancia y seguridad privada	78
2.2.5 Injerencia del desarme nacional.....	80
2.2.6 Matriz resumen macro ambiente.....	84
2.3 ANÁLISIS DEL MICRO AMBIENTE	85
2.3.1 Clientes	85
2.3.2 Competencia.....	87
2.3.3 Productos sustitutos	87
2.3.4 Proveedores.....	87
2.3.5 Intermediarios	88
2.3.6 Matriz resumen micro ambiente.....	89
2.4 ANÁLISIS INTERNO	89
2.4.1 Aspectos legales.....	89
2.4.2 Aspectos administrativos.....	90
2.4.3 Capacidad financiera	92

	10
2.4.4 Capacidad tecnológica	93
2.5 ANÁLISIS FODA.....	94
2.5.1 Matriz de acción cruce	95
2.6 BALANCE SITUACIONAL	96
CAPÍTULO 3 SITUACIÓN ACTUAL DE INTELSEG	97
3. SITUACIÓN ACTUAL DE INTELSEG ANTE SUS PÚBLICOS....	97
3.1 ESTIMACIÓN DE PARÁMETROS	97
3.1.1 Metodología.....	100
3.2 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	107
3.2.1 Encuestas	107
3.2.2 Entrevistas a expertos	111
3.3 TABULACIÓN.....	114
3.3.1 Resultados de la evaluación de la imagen interna	114
3.3.2 Resultados de la evaluación de imagen comercial.....	119
3.3.3 Resultados de la evaluación de la imagen pública	122
3.4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA IMAGEN.....	123
CAPÍTULO 4 PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN	124
4. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN	124
4.1 NUEVO DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	124
4.1.1 Lineamientos de la empresa.....	124
4.1.2 Estrategias	124

4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	125
4.2.1 Principios.....	125
4.2.2 Filosofía y Valores.....	125
4.2.3 Misión	127
4.2.4 Visión	127
4.2.5 Políticas relacionadas a la comunicación	128
4.3 OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN	128
4.3.1 Objetivo 1 implementación	130
4.3.2 Objetivo 2 control.....	131
4.3.3 Objetivo 3 capacitación	131
4.3.4 Objetivo 4 satisfacción.....	131
4.4 PUBLICOS OBJETIVOS	131
4.4.1 Destinatarios principales	134
4.4.2 Necesidades y manejo de información	134
4.5 MIX DE COMUNICACIÓN.....	135
4.5.1 Nombre comercial y marca.....	135
4.5.2 Logotipo	135
4.5.3 Eslogan.....	136
4.5.4 Promoción	137
4.5.5 Medios Publicitarios	138
4.5.6 Evaluación.....	140

4.5.7 Estrategias para lograr el mix de comunicaci3n.....	140
4.6 PLAN OPERATIVO	141
4.7 CRONOGRAMA	156
4.7.1 Mapa estrat3gico.....	157
4.8 AN3LISIS DE FACTIBILIDAD FINANCIERA	158
4.8.1 Inversi3n y financiamiento	158
4.8.2 Ingresos.....	159
4.8.3 Egresos.....	159
4.8.4 Estados de resultados asociados a la propuesta	160
4.8.5 Factibilidad financiera	161
CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	163
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	163
5.1 CONCLUSIONES	163
5.2 RECOMENDACIONES.....	164
5.3 PLAN GENERAL DE COMUNICACI3N.....	165
5.4 MEMORIA FOTOGR3FICA.....	166
BIBLIOGRAFÍA.....	167
DOCUMENTOS DE INTERNET.....	168
ANEXOS.....	170

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 MOSAICO PERSONAL OPERATIVO	4
Ilustración 2 MONITOREO	5
Ilustración 3 INTELIGENCIA	5
Ilustración 4 PRODUCTOS DE SEGURIDAD ELECTRÓNICA.....	5
Ilustración 5 CHALECOS ANTIBALA.....	6
Ilustración 6 SEGURIDAD INDUSTRIAL	6
Ilustración 7 ARMAMENTO	6
Ilustración 8 SEGURIDAD VEHICULAR	7
Ilustración 9 SEÑALIZACIÓN	7
Ilustración 10 RASTREO SATELITAL	8
Ilustración 11 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	142

INTRODUCCION

La seguridad es inherente al ser humano quién desde tiempos milenarios ha buscado defenderse y protegerse.

A través de los años las organizaciones de seguridad privada se han desarrollado para suplir las falencias que la fuerza pública posee, siendo éste un mercado de amplio desempeño y múltiples soluciones.

El presente trabajo de investigación propone un plan de comunicación corporativa para la empresa de seguridad INTELSEG, con el fin de fortalecer su cultura corporativa tanto interna como externa; mejorar y afianzar las relaciones con sus clientes; y, retomar su crecimiento a nivel nacional.

INTELSEG es una empresa que tiene 15 años en el mercado. Cuenta con una infraestructura de seguridad de primera, ha diversificado sus servicios y ha introducido la fabricación de productos de seguridad.

Mediante el análisis de la situación actual de la empresa fue posible diagnosticar su imagen interna y externa; se emplearon instrumentos de evaluación para determinar sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para poder aplicar el plan de comunicación previsto. La información fue proporcionada por la empresa, así como también los conocimientos y criterio del investigador y personas expertas en seguridad privada.

El trabajo está estructurado por cinco capítulos. El primer capítulo contiene una revisión del problema y detalla el marco teórico relacionado con Comunicación, Cultura Organizacional e Imagen; el segundo capítulo realiza un análisis interno y externo del entorno organizacional de la empresa; el tercer capítulo recoge la metodología de investigación; así como el diagnóstico integral de la organización; el cuarto capítulo está dedicado al desarrollo del plan de comunicación, la ejecución y control del mismo y el quinto capítulo está dedicado a las conclusiones recomendaciones y anexos.

CAPITULO 1

MARCO REFERENCIAL

1. ANTECEDENTES

1.1 RESEÑA HISTORICA

INTELSEG SEGURIDAD Cía. Ltda. es una empresa que brinda seguridad física, se constituyó el 29 de junio de 1995, fue fundada por el Ing. Fernando Patricio Freile Neira, inició sus operaciones el mismo año en una oficina del Edificio María Victoria, en la calle República y Avenida Eloy Alfaro. En 1998, Intelseg Cía. Ltda. adquirió una vivienda en las calles Juan Severino y Pasaje Alberto de Larrea, pero las instalaciones no fueron suficientes dado el crecimiento acelerado que experimentó. En el año 2001 compró las oficinas en las que actualmente opera con 220 m² de superficie y tres pisos de las mismas dimensiones ubicadas en el Pasaje Jerves y Av. Orellana, siendo éstas, además, un emblema por la infraestructura que posee.

En el año 2008, como consecuencia de la crisis económica que azotó al país, la empresa tuvo que cancelar varios contratos y reducir su nómina de personal, de 500 empleados de seguridad a 10, debido a factores como el mandato 8 y el incremento de sueldos y salarios para quienes trabajan en seguridad. Los clientes no podían pagar dichos rubros, siendo un año completamente devastador para Intelseg Cía. Ltda. No obstante, su empresa filial Intelprotseg S.A. que se dedica a la importación, instalación y fabricación de productos de seguridad pudo combatir la crisis y mantener a flote a Intelseg Cía. Ltda.

Actualmente, Intelseg Cía. Ltda. experimenta un repunte empresarial, ha reactivado su servicio de guardias de seguridad; los clientes satisfechos han retomado sus servicios y se encuentra operando en espera de incrementar sus contratos en forma diametral para el 2011.

MATRIZ DE INTELSEG CIA. LTDA E INTELPROTSEG S.A.

FOTO 1: OFICINAS MATRIZ



ELABORADO POR: EL AUTOR

SUCURSAL VENTA DE PRODUCTOS

FOTO 2: CENTRO DE INSTALACIONES



ELABORADO POR: EL AUTOR

1.2 GIRO DEL NEGOCIO

INTELSEG CIA. LTDA. presta servicios de seguridad con guardias, escoltas y supervisores operativos. INTELPROTSEG S.A. vende e instala productos de seguridad en las áreas de seguridad bancaria, personal, empresarial, petrolera y gubernamental. Sus actividades son: Seguridad Física (Guardias de Seguridad), Inteligencia Empresarial, Seguridad Electrónica (Alarmas, monitoreo de sistemas de seguridad, importación de sistemas de seguridad y tecnología), Blindaje Protectivo (blindajes, tecnología en protección para vehículos, protección personal y alianzas internacionales en tecnologías de blindajes) y Rastreo Satelital.

SERVICIOS

SEGURIDAD FÍSICA: Guardias de seguridad, escoltas y supervisores.

Ilustración 1: MOSAICO PERSONAL OPERATIVO



ELABORADO POR: EL AUTOR

MONITOREO DE SISTEMAS DE SEGURIDAD:
 Videovigilancia, monitoreo de alarmas y sistemas
 contra incendio, rastreo satelital.

Ilustración 2 MONITOREO



ELABORADO PO: EL AUTOR

INTELIGENCIA EMPRESARIAL: Asesoría, consultoría e
 investigación privada.

Ilustración 3 INTELIGENCIA



ELABORADO POR: EL AUTOR

PRODUCTOS

SEGURIDAD ELECTRÓNICA: (VENTA E INSTALACIÓN): Alarmas,
 cámaras, alarmas contra incendio.

Ilustración 4 PRODUCTOS DE SEGURIDAD ELECTRÓNICA



ELABORADO POR: EL AUTOR

SEGURIDAD PERSONAL: Venta y confección de chalecos antibala.

Ilustración 5 CHALECOS ANTIBALAS



ELABORADO POR: EL AUTOR

SEGURIDAD INDUSTRIAL: Venta y confección de equipos de seguridad industrial.

Ilustración 6 SEGURIDAD INDUSTRIAL



ELABORADO POR: EL AUTOR

ARMAMENTO: Venta e importación de armamento no letal.

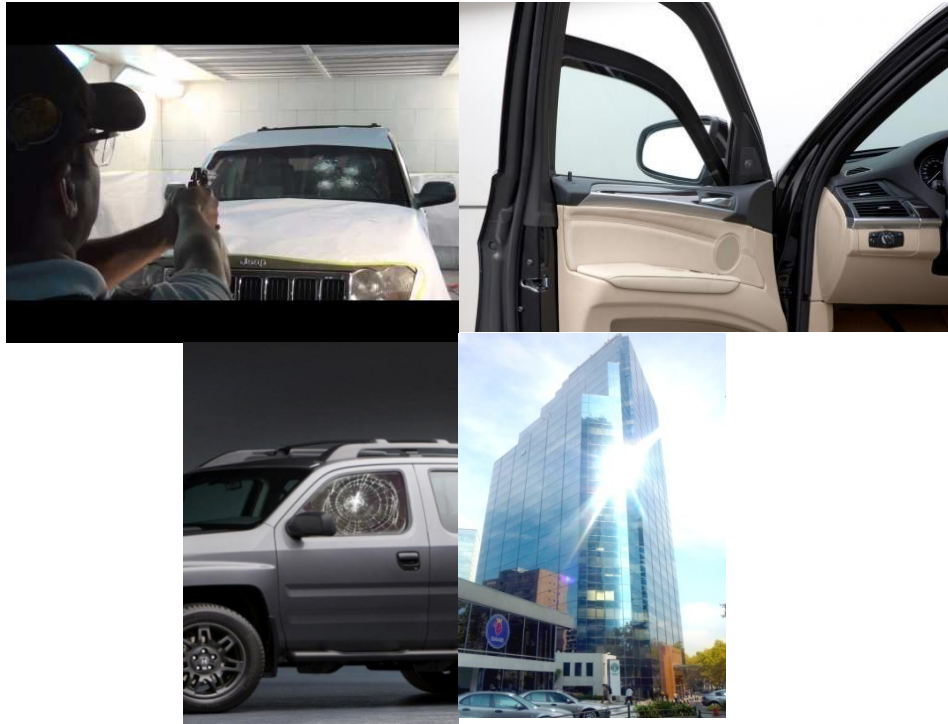
Ilustración 7 ARMAMENTO NO LETAL



ELABORADO POR: EL AUTOR

SEGURIDAD VEHICULAR: Blindaje automotriz, alarmas para vehículos, láminas de seguridad, láminas de control solar.

Ilustración 8 SEGURIDAD VEHICULAR



ELABORADO POR: EL AUTOR

SEÑALIZACIÓN: Venta de señalización para empresas.

Ilustración 9 SEÑALIZACIÓN



ELABORADO POR: EL AUTOR

TECNOLOGÍA

SEGURIDAD SATELITAL: Venta e instalación de sistemas de seguridad satelital para vehículos, flotas y personas (producto INTELTRACK).

Ilustración 10 RASTREO SATELITAL



ELABORADO POR: EL AUTOR

1.3 BASE LEGAL

INTELSEG SEGURIDAD Cía. Ltda. se constituyó el 24 de Julio de 1995 con escritura pública del Dr. Rubén Darío Espinoza Idrobo, Notario Décimo Primero del Distrito Metropolitano de Quito y aprobada el 22 de Noviembre de 1995 por la Superintendencia de Compañías.

- **Acta de Constitución:** Constitución de compañía INTELSEG Cía. Ltda.
- Ing. Fernando Patricio Freile Neira: Figura Legal
- Socios:
 - Fernando Patricio Freile Neira
 - Tania Jacqueline Naranjo López
 - Cristian Fernando Freile Naranjo
 - Mauricio Sebastián Freile Naranjo
 - Álvaro Andrés Freile Naranjo
- **DOMICILIO** Distrito Metropolitano de Quito, Provincia de Pichincha.
- **CAPITAL** Suscrito \$ 10.600, dividido en 265.000 participaciones de 0.04 centavos de dólar cada una.
- **OBJETO** El objeto de la compañía, es la prestación de servicios de protección y vigilancia de personas, bienes e inmuebles, investigación, transporte y custodia de valores, contraespionaje industrial, seguridad contra incendios.

INTELPROTSEG S.A. se constituyó el 29 de Octubre del 2001 con escritura pública del Dr. Rodrigo Salgado Valdez, Notario Vigésimo Noveno del Distrito Metropolitano de Quito y aprobada el 14 de Diciembre del 2001 por la Superintendencia de Compañías.

- **Acta de Constitución:** Constitución de compañía INTELPROTSEG S.A.
- Ing. Fernando Patricio Freile Neira: Figura Legal

- Socios:
Fernando Patricio Freile Neira
Mauricio Sebastián Freile Naranjo

- **DOMICILIO** Distrito Metropolitano de Quito, Provincia de Pichincha.

- **CAPITAL** Suscrito \$ 2.000, dividido en 2.000 acciones de un dólar cada una.

- **OBJETO** El objeto de la compañía, es el de brindar servicios de monitoreo de diferentes equipos de seguridad electrónica. Así mismo podrá importar, exportar, representar, distribuir, comercializar productos de vigilancia, seguridad y control, equipos de telecomunicaciones y bienes para el comercio en general.

1.4 DEFINICION DEL PROBLEMA

En el año 2007 INTELSEG CIA. LTDA contaba con, aproximadamente, 150 hombres en diferentes regiones del país: Quito, Guayaquil, Tena y Coca.

Aunque el persona fue capacitado, éste no logró asiimilar cuál era la visión y la misión de la empresa. Asimismo, la rotación del personal fue muy alta, los guardias de seguridad abandonaban sus puestos de servicio luego de ser llamados la atención; incumplían los procedimientos operativos de seguridad que la empresa había establecido, haciendo que se debilite la credibilidad, confianza e imagen con los clientes. Según datos proporcionados por la empresa INTELSEG CIA. LTDA, el 20% de los guardias de seguridad han provocado estos problemas. El Myr. del Ejército (S.P.) Licenciado Víctor Rivas, jefe de operaciones de INTELSEG CIA. LTDA., manifestó que el último problema suscitado con los guardias ocurrió

en la estación de Yuralpa (Oriente Ecuatoriano), el día 15 de Febrero del 2008, en el CPF (Container Petrolífero Fundamental) de la empresa Perenco Ecuador Limited, cuando el guardia que entraba a su turno habitual se le escapó un disparo de la escopeta, ya que no siguió con los procedimientos operativos de descargar el arma; ventajosamente, esta negligencia no produjo consecuencias mortales, pero generó que la empresa Perenco multe a INTELSEG CIA. LTDA. con el 10% de su facturación, conforme establecía el contrato en una de sus cláusulas, relativa a la negligencia provocada por el personal de seguridad.

Esta investigación contribuirá, mediante la investigación a los públicos internos, a solucionar el problema de cultura corporativa y comunicación que INTELSEG CIA. LTDA. adolece.

La capacitación del personal constituye, para toda empresa de seguridad, la base para mantenerse a la vanguardia en un mercado, cada vez más competitivo, que demanda la mayor eficiencia y eficacia en los productos o servicios, que ofrece seguridad y cumple un papel fundamental en el desarrollo de los intereses de los clientes.

Actualmente, la inseguridad en el Ecuador es alarmante. Un informe que presentan los autores Carlos Arcos, Fernando Carrión y Edison Palomeque, catedráticos de la FLACSO (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Sede Ecuador), dice:

- “Los elevados grados de violencia en los procesos de guerra civil no declarada que, con sus diferencias, nuestros vecinos, Colombia y Perú vivieron durante los últimos años (y en el primero aún continúa) crearon la idea de que el Ecuador era una "isla de paz"; y, que la violencia era simplemente un problema externo. A la luz de los resultados de este estudio, se puede anticipar que tal situación no corresponde a la realidad actual; y, que, desde hace

varios años atrás, el Ecuador, en general, ya no es el país aparentemente tranquilo, como era conocido”.¹

“Según encuestas realizadas a la ciudadanía, una de las demandas fundamentales de la población de la ciudad de Quito, con un porcentaje alrededor de un 20.2%, es la seguridad ciudadana”².

Asimismo, en una publicación del diario *Hoy*, del 6 de julio del 2006, con el título “La percepción de inseguridad aumenta” dice en dos fragmentos:

- “Una encuesta de Monitor señala que, independientemente de la condición económica o actividad, la vida diaria de los ecuatorianos se desenvuelve en un clima de creciente inseguridad. El 87% de entrevistados en cinco ciudades, Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta y Portoviejo, opina que la inseguridad en el país se ha incrementado”.
- “El cruento asesinato de dos menores y su abuela, en Cotopaxi, por encargo del padre, y el traslado de una niña al Baca Ortiz, en coma, con signos de tortura, revivieron el debate”³.

Diario Hoy en su publicación del 12 de Abril del 2010, publicó:

- “Los registros oficiales de los delitos contra las personas y propiedades muestran una tendencia creciente. Además, no solo se cometen delitos con mayor saña y con la presencia de bandas internacionales que utilizan más violencia, audacia y armas

¹ Carlos Arcos, Fernando Carrión y Édison Palomeque, informe, Ecuador, Seguridad ciudadana y violencia http://www.flacso.org.ec/html/pub1.php?p_number=LB_0000058 FLACSO ECUADOR, jueves 01 de Julio 2010

² **Fernando Carrión Mena**, Artículo, Violencia Urbana e inseguridad ciudadana, *FLACSO, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Sede Ecuador*, http://works.bepress.com/fernando_carrion/64/, jueves 01 de Julio 2010

³ Diario Hoy, Publicación del 06 de Julio del 2006 <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-percepcion-de-inseguridad-aumenta-239148-239148.html> jueves 01 de Julio 2010

sofisticadas, sino que aparecen o se intensifican otros delitos como el secuestro o los conectados con el crimen del narcotráfico”⁴.

De acuerdo con una investigación de la Universidad San Francisco de Quito, se lavarían en el país alrededor de 1.000 millones de dólares cada año. “La encuesta de victimización que se difundió el pasado enero por parte del Plan de Seguridad Ciudadana registró que en 23 capitales provinciales del país casi 13 de cada 100 personas habían sido víctimas de robo”⁵.

Con estos antecedentes, la presente propuesta busca fortalecer la cultura corporativa de INTELSEG CIA. LTDA e INTELPROTSEG S.A., pues mediante el diseño de estrategias comunicacionales, el personal logrará identificarse con la empresa y desarrollará convicciones para proteger a la sociedad. Esto permitirá también alcanzar las metas de productividad establecidas por los clientes, quienes contratan los servicios de seguridad de INTELSEG CIA. LTDA e INTELPROTSEG S.A. para sentirse resguardados, protegidos y seguros, contando con una empresa que les brinde servicios de seguridad con personal confiable, consciente y responsable de su trabajo.

1.5 OBJETIVO DEL ESTUDIO

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar estrategias de comunicación para fortalecer la cultura corporativa en la empresa de seguridad INTELSEG CIA. LTDA e INTELPROTSEG S.A. tanto para sus públicos internos como externos.

⁴ Diario Hoy, Publicación del 12/Abril/2010 | 00:15 <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/preocupa-mas-la-inseguridad-ciudadana-402264.html> jueves 01 de Julio 2010

⁵ Loc. Cit. (4)

1.5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Determinar las estrategias aplicables a una propuesta de comunicación en las empresas INTELSEG CIA. LTDA e INTELPROTSEG S.A. para fortalecer su cultura corporativa.

Contextualizar teóricamente y analizar la identidad corporativa para poder establecer estrategias comunicacionales y mejorar el desempeño de los públicos internos de la empresa.

Presentar políticas de identidad corporativa para el diseño de estrategias de cultura corporativa.

Analizar los problemas actuales de las empresas INTELSEG CIA. LTDA e INTELPROTSEG S.A. y sus fortalezas para determinar las falencias que se deben superar.

Presentar la propuesta de estrategias comunicacionales para fortalecer la cultura corporativa de las empresas INTELSEG CIA. LTDA e INTELPROTSEG S.A. y crear un plan que permita superar sus deficiencias en comunicación.

1.6 JUSTIFICACION

El presente estudio busca ser un aporte para las empresas de seguridad privada, que podrían aplicar las estrategias de comunicación corporativa diseñadas para las empresas INTELSEG CIA. LTDA e INTELPROTSEG S.A., fundamentalmente las relacionadas con imagen interna, externa, cultura corporativa e identidad.

De igual forma, el estudio demostrará el papel que el comunicador corporativo cumple en este proceso; ya que el comportamiento de la empresa, su imagen, cómo se muestra ante sus públicos internos y externos, solo es posible lograrlo con la participación del profesional de la comunicación. Los resultados tienen relevancia social, ya que el comunicador informa a la sociedad ecuatoriana, sus clientes y posibles clientes acerca de la labor realizada a favor de la seguridad del medio empresarial.

La comunicación corporativa tiene un papel preponderante en el manejo de los medios de comunicación y de información; más, tratándose de la seguridad de las personas y sus bienes.

Estas demandas comunicacionales hacen necesaria la formulación de estrategias comunicacionales para lograr superar y solventar los diferentes problemas que INTELSEG CIA. LTDA E INTELPROTSEG S.A. enfrentan.

1.7 MARCO TEORICO

COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Andrade H. señala que la comunicación corporativa es:

“Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la empresa, entre la misma y su medio; o bien influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización.”⁶

Conforme a esta teoría se considera que el comportamiento de las organizaciones se basa en sus individuos y su entorno, señalando que la empresa “comunica” lo que hace, lo que dice y cómo se maneja. La comunicación corporativa es un pilar fundamental para su existencia y

⁶ Andrade, H. (2005): Comunicación Organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. La Coruña

mantenimiento en un entorno cada vez mas exigente. En consecuencia, la comunicación corporativa busca integrar cada vez más a sus públicos internos y externos para el cumplimiento de los objetivos trazados por la empresa.

Dentro de un campo tan complejo como la Industria de la Seguridad Privada, el papel de la comunicación corporativa es fortalecer la relación de confianza que el cliente deposita en la empresa de seguridad. Para lograrlo, las herramientas comunicacionales reflejarán el buen desempeño de su personal. Las organizaciones de seguridad privada precisan respaldarse en la comunicación corporativa.

FORMAS DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Debido a que este proyecto de tesis está enfocado a la comunicación interna, no se profundizará en la comunicación externa. No obstante, una buena comunicación interna redundará en el éxito de la comunicación externa. A continuación algunas definiciones para entenderla:

COMUNICACIÓN EXTERNA

Según Carlos G. Ramos Padilla, la comunicación externa es:

“La que se origina entre uno o varios miembros de la organización con las personas que no pertenecen a ella. Esta comunicación puede efectuarse dentro o fuera de las instalaciones de la organización”⁷

Una publicación de Ana Morales Rosas dice que la comunicación externa es:

⁷ Van Reel Ceas. (1997): Comunicación corporativa. España. Pág. 26

“El conjunto de actividades generadoras de mensajes dirigidos a crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos objetivos del negocio, así como a proyectar una imagen favorable de la compañía o promover actividades, productos y servicios”⁸

La comunicación externa es la proyección de la imagen de la empresa hacia el público en general y cómo éstos la perciben mediante sus productos y servicios que pueden generarle potenciales clientes o a su vez afianzar las relaciones con los ya existentes.

COMUNICACIÓN INTERNA

Los procesos de comunicación internos desde una perspectiva sistémica permiten a la organización mantener la coordinación entre sus distintas partes y alcanzar así su característica esencial: la de ser un sistema (Katz y Kahn, 1986). La acción coordinada y el trabajo en equipo, frente al trabajo en solitario sin interacción cooperativa y coordinada, contribuirán a lograr los objetivos estratégicos.⁹

Otro concepto que se basa en la comunicación interna con relación a sus públicos es:

“Los públicos internos son los que tienen relación laboral en la organización pero más que todo son aquellos por lo que la organización tiene el control, “poder”.

La organización decide a quién controla, cuánto le paga y cuándo lo despiden. Por esta razón su relación laboral existe mediante un contrato legal vinculante.”¹⁰

⁸ Ana Morales Rosas. Comunicación Organizacional

<http://anamoralesrosas.blogspot.com/2009/09comunicación-externa-y-sus-funciones.html>

⁹ Puyal, E (2001): La comunicación interna y externa en la empresa.

<http://www.5campus.com/leccion/comui2011/07/04>

¹⁰ Fabián Rubio Chávez, M.B.A. COMUNICACIÓN CORPORATIVA Y PÚBLICOS INTERNOS COMPILACION DE AUTORES Y LIBROS PROFESOR DE LA MATERIA DE PÚBLICOS INTERNOS, UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

- Coordinar y canalizar el plan y la estrategia de comunicación e identidad de la empresa.
- Conseguir que la imagen pública y la comunicación sean claras, transparentes, rápidas y veraces.
- Establecer y mantener una estrecha relación, colaboración y motivación del personal, manteniéndolo informado y promoviéndolo a realizar actividades conjuntas.¹¹

EL VALOR DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna es, además, un instrumento de cambio. El pensamiento estratégico lleva implícito un mensaje de cambio: la necesidad de adaptación al entorno cambiante en el que vive la organización. En este contexto, la comunicación interna permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional.

Por otro lado, uno de los objetivos que toda organización persigue, es que sus trabajadores se mantengan motivados e identificados con los objetivos organizacionales; por ello, los trabajadores deberán estar informados con el propósito de que se sientan parte activa de la organización y de igual modo que su participación reciba el adecuado reconocimiento. Así, la comunicación interna al incrementar las posibilidades de participación, favorecerá las iniciativas y movilizará la creatividad, por lo que se convertirá en un factor de integración, motivación y desarrollo personal.¹²

¹¹ MIGUEL VAZQUES COMUNICACION ORGANIZACIONAL: APLICACIONES Y PERSPECTIVAS COMPILADO DE AUTORES, PROFESOR DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA, UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS.

¹² Loc Cit (9)

COMUNICACIÓN FORMAL E INFORMAL

COMUNICACIÓN FORMAL

Mediante la definición de Lucas Marín la comunicación formal en una empresa es:

“La que transmite mensajes reconocidos, de forma explícita, como oficiales por la organización y está perfectamente definida, incluso dibujada ya que es la que sigue las líneas del organigrama, y la que da una visión clara de las vías de transmisión de información planeados para la organización”¹³

La comunicación formal posee tres tipos de comunicación interna:

COMUNICACIÓN ASCENDENTE: La comunicación ascendente es la que se establece en una organización posibilitando transmitir información desde los niveles más bajos en la estructura organizativa hasta los niveles superiores. Este tipo de comunicación es lo más usado hoy en día, porque proporciona a los directivos la información necesaria para:

- Identificar los principales problemas
- Aplicar y medir el trabajo en equipo
- Incluir activamente a los trabajadores en la toma de decisiones
- Implementar iniciativas
- Transmisión de inquietudes y preocupaciones
- Fomentar la participación y el compromiso de todos los miembros de la organización

¹³ Cfr. Marín, Lucas (1997): La comunicación en la empresa y las organizaciones Barcelona. Bosch Casa editorial. Pág. 125

- Mejoramiento del clima laboral.

COMUNICACIÓN DESCENDENTE: La comunicación descendente es la forma más frecuente de comunicación al interior de una empresa. Se basa en las funciones instituidas de los directivos en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Esta comunicación se establece en una organización, posibilitando transmitir información relacionada con el trabajo desde los niveles altos hasta los niveles más bajos en la jerarquía de la estructura organizativa, con el fin de facilitar la coordinación entre los distintos niveles jerárquicos.

En la comunicación descendente los directivos miran hacia abajo, a través de los órganos de línea, y van desde órganos de dirección alto, medio, bajo, hasta llegar al empleado o trabajador de línea.

La comunicación descendente tiene como objetivos principales:

- Informar
- Dirigir
- Orientar la realización de tareas a los subordinados y colaboradores
- Instruir
- Controlar
- Evaluar el desempeño
- Motivar el comportamiento deseado

- Canalizar las políticas y metas
- Transmitir cultura organizacional, valores, etc.
- Mantener informados a los miembros de una organización
- Proporcionar a las personas la información sobre: qué deben hacer, cómo hacerlo y qué se espera de ellas.

COMUNICACIÓN HORIZONTAL: La comunicación horizontal es el resultado del intercambio de información entre homólogos u otras personas que ocupan el mismo nivel jerárquico, en la misma organización o entorno.

La comunicación interpersonal en este nivel permite buenas relaciones y un buen entendimiento, lo que se traduce en un funcionamiento de los equipos de trabajo.

La comunicación horizontal resulta el factor de estímulo para este nivel. La coordinación de las actividades y el conocimiento de las mismas, son las que favorecen el estilo de dirección participativo. La información transmitida horizontalmente está menos filtrada porque no debe recorrer los diferentes niveles jerárquicos que la transmitida verticalmente.

COMUNICACIÓN TRANSVERSAL: Es la comunicación que se produce entre miembros de distintos departamentos, es más rápida y se adapta a las necesidades de la organización, por la gran cantidad de interacciones transversales que existen, permitiendo intercambios vitales para diferenciar el contenido de los mensajes en el funcionamiento real de cada nivel operativo.

No importa el nivel jerárquico formal en que se encuentre, el ejemplo de E. Schein (1993) dice:

“A tiene más jerarquía que B pero está más lejos de la dirección; B más cerca porque la columna vertebral lo comunica más.”¹⁴

COMUNICACIÓN INFORMAL

Las comunicaciones informales aportan incuestionables beneficios a las personas implicadas en ellas, pero también pueden ser útiles a la organización. Se desarrollan en el contexto de grupos informales, sirven ampliamente en el reforzamiento de la cohesión grupal; así como también, para generar y fortalecer la cultura de la organización; o, inclusive como medios para aclarar comunicaciones formales ambiguas o deficientes.

A través de las comunicaciones informales se puede lograr que un mensaje de contenido formal llegue con mayor exactitud y rapidez ya que se saltan uno o varios niveles de la cadena comunicativa, reduciendo por ende, el número de personas que participan en ella.

Como contrapartida estos tipos de comunicación pueden originar ciertos inconvenientes:

Al no seguir la cadena normal de comunicación, suele prescindirse de una o más instancias intermedias de la jerarquía de autoridad; las disfunciones surgen como consecuencia de haber sepultado la función y la autoridad de las instancias intermedias a las que se ha ignorado.

¹⁴ <http://www.eumed.net/libros/2010f/879/Comunicacion%20ascendente.htm> 2011/08/04 23:30

Las disfunciones se producen cuando la cohesión grupal se desarrolla en torno a normas contrarias a las pautas establecidas o cuando éstas se traducen en rumores, es decir, dan lugar a un conocimiento generalizado y erróneo sobre temas que afectan a la organización o sobre incidencias personales de sus miembros. Estos rumores se hacen especialmente peligrosos a causa de:

1.- Los procesos de distorsión a que están expuestos

Por la influencia de los valores, creencias y necesidades psicológicas de las personas en el procesamiento de la información. En efecto, como afirma L. Puchol (1997):

“El mejor rumor es peor que la más cruda de las realidades porque distorsionan y exageran la realidad”.

2.- La extrema rapidez con que circulan y el gran tamaño de la audiencia

Estos rumores trascienden los límites de la organización; y, como consecuencia, las personas que participan en su transmisión ganan cierto liderazgo y buscan mejorar su autoimagen al demostrarse conocedores de información “secreta”.

3.- Su capacidad de convencimiento y credibilidad

Raras veces estos rumores son objeto de verificación ya que generalmente son transmitidos por amigos de confianza a los que no se suele cuestionar este tipo de rumores, pues ayudan a racionalizar o justificar las preocupaciones e inquietudes más básicas de las personas y cuando intentan confirmarse resulta difícil identificar su procedencia.¹⁵

¹⁵ Loc. Cit (9)

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

La mejora de los procesos de comunicación interna exige la elaboración de un plan estratégico de comunicación insertado en la cultura de la organización que permita a través de los medios y soportes adecuados cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos y grupos que componen la organización.

Esta estrategia de comunicación pasa necesariamente por varias etapas:

1. Compromiso de la alta dirección.

Sin el apoyo o con un apoyo insuficiente desde la cúpula directiva es imposible la introducción de cualquier tipo de cambio en la organización.

2. Realización de un diagnóstico de la situación de comunicación en la organización.

Los planes de comunicación deben basarse en una auditoría de comunicación y no en la intuición o en los gustos del equipo directivo. La auditoría debe detectar los flujos de comunicación, cuáles son sus puntos débiles y dónde se producen los problemas, conocer las necesidades y expectativas de las personas implicadas con el nuevo plan de comunicación y proyectar una visión del estado de futuro deseable para la empresa.

3. Diseño del Plan.

Definición de objetivos, selección de medios, planificación de acciones, temporalización, establecimiento de mecanismos y procedimientos para el seguimiento durante y al final de la implementación. Para una

elección adecuada de los medios conviene tener en cuenta la finalidad que se trata de conseguir con el mensaje comunicado (motivar o integrar, transmitir cuestiones relativas al trabajo, informar, etc.) y el tipo de información que se desea comunicar (hechos objetivos, sentimientos, temas controvertidos o delicados).

Ahora bien, la puesta en marcha de estos soportes no asegura la eficacia de los flujos comunicativos si no se aporta simultáneamente para el cambio de valores y cultura organizativa. Por ello, el siguiente punto es esencial en el plan de comunicación.

4. Estrategia de comunicación, sensibilización y negociación.

(Serieyx, 1994). Es necesario sensibilizar, mentalizar y formar en comunicación a los empleados de todos los niveles para que tomen conciencia de su importancia. Hemos podido observar que muchos de los problemas de comunicación interna son de carácter actitudinal, es decir, de predisposición para interrelacionarse. La difusión del proyecto a toda la organización, buscando y alcanzando el cambio de actitud y el compromiso de los distintos actores implicados es una condición imprescindible para el éxito del mismo.

5. Implantación y seguimiento.

La implantación debe ir acompañada de un sistema de seguimiento y retroalimentación constante (mediante cuestionarios de clima laboral y entrevistas con los responsables) para identificar las desviaciones a los objetivos y sus causas y poder diseñar acciones correctoras.¹⁶

¹⁶ Loc. Cit (9)

CULTURA CORPORATIVA:

Joan Elías y José Mascaray señalan que:

“La cultura corporativa es un sistema de creencias y valores compartidos que interactúan de diversas formas en una organización. Constituye las reglas de juego no escritas, a menudo inconscientes, que colman las lagunas que existen entre lo que está oficialmente decretado y lo que sucede en la realidad. Es, en suma, una fuerza invisible que guía el comportamiento de las personas en la organización”.¹⁷

El autor Itamar Rogovski dice:

“La cultura puede ser definida como la relación interactiva o sistema de características que influyen las respuestas de una organización humana a su ambiente. La cultura, una vez cristalizada, determina las características y actuaciones de una empresa; de la misma forma que la personalidad determina la identidad y conducta del individuo”.¹⁸

Tomando en cuenta éstas dos definiciones la cultura corporativa constituye el cimiento de todas las estrategias a realizarse ya que mediante su estudio y gestión se determinará la conducta, personalidad y comportamiento de la empresa, sus valores y filosofía. El desarrollo de la cultura corporativa en los diferentes públicos ayudará a que los objetivos se cumplan de mejor manera. El público fundamental para el desarrollo de una cultura corporativa es el público interno ya que mediante sus grupos de trabajo o conformación organizativa se determinará el progreso de la organización y su imagen.

¹⁷ Joan Elías y José Mascaray, MAS ALLA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA CAP 4 Ediciones Gestión 2000, Barcelona 1998 Primera Edición Octubre 1998

¹⁸ Rogovsky, I: “Diagnostico de la Cultura de la Empresa” Ponencia presentada en la XXIII Jornada de estudio de Aedipe, Madrid, Noviembre 1988

LA CULTURA CORPORATIVA Y SUS COMPONENTES

Según Antonio Lacasa la cultura corporativa posee tres factores:

- La identidad organizacional (el somos)
- El sistema de valores organizacionales (el pensamos)
- La unidad estratégica (el hacemos)¹⁹

Considerando los componentes de la cultura corporativa que propone el autor, es necesario que dentro de la organización, la identidad organizacional (el somos), el sistema de valores organizacionales (el pensamos) y la unidad estratégica (el hacemos) se estructuren de manera armónica.

LA CULTURA CORPORATIVA Y LOS GRUPOS EN LA ORGANIZACIÓN

Para entender de mejor manera qué es la cultura corporativa y los grupos en la organización, tomaremos el siguiente ejemplo:

La escuela x (a través del área administrativa y directiva) determinará cuántos alumnos conformarán una clase, dispondrá un lugar y un horario para su funcionamiento, decidirá los contenidos temáticos que constituyen la finalidad del aprendizaje, y la didáctica a través de la que serán abordados. La escuela perfilará los roles del alumno y docente, mediante la reglamentación de sus derechos y obligaciones.

Asimismo, en una organización, ésta determina qué procesos se deberán seguir y qué personas los ejecutarán mediante una misma cultura organizacional.

¹⁹ Lacasa, Antonio. (1997): Gestión de la comunicación empresarial. Editorial Gestión 2000. Pág. 130

Mediante una identificación recíproca en el grupo, cada miembro obtendrá una representación de si mismo, dándose a conocer los vínculos culturales que los une y qué identidad comparten entre sí, dando como resultado una cultura grupal dentro de la organización.

Según Pichón Riviere los grupos en la organización se definen como:

- *“Un grupo es un conjunto restringido de personas que, ligadas por constantes de tiempo y espacio y articuladas por su mutua representación interna, se proponen en forma explícita o implícita una tarea que constituye su finalidad interactuando a través de complejos mecanismos de asunción y adjudicación de roles”²⁰.*

MÉTODO PARA UN CAMBIO CULTURAL EN LA ORGANIZACIÓN

Para cambiar la cultura empresarial en una organización, ésta se ajustará a criterios básicos y se aplicará un método para lograr el cambio cultural. Este proceso se detalla a continuación:

CRITÉRIOS BÁSICOS CULTURALES EN LAS ORGANIZACIONES

- En las organizaciones, la cultura es equivalente a la personalidad en los individuos. Si un individuo no posee personalidad no podrá obtener una realización personal acorde a su entorno.
- En las organizaciones actuales y de un futuro inmediato, el cambio cultural no es un hecho puntual que debe acometerse en momentos de crisis, es un proceso dinámico. El cambio cultural en la empresa de hoy debe ser permanente, ha de constituir uno de los valores más

²⁰ Pichón Riviere

significativos de la cultura o mejor aún, debe impregnar toda la cultura hasta convertirse en “cultura de cambio”.

- El cambio cultural puede ser promovido e impulsado por la dirección, pero no puede ser impuesto. El cambio cultural debe ser el resultado de la participación activa de toda la organización. Mediante una gestión de comunicación, el cambio deberá empezar desde los mandos superiores para incentivar con el ejemplo.
- La comunicación es el instrumento que permite la participación activa de todos los elementos integrantes de la empresa para conseguir el cambio cultural.

PASOS A SEGUIR PARA EL CAMBIO CULTURAL EN LA ORGANIZACIÓN

- Equipos de trabajo, los más amplios y representativos posibles. Deberán generar una visión compartida de la empresa: qué quisieran ser como empresa, qué camino quisieran tomar.
- Estos mismos equipos, u otros paralelos, deberán analizar la cultura actual de la empresa, identificando los modelos mentales organizacionales subyacentes a dicha cultura.
- Se identificarán los modelos mentales alineados con los fines propuestos en la visión de la empresa. Se diseñarán acciones encaminadas a reforzar estos modelos mentales.
- Se identificarán, así mismo, los modelos mentales que obstaculizan y dificultan el logro de la visión. Se aplicarán técnicas cognitivo – conductuales (indagación) destinadas: primero, a debilitar y a minimizar sus efectos, para luego sustituirlas por otras más alineadas a la visión.
- Se proclamarán los nuevos valores que se ha dado a la organización a través de todos sus medios.

- Se mantendrá abierta la visión con proyecciones de futuro y lineamientos sucesivos.
- Se suspenderán los valores para contrastar si el comportamiento cotidiano de la organización está alineado con los valores proclamados o se producen disfunciones.
- Se analizarán las posibles disfunciones detectadas y se conseguirán nuevos lineamientos y estrategias empresariales.²¹

IDENTIDAD CORPORATIVA

Identidad corporativa es la autopresentación y el comportamiento de una empresa a nivel interno y externo, estratégicamente planificados y operativamente aplicados. Está basada en la filosofía acordada por la empresa, en los objetivos a largo plazo y en especial, en la imagen deseada, junto con el deseo de utilizar todos los instrumentos de la empresa como unidad única, tanto de manera interna como externa. (Birkigt y Stadler, 1986)²²

Según Van Reel Cees la Identidad corporativa es:

“La suma total de todas las formas de expresión que una empresa utiliza para ofrecer una perspectiva de su naturaleza”²³

Tomando en cuenta la palabra “identidad” como una identificación de algo o alguien. La identidad corporativa permite que sus públicos se identifiquen con la organización. Si hablamos de públicos internos generará autoestima, motivación, confianza e identificación empresarial; si hablamos de públicos externos se podrán crear vínculos más estrechos con la organización ya que el reconocimiento que genere beneficiará a ambas partes.

²¹ Loc. Cit. (1)

²² Van Riel Cees, COMUNICACION CORPORATIVA CAP 2, Pentice Hall, 1991, Primera Edición

²³ Loc Cit (20)

IDENTIDAD VISUAL

La identidad visual son los rasgos visualmente reconocidos por el receptor que sirven como identificación de la organización.²⁴

Joan Costa la conceptualiza de la siguiente manera:

“Son los productos, los envases, los embalajes, los folletos y catálogos, los anuncios publicitarios, los mensajes audiovisuales, el material de merchandising, la señalética, los impresos, los regalos de la empresa, las publicaciones, los proyectos de instrucciones de uso de los productos técnicos, los boletines internos, la flota de vehículos, el material pesado, los uniformes del personal, etc.”²⁵

Todas las empresas deben poseer un Manual de identidad Visual que las diferencie. A través de la combinación de símbolos visuales se podrá transmitir una idea de qué o quién es esa empresa y lo que hace. Esto también aporta a la identidad corporativa.

ELEMENTOS DE LA IDENTIDAD VISUAL

Los elementos de la identidad visual son:

SÍMBOLO

Es una figura icónica que representa a la organización, que la identifica e individualiza con respecto a los demás

LOGOTIPO

Es el símbolo por el cual la empresa quiere ser reconocida

El logotipo posee 2 elementos:

- Tipografía: es el tipo de letra que se utiliza para escribir e identificar el nombre de la empresa en el logotipo

²⁴ <http://www.slideshare.net/florodera/identidad-visual>

²⁵ Costa, Joan. (1992): Identidad corporativa y estrategia de empresa. Ed. Ceac. Barcelona.

- Cromática: son el conjunto de colores que identifican a la organización.²⁶

PLANIFICACIÓN DE POLÍTICAS DE IDENTIDAD CORPORATIVA

Se sustentará en políticas de identidad corporativa y se creará un programa de identidad para obtener una meta. Este programa permite que la empresa alcance una posición de partida positiva en relación a sus públicos objetivos (personal operativo y administrativo), mejorando la apreciación de sus objetivos e intenciones.

Los pasos serán los siguientes:

- Paso 1: Análisis del problema
Se identificarán las características distintivas del comportamiento de la empresa; ¿cómo afecta el comportamiento de sus públicos internos (personal operativo y administrativo) al desarrollo de la empresa?, ¿cómo ella participa en el mercado?, además se la comparará con las de otras empresas.
- Paso 2: Determinación de la posición actual
Se identificarán las características distintivas de los productos y servicios que la empresa ofrece. Se medirá la imagen que la empresa ofrece, se desarrollarán métodos para un uso a nivel organizativo mediante el análisis FODA (puntos fuertes, débiles, oportunidades y amenazas).
- Paso 3: Test del paso de la posición actual al del mix como identidad corporativa
Una vez determinada la posición de la empresa se comprobará si la posición estratégica se traduce en el perfil de la comunicación.

²⁶ Albarracín. Jose, La imagen institucional frente a la comunidad. <http://mkt-comunicación.blogspot.com/2010/05/la-imagen-institucional-frente-la.html> ,15 de julio 2011

- Paso 4: Determinación de la imagen de la organización entre los públicos objetivos más importantes (personal operativo y administrativo). Se determinará un contraste de la imagen de los públicos objetivos más importantes sobre los cuales se influirá (personal operativo y administrativo)

- Paso 5: Determinación del mix de identidad corporativa de los competidores.
Se analizará el enfoque de la identidad corporativa de los competidores.

- Paso 6: Implicaciones para el mix de identidad corporativa
Se identificarán a nivel abstracto los valores más importantes de relaciones públicas o *marketing* tanto con los públicos internos como externos.

- Paso 7: Programa de identidad corporativa.
Se realizará un análisis interno y externo de la identidad corporativa para definir e implementar la estrategia.

- Paso 8: Evaluación
Se cuantificará la contribución que la comunicación tendrá con respecto a la comprensión de los objetivos de la empresa.²⁷

IMAGEN CORPORATIVA

Justo Villafañe define a la imagen de la siguiente forma:

“La imagen organizacional es la integración en la mente de sus públicos de todos los inputs emitidos por una organización en su relación ordinaria con ellos”

²⁷ Van Riel Cees, COMUNICACION CORPORATIVA CAP 4, Pentice Hall, 1991, Primera Edición

La imagen es la percepción que tienen los públicos respecto de la organización, es como la empresa se presenta o se ve representada.

LA IMPORTANCIA DE LA IMAGEN CORPORATIVA

Según Luis Tejada Palacios la importancia de la imagen corporativa enlista aspectos importantes el momento de proyectar una imagen:

- Imagen de empresa bien administrada
- Imagen de alta calidad en sus productos o servicios
- Imagen de liderazgo
- Imagen de contribución al país
- Imagen de empresa bien comunicada con el público
- Imagen de empresa activa y no pasiva²⁸

En el ámbito de la seguridad propiamente dicha, la imagen es muy determinante, porque de ella deviene lo que en materia de seguridad se conoce como “*disuasión*”. Esto implica que un personal de seguridad con una mala imagen proyectará ante los públicos una imagen débil y vulnerable de la empresa de seguridad. Aún la delincuencia percibe esta imagen vulnerable, consecuentemente, las probabilidades de cometimiento de delitos aumentarán. Lo mismo ocurre con un policía, si se percibe que no hace bien su trabajo o es corrupto, la confianza de la ciudadanía depositada en ese individuo se deteriorará y por ende la imagen de la institución también.

²⁸ Tejada, Luis (1987): Gestion de la imagen corporativa. Creación y transmisión de la identidad de la empresa. Editorial Norma. Pag 171

ESTRATEGIAS

En el mundo de la empresa, el concepto de estrategia se ha asimilado como algo consustancial a su propia actividad. Basta recordar el importante papel que en los últimos años ha jugado la planificación estratégica en toda la teoría gerencial y en la práctica empresarial.

En suma, la estrategia ha permitido y sigue permitiendo a aquellas empresas que se la toman en serio, la optimización de sus recursos y el incremento de las eficacias de las acciones emprendidas; o lo que es lo mismo, evita el despilfarro de medios y esfuerzos en proyectos de dudosa viabilidad.

En este ámbito empresarial, Besseyre Des Horts define la estrategia como:

*“El conjunto de decisiones y acciones relativas a la elección de los medios y a la articulación de los recursos con miras a lograr un objetivo”.*²⁹

Otra definición que nació en el campo militar con Clausewits dice:

*“La estrategia es un plan maestro para ganar una batalla y consiste en elegir el lugar y el momento de combate, así como las fuerzas necesarias para llevarlo a cabo”.*³⁰

Tomando en cuenta las definiciones mencionadas podremos decir que la estrategia es el planeamiento estructurado que le permitirá a la organización alcanzar sus objetivos a corto mediano o largo plazo manteniendo lineamientos filosóficos y culturales.

²⁹ Besseyre Des Horts, C.H.: GESTION ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS Ed. Aedipe – Deusto, Madrid – Bilbao, 1989

³⁰ Von Clausewitz, Karl. (1999): De la Guerra. España.

Según Francisca Morales la estrategia deberá tener TACTICAS y ACCIONES muy concretas que se puedan implementar con una cierta facilidad.³¹

TÁCTICAS: Según Dennis L. Wilcox es el cómo hacerlo en un momento dado en función de las circunstancias inmediatas.³²

ACCIONES: Son las tareas a realizarse para conseguir un fin predeterminado.

Una estrategia no puede estar desligada a tácticas y acciones ya que las tácticas son el “como” y las acciones son la “realización” de la estrategia.

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Francisco Barranco dice:

*“La estrategia de comunicación consiste en definir con claridad quiénes somos y qué ofrecemos. Nada más. Y nada menos.”*³³

La francesa Pascale Weil (1992), sugiere que para la realización de una estrategia de comunicación se tome como principio el discurso de la filosofía de la organización. Weil entiende este término como la misión, la visión, la ética y la vocación, que la empresa desea compartir con sus trabajadores. Comunicar la filosofía de la organización contribuye al mantenimiento o al cambio de una cultura laboral que cruza tanto a los directivos como a los empleados u obreros, es difundir un código de

³¹ Morales, Francisca. (2002): Dirección de Comunicación Empresarial. Comunicación Interna. Barcelona. Editorial Gestión 2000. Pág. 101

³² Wilcox, L. Dennis (2006): Relaciones Públicas Estrategias y Tácticas. Madrid. Editorial Pearson Pág. 205

³³ <http://www.apuntesgestion.com/2006/06/29/que-es-la-estrategia-de-comunicacion/>

actitudes más homogéneo, más uniforme, pero con principios muy firmes de libertad y decisión.³⁴

Una estrategia de comunicación se orientará a la interacción que ésta tendrá dentro y fuera de la empresa con su respectivo termómetro, la misión y la visión deberán ser bien asimiladas por los públicos ya que de esto dependerá su cambio cultural y la demostración de su identidad colectiva.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Para muchas empresas se presenta el desafío de conocer ¿cómo van a afrontar la competencia derivada de la globalización de la economía? Una técnica fundamental para poder responder exitosamente a esa pregunta es la planeación estratégica

El administrador moderno debe, básicamente administrar las oportunidades coyunturales para que las variaciones en el mercado, la falta de conocimientos y los adelantos tecnológicos no se conviertan en amenazas para su organización y por ende la puedan desaparecer. La supervivencia de una organización dependerá de la capacidad que tenga para convertir sus recursos y procesos en fortalezas y no en debilidades y vulnerabilidades. "¡No le tema a la competencia, témale a su incompetencia!" (Sallenave, 1994).

ANTECEDENTES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Sun Tzu, el más antiguo de los estrategas modernos (siglo IV A.C) y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva. En el

³⁴ WEIL Pascale. (1992): "La Comunicación Global. Comunicación Institucional y de Gestión". Editorial Paidós. Barcelona.

Capítulo VIII (Las Nueve Variables), versículo 9, de su libro El Arte de la Guerra, dice:

"El general (strategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados."

Baidaba, en su texto árabe-hindú Calila y Dimna (versión Antonio Chalita Sfair, 1995) escribía sobre las tres cosas en que debía concentrarse la atención del gobernante:

- 1) "Analizar cuidadosamente los hechos pasados y las razones de su fracaso, hacer un balance de los beneficios y perjuicios que le han traído"
- 2) "Otra reside en el estudio cuidadoso de la situación en su hora presente y de sus aspectos buenos y malos, explotar las buenas oportunidades en tanto pueda, y evitar todo lo que pueda causar pérdidas y fracasos".
- 3) La tercera de estas cosas reside en el estudio del futuro y de los éxitos o fracasos que a su juicio le reserva, preparase bien para aprovechar las buenas oportunidades y estar atento contra todo lo que teme".

Así mismo, Nicolás Maquiavelo en su libro El Príncipe explica la necesidad de la planeación para la realización de un buen gobierno. Aunque hay diversos ejemplos a través de la historia, los precedentes son una muestra representativa acerca de cómo se desarrollaba el pensamiento estratégico.

En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo

sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación (planeación) estratégica.

ALGUNOS CONCEPTOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

La planificación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización (David, 1990).

Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación³⁵.

La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo (Kotler, 1990).

La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa (Koontz y Weihrich, 1994).

Como conclusión de estos conceptos; la planificación estratégica tiene como función y objetivo orientar a la empresa hacia oportunidades de crecimiento, manteniendo objetivos claros y bien estructurados para su

³⁵ <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc.htm>

permanencia en el entorno empresarial, es la brújula de la empresa que le permitirá tener un norte fijo y alcanzable a los objetivos emprendidos.

PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA

El proceso de planeación estratégica tiene, básicamente cuatro componentes:

La misión, los objetivos, las estrategias y la práctica. El desarrollo del proceso da como resultado un plan estratégico.

1. Definir la Misión de la Organización.

Toda organización tiene una misión que la define, en esencia ésta debe contestar a la pregunta: ¿en qué negocio estamos?, el tener bien claro la misión hace que se tenga muy claro el espacio del producto (manufactura, servicio o idea).

Debe establecerse, también, la visión que responde a la pregunta: ¿cuál debería ser el negocio? proyectando la supervivencia de la organización de cara a los cambios esperados del entorno a largo plazo.

En la formulación de la misión, es pertinente considerar:

Clientes. ¿Quiénes son los clientes de la empresa?

Productos o servicios. ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la empresa?

Mercados. ¿En qué mercados compite?

Tecnología. ¿Cuál es la tecnología básica de la empresa?

Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad. ¿Cuál es la actitud de la empresa con relación a metas económicas?

Filosofía. ¿Cuáles son los valores, creencias, y aspiraciones fundamentales de la firma y sus prioridades filosóficas?

Concepto de sí misma. ¿Cuáles son las fortalezas y ventajas competitivas claves de la empresa?

Preocupación por imagen pública. ¿Cuál es la imagen a que aspira la empresa?

Calidad Inspiradora. ¿Motiva y estimula a la acción, la lectura de la misión?

2. Establecer los objetivos de la organización

Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planeación. La misión aclara el propósito de la organización a la administración. Los objetivos trasladan la misión a términos concretos para cada nivel de la organización.

Los objetivos son los estados o resultados deseados del comportamiento. Una persona o una empresa pueden desear, ya sea obtener algo o mejorar lo que tiene. Los objetivos representan las condiciones futuras que los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar y deben ser concretados en enunciados escritos y si es posible cuantificando los resultados esperados. Los objetivos eficaces tienen las siguientes características:

- Especificidad, alcanzabilidad, mesurabilidad, orientados a resultados y limitados en el tiempo.

- Formular las estrategias de la organización
- El propósito de las estrategias es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción del tipo de empresa que se desea o requiere.
- Las estrategias no pretenden delinear con exactitud la forma en que la empresa habrá de alcanzar sus objetivos, dado que es la función de una serie de programas de soporte primarios y secundarios; pero, sí definen la estructura de trabajo que ha de servir de guía a pensamientos y actividades. Su utilidad práctica y su importancia como guía del direccionamiento, justifican de todas maneras, la separación de las estrategias como un tipo de plan con propósitos de análisis.
- De acuerdo con las circunstancias, las estrategias son los medios por los cuales una organización busca alcanzar sus objetivos. Como ninguna empresa posee recursos ilimitados, se deben tomar decisiones estratégicas para eliminar algunos cursos de acción; y, entre otras cosas, para asignar los recursos.
- Para establecer las estrategias de la organización, se debe reflexionar acerca de los cambios a corto o largo plazo y la maximización de las utilidades.

3. Alternativas estratégicas

Básicamente, hay cuatro tipos de alternativas estratégicas:

- 1) Estrategias de penetración en el mercado
- 2) Estrategias de desarrollo del mercado
- 3) Estrategias para el desarrollo de productos
- 4) Diversificación.

Las estrategias de penetración en el mercado son orientadas a que los productos que ofrecen las organizaciones tengan mejor acogida entre sus clientes actuales.

Las estrategias de desarrollo del mercado consisten en la búsqueda de nuevos clientes para los productos que tiene la empresa.

Las estrategias para el desarrollo de productos y servicios están orientados para ofrecérselos entre sus clientes actuales.

La diversificación consiste en investigar sobre nuevos productos que se dirijan a clientes que no se tienen en este momento.

Para seleccionar las estrategias, toda organización debe centrarse en la consecución de las metas básicas planteadas en la misión corporativa.

4. Práctica de los procesos estratégicos

La práctica de la planeación estratégica es una herramienta útil a la gerencia, no para adivinar el futuro o abolir sus riesgos, sino para que una empresa pueda enfrentarse en mejores condiciones que la competencia a las condiciones cambiantes propias de su entorno.

Para obtener lo mejor de las tecnologías de la Planeación Estratégica, es necesario:

- Presencia y compromiso de todo el equipo directivo con el proceso.
- Convocar a todo el personal para que suministre la información.
- Obtener la participación y el compromiso de toda la gente, informando suficientemente.
- Emplear las herramientas necesarias que posibiliten disponer del máximo posible de alternativas (cursos de acción).

- Los miembros del equipo de dirección deben poseer habilidades para cooperar en trabajo grupal.³⁶
- En caso necesario, disponer de un experto en el proceso para orientar eficientemente el trabajo de los implicados.³⁷

Comunicación y Estrategia

Si hemos de convenir en que la comunicación *sólo puede ser estratégica* en la organización o empresa, podremos estar nuevamente de acuerdo en que si no encontramos en el mentado “plan estratégico de comunicación” elementos que hagan operacionalizable el *Plan Estratégico de Negocios* de la propia compañía, estaremos en presencia de un esfuerzo inútil y costoso. Sabemos que resulta imposible la gestación, mantención y desarrollo de un proyecto empresarial, al margen de la comunicación. Esto porque la vida social de la empresa depende de sus habilidades para integrarse a sí misma, e integrarse en las sociedades en que opera o en las que espera operar en el futuro; es por esto que vale la pena apuntar que la competitividad de una compañía en una sociedad globalizada y centrada en una economía de libre mercado depende de una parte de sus capacidades de adaptación a las sensibilidades y demandas de sus *stakeholders*, y de otra parte, de la flexibilidad e integración de su capital humano (ello redundaría en la necesidad de contar con una bien llevada gestión de comunicaciones).

³⁶ BAIDABA, Calila y Dimna. Trad. Antonio Chalita Sefair. Ed. Panamericana. Santafé de Bogotá. 1995.

SUN TZU. El arte de la guerra. Ed. Kier. Buenos Aires. 1990.

DAVID, Fred. La gerencia estratégica. Ed. Legis. Santafé de Bogotá. 1990.

SALLENAVE, Jean-Paul. Gerencia y planeación estratégica, Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1993.

KOTLER, Philip y BLOOM, Paul. Mercadeo de servicios profesionales. Ed. Legis. Santafé de Bogotá. 1988.

KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración: Una perspectiva global. Mc Graw Hill. México D.F. 1994.

³⁷ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestraarvey.htm>

Durante gran parte del siglo pasado las empresas buscaron soluciones a sus problemas de comunicación en especialistas y profesionales que respondían a un perfil más bien operativo, desde sus propias limitaciones. En este sentido, las técnicas de las que nos servimos en la empresa para comunicar (publicidad, relaciones públicas, diseño o medios, por ejemplo) aportan en general, una idea exclusivamente instrumental de la comunicación. Es en tal operación en donde se producen los vacíos de orientaciones estratégicas (y de toma de decisiones) que la planificación de la comunicación pone siempre por delante y busca superar. Para ejemplificar los problemas más recurrentes que se nos solicitan solucionar los clientes -en términos comunicacionales, por cierto- podemos ensayar un listado no exhaustivo como el siguiente:³⁸

- Falta de transmisión de objetivos
- Debilidades en el manejo de un discurso en común
- Poca notoriedad pública
- Dificultades para hacer visibles las fortalezas
- Falta de sostenibilidad de los diferenciadores
- Dificultades para priorizar las acciones de comunicación
- Dificultades para hacer común el horizonte de largo plazo
- Ineficiencias operacionales por desarrollo de actividades desarticuladas
- Dificultades para implementar indicadores de gestión.

LAS PRINCIPALES FASES DEL PROCEDIMIENTO ESTRATÉGICO

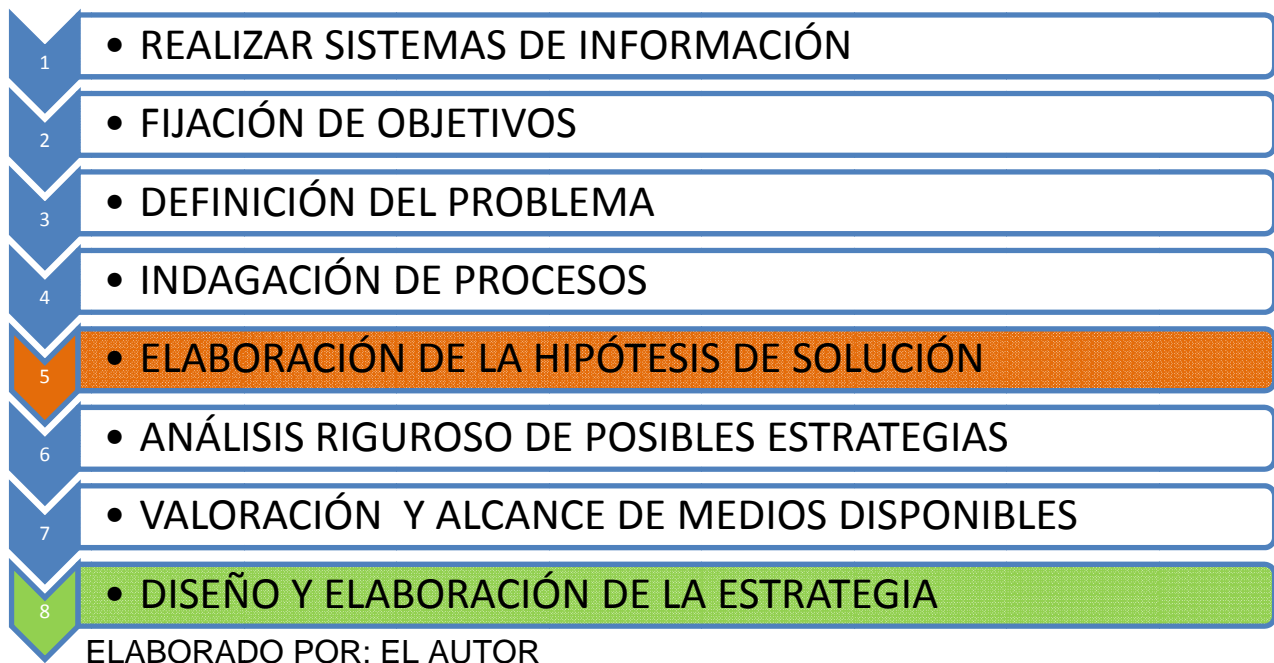
Para poder determinar las estrategias se tomarán en cuenta dos fases principales que van desde el diagnóstico de la situación de partida hasta el control de las acciones realizadas:

³⁸ Garrido, Francisco Javier (2005). *Comunicación Estratégica*, Edit. Gestión 2000, Barcelona, España. (2ª edición).

DISEÑO DE LA ESTRATEGIA (teoría) ¿Qué queremos hacer? ¿Cómo hacerlo?

- Se realizarán sistemas de informaciones internas y externas que permitirán disponer de un conocimiento más exacto y completo del problema que se afrontará y de la realidad sobre la que se pretenderá actuar, en este caso la falta de identidad corporativa.
- Se tendrá en cuenta la fijación de objetivos, así como la mejora del ambiente de trabajo entre públicos, ejecución, control y evaluación de planes de comunicación. Con los cambios que estos generarán, se planificarán políticas de identidad corporativa.
- Se definirá el problema realizando una descripción precisa, basándose en los hechos. Actualmente los públicos internos de la empresa carecen de identidad corporativa y esto debilita su desempeño.
- Se efectuará una indagación encaminada a descubrir los procesos que rigen el hecho o situación a la que se enfrentan para poder realizar estrategias que se aplicarán en el ámbito de la seguridad privada.
- Con los pasos anteriores, se elaborará una hipótesis de solución definitiva y para lo cual se diseñará un proceso general de acción.
- Se realizará un análisis riguroso de todo el repertorio de posibles enfoques de estrategias disponibles que nos permitirá conocer las posibilidades e inconvenientes que cada uno de ellos mostrarán. Asimismo, se recurrirá a estrategias elaboradas y orientaciones de libros y obras sobre el tema.
- Se valorarán los medios disponibles y los que estarán al alcance para intervenir y arriesgar en la operación.
- Con los pasos anteriores, se diseñará y se elaborará la estrategia o las estrategias que se aplicarán.
- Se dibujará el diagrama del sistema para que se represente gráficamente el proceso de generación del problema y la propuesta de la hipótesis así como su solución.

GRÁFICO DE FASES DEL PROCEDIMIENTO ESTRATEGICO



APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA (práctica)

- Se programarán las acciones estratégicas a partir del diagrama del sistema que representará el proceso de actuación, diseñado como desarrollo de la hipótesis de la solución. Se programarán las acciones a realizar. Se indicarán los medios necesarios, la asignación de responsables a cada acción y el calendario de actuación. Se establecerán los mecanismos de seguimiento y control.
- Se verificarán las hipótesis de solución mediante una prueba piloto o simulaciones.
- Se ejecutarán los planes de acción tomando en cuenta una minuciosa preparación.
- Se realizará el seguimiento y control desde el inicio de las acciones y durante el desarrollo y finalización del proceso, lo cual permitirá poder tomar acciones y medidas correctivas en el proceso en sí.

- Se evaluará la aplicación el momento de la finalización del proceso y se comprobarán aspectos que nos permitirán determinar si existió eficacia en la o las estrategias y si se logró el objetivo o no.³⁹

FACTORES ESTRATÉGICOS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA

CONSIDERACIONES ESTRATÉGICAS

La práctica para empatar el diseño de una organización con la estrategia de la empresa no es novedad. La elección de un diseño organizacional marca la diferencia, pues no todas las modalidades de la organización dan cabida de igual manera a todas las estrategias. Este planteamiento de “estructura que persigue una estrategia” se basa en la idea de que, al igual que un plan, un diseño organizacional debe ser el medio para llegar a un fin y no un fin en sí. Por tanto, hay algunas reglas absolutas para diseñar o rediseñar una organización. Cada diseño de una empresa es resultado de muchas decisiones y circunstancias históricas. Además, no hay garantía de que un nuevo diseño organizacional mejore el desempeño de una empresa. Un nuevo diseño basado en premisas viciadas o instrumentadas sin un buen liderazgo, podría empeorar las cosas, al agravar los errores en lugar de corregirlos. Al mismo tiempo, es recíproca la relación entre estrategia y el diseño organizacional. La forma en que una empresa se organice influirá en su enfoque y horizontes temporales con su público interno, alentando a sus gerentes y empleados a desarrollar estrategias creativas o mantener el status quo.⁴⁰

³⁹ Joan Elías y José Mascaray, MAS ALLA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA CAP 6 Ediciones Gestión 2000, Barcelona 1998 Primera Edición Octubre 1998

⁴⁰ HELLRIEGUEL/JACKSON/SLOCUM ADMINISTRACION Un Enfoque en competencias CAP 11, 2002 THOMSON LEARNING Novena Edición

EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN EN SEGURIDAD

Una buena comunicación es importante para los gerentes de empresas de seguridad por dos razones: En primer lugar, la comunicación es el proceso mediante el cual se cumplen las funciones gerenciales de planeación, organización, dirección y control. En segundo lugar, la comunicación es una actividad a la que los gerentes dedican una abrumadora cantidad de su tiempo.

El proceso de comunicación permite a los gerentes llevar a cabo las tareas de su trabajo. Hay que comunicar a los públicos internos, la información para que tengan una base de planeación; los planes han de ser comunicados a otros para que se realicen. La organización requiere comunicar a las personas sus responsabilidades de trabajo, así como comunicarse con los subordinados de modo que se alcancen las metas del grupo. Las comunicaciones orales, las escritas y, en forma creciente, las electrónicas son parte esencial del control. Los administradores pueden efectuar sus funciones gerenciales sólo interactuando y comunicándose con los demás. De ahí que el proceso de la comunicación sea el fundamento de las funciones gerenciales.

Gran parte del tiempo de los gerentes está dedicado a la actividad de la comunicación. Rara vez los gerentes están solos en su escritorio pensando, planeado o analizando alternativas. En efecto, los gerentes pasan la mayor parte de su tiempo en la comunicación personal, electrónica o telefónica con los subordinados, colegas, supervisores, proveedores o clientes. Cuando no hablan con otros en persona o por teléfono, están dictando o escribiendo memorándums, cartas o informes; o tal vez, leyendo informes que le han sido enviados. Incluso en las pocas ocasiones en que están solos se ven interrumpidos frecuentemente. Por ejemplo, en un estudio a los gerentes de nivel medio y alto, se descubrió que podrán trabajar

ininterrumpidamente durante media hora o más, sólo una vez cada dos días.

Los gerentes tradicionalmente han preferido las comunicaciones orales directas, pero desde el advenimiento del correo electrónico esta situación ha cambiado un poco. El correo electrónico se emplea cada vez más en las organizaciones, pues puede transmitirse a distancias mayores, casi instantáneamente en forma almacenable, confidencial y permite, simultáneamente, entrar en contacto con varias personas y solicitar sus respuestas.

He aquí el modelo más simple del proceso de la comunicación.

EMISOR! MENSAJE! RECEPTOR

Este modelo indica tres elementos esenciales de la comunicación; por supuesto, si falta uno de ellos, no se realizará la comunicación. Por ejemplo podemos enviar un mensaje pero no habrá comunicación si alguien no lo escucha o lo recibe.

Por desgracia este modelo tan simple no refleja la complejidad del proceso de comunicación. Casi todos nosotros, por ejemplo, estamos familiarizados con el juego del **“teléfono descompuesto”**, en el cual una persona susurra un mensaje al oído de otra. A su vez ésta se lo trasmite a otra y así sucesivamente. Inevitablemente, cuando la última persona expresa el mensaje en voz alta, éste será muy diferente al que había sido dicho al oído inicialmente. Este juego ejemplifica la complejidad del proceso de comunicación: el emisor puede enviar un mensaje, pero el receptor tal vez “oiga” o reciba un mensaje diferente.

A continuación mostraremos un modelo más complejo y describiremos los elementos centrales de este modelo.

Emisor (fuente). El emisor, o fuente del mensaje, inicia la comunicación. En una organización, será una persona que tiene información, necesidades o deseos y la intención de comunicarlos a una o más personas. Un gerente quiere dar información, sobre un importante plazo de producción con el objeto de motivar a otros miembros del departamento.

Codificación (cifrado). La codificación, se lleva a cabo cuando el emisor traduce en una serie de símbolos la información que debe transmitirse. La codificación es necesaria porque la información únicamente puede transmitirse de una persona a otra por medio de representaciones o símbolos. Dado que la comunicación es el propósito de la codificación, el emisor trata de establecer una “correspondencia” de significado con el receptor al seleccionar los símbolos, generalmente en forma de palabras y gestos, que piensa que tiene el mismo significado para el receptor. La falta de correspondencia (mutualidad) es una de las causas más comunes de errores o falta de comunicación.

Los malos entendidos también pueden resultar de diferencias más sutiles en el trato mutuo. El gerente que pide a varios subordinados “trabajar hasta tarde”, puede ocasionar mucha confusión si cada empleado interpreta por su cuenta lo que significa “tarde”. También los gestos pueden estar sujetos a interpretaciones diferentes. El obrero de una fábrica ruidosa puede señalar a un compañero de trabajo que quiere que se apague una máquina, haciendo con la mano un gesto de corte en su garganta. Si uno se presenta ante un oficial de policía y hace el mismo gesto, cabe esperar una reacción muy distinta.

Mensaje. El mensaje es la forma física en la cual el emisor cifra la información. El mensaje puede darse en cualquier forma susceptible de ser captada y entendida por uno o más de los sentidos del receptor. El habla puede oírse; las palabras escritas se pueden leer; Los gestos pueden verse

o sentirse. Tocar con la mano a otra persona puede comunicar mensajes que varían desde el consuelo hasta la amenaza. Los mensajes no verbales son formas de comunicación en extremos importantes, dado que a menudo son más honestos o significativos que los mensajes orales o escritos. Por ejemplo, el gerente que frunce el ceño mientras dice “buenos días a un empleado”, que llega tarde está comunicando claramente algo más que un saludo cortés.

Canal. El canal es el método de transmisión del mensaje de una persona a otra (como el aire para las palabras habladas y el papel para las letras); con frecuencia, es inseparable del mensaje. Para que la comunicación sea eficaz y eficiente, el canal ha de ser adecuado para el mensaje. Una conversación telefónica será un canal inapropiado para transmitir un diagrama complejo de ingeniería; sería más idóneo el correo expreso. Las necesidades y exigencias del receptor también han de tenerse presentes al seleccionar un canal. Así, un mensaje extremadamente complicado debería transmitirse en un canal que permita al receptor referirse a él varias veces.

Para seleccionar el canal más adecuado, la comunicación escrita y la gráfica, como los memorándums, informes, cartas y bosquejos, son claros y precisos, y proporcionan un registro permanente. La comunicación por teléfono y la oral y personal ofrecen la ventaja de una retroalimentación inmediata. Al seleccionar el canal apropiado, los gerentes deberán decidir si lo más importante es la claridad o retroalimentación. Muchos factores diferentes intervienen en el proceso de la comunicación, por lo que no hay una técnica que sea preferible a otras opciones.

Receptor. El receptor es la persona cuyos sentidos perciben el mensaje del emisor. Puede haber varios receptores, como cuando se dirige un memo a varios miembros de una organización; también puede ver uno solo, como cuando se discute algo en privado con un colega. El mensaje ha de

elaborarse teniendo presente la formación o personalidad del receptor. Si el mensaje no llega al receptor, la comunicación no tendrá lugar. La situación no mejora mucho si el mensaje llega al receptor pero éste no lo entiende.

Decodificación (descifrado). La *decodificación* es el proceso mediante el cual el receptor interpreta el mensaje y lo traduce a información con sentido. **(interpretar y traducir un mensaje para que la información tenga sentido).** Este es un proceso de dos pasos:

Primero tiene que captar el mensaje.

Después debe interpretarlo.

La decodificación está sujeta a la experiencia pasada del receptor, a la evaluación personal de los símbolos y gestos usados, a las expectativas (la gente suele oír lo que quiere oír) y a la reciprocidad de significado con el emisor. En general se puede decir, que cuanto más se apege la decodificación del receptor al mensaje que pretende transmitir el emisor, tanto más efectiva habrá sido la comunicación. La cercanía física de las personas puede ser un buen escenario para propiciar la reciprocidad entre el emisor y receptor, con el tiempo.

Ruido. El ruido es cualquier factor que perturba o confunde la comunicación, o interfiere de alguna u otra manera en ella. Puede ser interno (como cuando el receptor no está prestando atención) o externo (como cuando el mensaje es distorsionado por otros sonidos del ambiente). El ruido puede presentarse en cualquier etapa del proceso de comunicación. Puede surgir mientras pasa por el canal (por ejemplo, las malas condiciones meteorológicas pueden distorsionar una señal de radio), pero casi siempre se observan en la etapa de codificación o decodificación.

Dado que el ruido puede interferir con la comprensión, los gerentes deben tratar de que no rebase el nivel que permita una buena comunicación. El

malestar físico, como el hambre, el dolor o la fatiga, también deben considerarse una forma de ruido y puede impedir una comunicación satisfactoria.

Retroalimentación. La retroalimentación es el inverso del proceso de la comunicación y en ella se expresa una reacción ante la comunicación del emisor. Puesto que el receptor se ha convertido en emisor, la retroalimentación pasa por los mismas etapas que la comunicación original. La retroalimentación organizacional puede asumir diversas formas, incluyendo desde la retroalimentación indirecta, expresada mediante acciones o documentos. Así, una petición directa para un mayor ritmo de producción puede suscitar directamente un gesto de asentimiento con la cabeza o bien, indirectamente una producción sin precedentes o una huelga del sindicato.

La retroalimentación es opcional y puede existir en cualquier grado (del mínimo al total) en cualquier situación. En la mayor parte de las comunicaciones organizacionales, a una mayor retroalimentación corresponde una mayor probabilidad de que el proceso de comunicación será más eficaz. Por ejemplo, la retroalimentación anticipada permitirá a los gerentes saber si sus instrucciones han sido entendidas y aceptadas. Sin ella, posiblemente un gerente no sepa (hasta que sea demasiado tarde) si las instrucciones fueron recibidas y realizadas con exactitud.

LA COMUNICACIÓN EFECTIVA:

La efectividad del supervisor (nexo entre el gerente y el personal de seguridad) dependerá principalmente de la habilidad para transmitir información y conocimientos a sus trabajadores de forma que el supervisor

sea entendido y se alcancen los resultados pertinentes. No se puede esperar que los subordinados cumplan con las directrices dadas, a menos que haya un entendimiento, por parte de ellos, del significado de tales directrices; además, el supervisor tiene que saber cómo recibir información y entender los mensajes que son enviados por sus empleados, por sus compañeros supervisores y también por sus superiores. Afortunadamente la capacidad para una comunicación efectiva puede ser adquirida por todo supervisor a través de la práctica y el mejoramiento de sus talentos naturales. Al convertirse en un comunicador más efectivo el supervisor puede ser un mejor administrador.

IMPORTANCIA DE UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA:

Es absolutamente esencial, que los supervisores tengan la habilidad de comunicarse con el objeto de juntar y entrenar a un grupo de empleados, dirigirlos y coordinar sus actividades para que las metas que fueron establecidas puedan alcanzarse.

En materia de seguridad, la mera actividad de mandar y de enviar mensajes, no asegura que el supervisor sea un comunicador efectivo. Un entendimiento mutuo también debe llevarse a cabo.

Algunos supervisores no logran los resultados deseados porque no son buenos comunicadores, a pesar de que son competentes, tienen conocimientos técnicos y tienen buenos modales.

A menudo están desanimados y sus iniciativas resultan ineficaces, porque los mensajes que envían o reciben llegan a distorsionarse. Pierden contactos con sus empleados y; como resultado, la relación propia entre supervisor y subordinados no existe. Desafortunadamente, muchos de estos supervisores y gente en general, culpan a otras personas por sus

lagunas en la comunicación, en vez de tratar de mejorar su propia actuación como comunicador. El costo de una comunicación deficiente es alto; y, la consecuencia no es únicamente la pérdida de efectividad sino también la pérdida de autoridad y otras consecuencias negativas. Por lo tanto los supervisores no deben escatimar esfuerzos para comunicarse efectivamente con sus superiores y subordinados.

OBSTÁCULOS EN LA COMUNICACION

Debido a las diferencias humanas, hay muchos obstáculos que pueden fácilmente distorsionar el mensaje entre los individuos

Entre ellos:

- Lenguaje: Las palabras a menudo son confusas, las mismas palabras pueden sugerir diferentes significados a diferentes personas.
- Posición y estatus: El supervisor y el empleado pueden representar un punto de vista diferente nada más por el hecho de su posición en la compañía.
- Resistencia al cambio: Muchas personas prefieren las cosas como están y no le gustan los cambios. Si la intención de un mensaje es transmitir una nueva idea a los empleados en su asignación de trabajo, su posición se inclina a una resistencia al cambio puede ser un obstáculo en la comunicación.
- Indiferencia: Puede existir la indiferencia del empleado, la actitud de “no me importa” que se interpone en las líneas de comunicación.

MANEJO DE GRUPOS Y RECLAMOS

Dinámica de Grupo

Concepto: Muchos de los enfrentamientos cotidianos de los supervisores son con grupos de empleados o con empleados que pertenecen a algún grupo.

¿Por que las relaciones entre grupos son más importantes en la actualidad que en el pasado?

Las empresas de negocios, las industrias, las de servicios y dependencias del gobierno son mayores y más complejas. Debido a ello, depende más de la eficacia de los esfuerzos de los grupos. A fines de Siglo (XIX) principios del (XX), el empleado trabajaba más para si mismo y su productividad.

¿Qué grupos son prioritarios: Los formales o los informales?

1.-Los grupos formales, como su nombre lo indica, son grupos de trabajo propios de un departamento. Estos se han establecido a fin de realizar el trabajo de la mejor manera posible.

2.-Los grupos informales son inevitables, se forman en los bebederos y en los vestidores. Se pueden formar con los que viajan en el mismo automóvil al trabajo y con quienes muestran interés común en deporte y política.

Los grupos informales pueden ser muy poderosos. Influyen en sus empleados poderosamente. Para imponer docilidad entre los miembros del grupo, con frecuencia sus integrantes establecen sanciones que se oponen a la autoridad oficial del supervisor. La mayor parte de los grupos informales pueden trabajar a favor o en contra del supervisor, lo cual depende de la relación que este tenga con ellos.

Los líderes informales tienden a aparecer dentro de esos grupos y a dirigir la opinión de los mismos. Los supervisores deben estar pendiente de tales líderes y preparados para frenar el poder de influencia.

¿Cómo realizar con eficiencia la comunicación de persona a persona?

La comunicación oral se comparte de manera inmediata y la persona a que nos dirigimos está consciente de las condiciones en que se lee el mensaje. Por consiguiente el apresuramiento, el tono de voz, el estado de ánimo, los ademanes y los gestos pueden afectar el modo en que reacciona el individuo.

1.-Conversaciones informales. Siguen siendo una forma básica de comunicación. Son apropiadas para las relaciones cotidianas, las indicaciones, el intercambio de información, las revisiones, las acciones disciplinarias, como también para el mantenimiento de las relaciones personales eficaces.

2.-Citas planeadas. Son apropiadas para supervisiones de trabajo.

3.-Llamadas por teléfono. Para verificación rápida, dar o recibir información, instrucciones, datos, etc. Nuestra "personalidad por teléfono" contradice con frecuencia a nuestro yo real, por eso se debe averiguar cómo lo percibe cuando habla por teléfono.

4.-Comunicación escrita. Es un mecanismo para formalizar un mensaje.

4.1.-Memorandos internos. Se usa cuando se quiere dejar registradas algunas preguntas o respuestas. El uso del memorando no se debe ser excesivo, ya que de otra manera se pasara por alto.

4.2.-Cartas. Son personales y tienen un tono más formal. Son útiles para las noticias oficiales, acuerdos formales y comunicaciones largas. A menudo resultan útiles para comunicar pensamientos complejos e ideas elaboradas para desarrollo o como parte de la toma de consideración continua de un problema.

4.3.-Informe. Se utilizan para comunicar informaciones asociadas con evaluaciones, análisis recomendaciones etc. a supervisores o colegas. Son más eficientes a través de conferencias, visitas, inspecciones, encuestas, investigaciones, estudios, etc.

¿Qué puede hacer para comunicarse con más eficiencia con grupos de trabajadores?

Los grupos de fábricas u oficinas que tienen uniformidad de posición, edad, sexo, nivel de compensaciones, ocupaciones, duración en el servicio y otras cualidades proporcionan una base válida para mensajes muy precisos.

5.-Comunicaciones orales. El mensaje de estas comunicaciones debe ser acorde al público objetivo.

5.1.-Reunion de rutina con el personal. Se deben organizar esas reuniones breves e informales del personal todos los días (si lo permite el tiempo disponible) al comenzar las labores por la mañana, al concluir el día o a la hora de la comida.

5.2-Conferencias planeadas. Se tratan asuntos relativamente formales. Conducidas adecuadamente pueden ser muy útiles.

6. Noticias empresariales. Es un mecanismo de comunicación interna con el fin de mantener informados a los públicos internos.

6.1.-Carteles exhibiciones y desplegados. Atraen la atención visual de los trabajadores. Las materias más comunes a tratar son: el lanzamiento de los nuevos productos, promoción de la calidad del producto o servicio, incremento de la seguridad.

6.2.-Ayudas audiovisuales. Películas, documentos, diapositivas, videos.

Reclamos

Rumor o Comentarios, el Canal Informal de la Comunicación.

Es el producto de la asociación informal de la gente en el trabajo, la interacción social de la gente, y sus deseos naturales de comunicarse entre sí. Esto debe ser como una actividad perfectamente natural, ya que “los rumores y comentarios”, expresan los deseos del empleado de estar “al tanto” de la última información. Son inevitables.

Con el oído atento a la red de rumores o comentarios.

Aunque muchos supervisores temen al “rumor” este ofrece al supervisor una excelente vista interior de lo que los subordinados piensan y sienten. Un supervisor alerta se dará cuenta de la presencia del chisme y tratará de tomar ventajas de él, si es posible. Los rumores provienen de una información real, pero de la mayoría de las veces también acarrean información incorrecta, verdades amenas, rumores, interpretaciones privadas, sospechas y otros pedazos de información distorsionada.

El supervisor deberá aceptar el hecho de que no es posible eliminar los rumores. Con la facilidad de ponerse a la altura de los rumores los supervisores deben lograr la sintonización de ellos y afinar el oído para prender e informarse. Los supervisores deben determinar quiénes son los empleados que originan los rumores y quiénes son los que los provocan.

Los rumores a menudo empiezan por una antipatía, enojo o desconfianza. Una de las mejores maneras de cortarle las alas a una persona que le gusta crear rumores es confrontarla con la falsedad de su información.

Encararse con los rumores.

No hay manera de eliminar los rumores, aún con los mejores canales de comunicación. Cuando pasa cualquier cosa que pueda causar rumores es conveniente para el supervisor, reunirse con sus jefes, asistentes y empleados clave, para participar la realidad de los hechos y establecer pautas por las que puedan orientar sus pensamientos.

Quejas y Resentimientos.

Los supervisores deberán prevenir y resolver quejas y resentimientos antes que éstas interfieran con el desempeño de los empleados.

Producto de mis vivencias he obtenido algunos criterios que pueden aportar al manejo de la comunicación con personal de seguridad.

Cuando la queja se haya investigado por completo con los interesados, debe tomarse una decisión al respecto lo antes posible, incluyendo una advertencia en lugar de sanciones.

Cuando interviene un sindicato, el procedimiento de reclamaciones se convierte en asunto muy importante. Dicho procedimiento puede variar de una empresa a otra; pero en todos los casos la guía debe ser; conocer el procedimiento legal y estatutario.

No convierta en práctica común difundir información al grupo de trabajo a través de los canales informales, porque los empleados confiarán menos en sus métodos de comunicación oficial. Usted podrá prevenir muchos

trastornos emocionales y crear confianza entre sus empleados mediante la eliminación de los rumores tan pronto como aparezcan.

LAS ÓRDENES

Los supervisores ejercen su autoridad mediante la emisión de órdenes, instrucciones direcciones y mandatos.

Las órdenes y las instrucciones son las formas más directas de comunicación para demostrar autoridad en este campo. Aunque es deseable que los empleados estén de acuerdo con la razonabilidad de la orden es absolutamente imperativo que los empleados comprendan qué es lo que se debe hacer y hacerlo. Como supervisor, su primera responsabilidad consiste en asegurarse de que su personal sepa lo que tiene que hacer. Su segunda responsabilidad es asegurarse de que lo haga y lo haga bien. Si entiende realmente el proceso de comunicaciones, podrá cumplir con estas dos responsabilidades.

A continuación ciertos criterios de cómo comunicar órdenes

- 1.- Transmitir la idea que se debe proyectar es la situación la que demanda la orden, no el capricho del supervisor.
- 2.- Emitir órdenes con autoridad.
- 3.- Seleccione las palabras que transmitan mejor sus ideas y cuide su tono de voz, ya que, el problema de dar órdenes, muchas veces radica en la forma cómo son dadas.
- 4.- Serciórese que la orden haya sido comprendida.
- 5.- Conozca la retroalimentación de las disposiciones dadas.

Escuchar eficazmente

Es un proceso activo que requiere de buen contacto visual, una postura corporal vigilante y el uso frecuente de estímulo verbal es una habilidad que debe ser constantemente practicada para ser mantenida.

El supervisor que pone atención y escucha lo que el empleado dice, aprende más a cerca de la persona o la manera en que eses individuo visualiza el trabajo. Escuchando, el supervisor aprende cuales son los valores y actitudes del empleado hacia el medio ambiente de trabajo.

Escuchando intensamente, se puede mejorar grandemente la comunicación, ya que esto ayuda a evitar malentendidos. Una de las peores cosas que quien escucha puede hacer, es sentarse y aparentar mucha atención mientras su mente está en una excursión mental.

Para aprender a escuchar más efectivamente les sugerimos los siguientes puntos:

- Aprender a escuchar con sinceridad, interés y amistad.
- Hacer de la otra persona la figura central de su conversación.
- Darse cuenta de sus propios prejuicios y de que a menudo oye solamente lo que quiere oír.
- Comunicarse para entender; hacer de esto su único propósito.
- Ser sensible a los sentimientos, actitudes y motivos de la otra persona.
- Repetir o frasear lo que se ha dicho; usar cuidadosamente preguntas para obtener más entendimiento y claridad.
- No presuponga nada, no anticipe a alguien dirá. Y no permita que un empleado piense que usted sabe lo que le va a decir, (Aun si lo sabe).
- No interrumpa, deje que un individuo termine de hablar. Si usted está ocupado, fije una hora en la cual usted pueda escuchar todo.

- Trate de comprender la necesidad, busque la verdadera razón por la que el empleado requiere su atención. Frecuentemente resulta ser distinta de la apariencia que tuvo al principio.
- No reaccione demasiado rápido, no intente sacar conclusiones rápidas. Evite molestarse porque una situación ha sido explicada pobremente o con el empleo de las palabras.

Por otra parte, los supervisores, deben estar conscientes de que ellos se comunican con acciones tanto con palabras. En efecto, las acciones hablan más fuerte que las palabras, por lo tanto, una de las mejores maneras de dar significado al mensaje es el comportarse de acuerdo con él.

Conclusiones:

La habilidad para prevenir situaciones negativas y saber dirigirse al subordinado o personal de una Organización de seguridad mediante una comunicación efectiva, es una de las cualidades más importantes que llevarán al supervisor al éxito. La prevención de accidentes, o situaciones adversas mediante una comunicación efectiva, quiere decir que una exitosa transmisión de información y comprensión de las normas mínimas de seguridad, se lleva a cabo entre el transmisor del mensaje y su receptor.

La comunicación es un proceso mediante el cual se transmite y se comprende información, de una persona a otra. Los supervisores dependen de ella para su diaria emisión de órdenes e instrucciones, para construir un espíritu de equipo y para recibir retroalimentación . Las palabras habladas y escritas son las formas más ampliamente usadas para la comunicación, aunque hay muchos otros medios incluyendo fotos , signos, símbolos y gesticulaciones. La comunicación exitosa depende del análisis de cada situación y la elección del método más adecuado para cumplir con los objetivos específicos que el supervisor desea alcanzar.

Entre los muchos obstáculos para la comunicación efectiva se encuentran los obstáculos del lenguaje debido a los diferentes significados de las palabras, según sean interpretadas por diferentes gentes, obstáculos dados a la posición o el status y la actitud posicional de la gente; obstáculos referentes a la resistencia al cambio y los obstáculos debidos a las emociones, condiciones físicas, circunstancias varias que rodean el medio ambiente de trabajo.

Hay muchos errores que el supervisor puede cometer cuando se comunica con empleados, los cuales, pueden prevenirse estando informado, siendo sensible a los sentimientos del empleado y previendo que es lo que el empleado quiere escuchar. Dar órdenes e instrucciones es parte fundamental del trabajo de la mayoría de los supervisores.

La eficacia de las órdenes se incrementa si son claras, repetidas y reforzadas para asegurar su ejecución. Pero se puede obtener mayor cooperación de los empleados si las órdenes se transmiten como peticiones y se proporciona alguna explicación de ellas. Algunas veces los empleados pueden negarse a cumplir órdenes.

La necesidad de una medida disciplinaria puede ser evitada mediante el establecimiento de pautas que ayudan a los empleados a aceptar las órdenes e instrucciones. Evitar batallas y usurpaciones de poder, mantener las órdenes sencillas y utilizar la justicia en la asignación de labores, son buenos ejemplos de pautas efectivas de supervisión.

La habilidad con que el supervisor utilice todos los medios de comunicación efectiva harán ver si se trata de un supervisor eficaz o ineficaz.

SÍNTESIS

La comunicación se dibuja como un recurso de vital importancia para el funcionamiento de la organización. Sin embargo en la realidad empresarial se le ha concedido una atención muchas veces insuficiente y se ha entendido de modo distinto el concepto de comunicación, el proceso y los contenidos de lo que se debe comunicar.

La gestión de este recurso debe tener como objetivo básico, cubrir las necesidades de comunicación de los distintos actores de la organización y de su entorno más inmediato. El éxito exige, como punto de partida, lograr un cambio de valores y de cultura organizativa que predisponga a comunicarse.

En otro plano, dada la necesidad de interactuar, comunicarse, entender y hacerse entender entre la seguridad privada, con la Policía Nacional y demás organizaciones de seguridad del Estado, se encuentran las operaciones coordinadas, las cuales coadyuvan en forma eficiente y eficaz el cumplimiento de las misiones establecidas para la Fuerza Pública. El intercambio de inteligencia, la cobertura de regiones o áreas de operación adyacentes y el compartir un enemigo común, son razones para desarrollar operaciones coordinadas y actuar con una comunicación efectiva.

Finalmente, para combatir los delitos transnacionales que afectan la convivencia, la economía y el medio ambiente de un solo País entre otros, es necesario desarrollar operaciones combinadas con Fuerzas de otros países, para combatir estos delitos que afectan comunidades más allá de las fronteras.

Estas operaciones buscan neutralizar el narcotráfico, el tráfico ilícito de armamento y municiones, la trata de personas, la migración ilegal entre

otros delitos, que requieren un frente común, el cual se logra mediante la ejecución de este tipo operaciones.

Cada una de las operaciones desarrolladas por los estamentos de seguridad de un Estado, conlleva dentro de sí una acción conjunta, coordinada o combinada, permitiendo mejorar los resultados operacionales en la búsqueda de una meta compartida y deseada por todos sus integrantes, la paz y el desarrollo de nuestra patria.

Sin embargo, para el éxito de las operaciones conjuntas, coordinadas, es necesario que cada uno de los hombres y mujeres de un País interioricen su compromiso de cooperar comunicándose, compartir los triunfos y los reveses, entender que como integrantes de un suelo patrio somos uno solo y esperar que todos trabajemos con unión y liderazgo para que todos recibamos el reconocimiento de nuestro arduo trabajo por la paz en nuestro País.

CAPÍTULO 2

2. ANÁLISIS DE LA SITUACION ACTUAL

2.1 ANÁLISIS SITUACIONAL

Las empresas u organizaciones dependen del ambiente en el cual se desempeñan tanto interna como externamente. Si hablamos de un ambiente interno está relacionado con sus empleados y con el dinamismo con el que éstos se desenvuelven; si hablamos de un ambiente externo la empresa se verá afectada por su entorno y el mundo exterior al cual está expuesta. Todos estos parámetros influyen en el desarrollo de la empresa; la acción y reacción ante las amenazas, sus fortalezas, la harán más solida y consolidada; el manejo del comportamiento muy cambiante en el mundo actual será de vital importancia para la empresa y su adaptación; lo cual dará lugar a la permanencia en el mercado o no.

En el caso de INTELSEG CIA. LTDA. su desempeño interno será el punto más importante de este estudio por los servicios que ofrece, ya que el fortalecimiento de su identidad permitirá a la empresa poseer un mejor dinamismo en sus procesos y a su vez ser más eficiente con el entorno externo en el que se desempeña.

2.2 ANALISIS DEL MACRO AMBIENTE

Mediante la determinación de las relaciones que existen entre los factores macro ambientales externos y la empresa podremos determinar sus efectos en la misma; ya que el mundo exterior está sujeto a cambios tanto drásticos como paulatinos, la empresa en su estructura funcional deberá tener herramientas que provean la información de estos factores externos para poder monitorearlos. El macro-ambiente está integrado por las fuerzas, factores, parámetros y aspectos que afectan el comportamiento de los

consumidores; y, por lo tanto, las transacciones e intercambio de bienes y servicios, entre la empresa y sus mercados.⁴¹

2.2.1 FACTORES ECONOMICOS NACIONALES

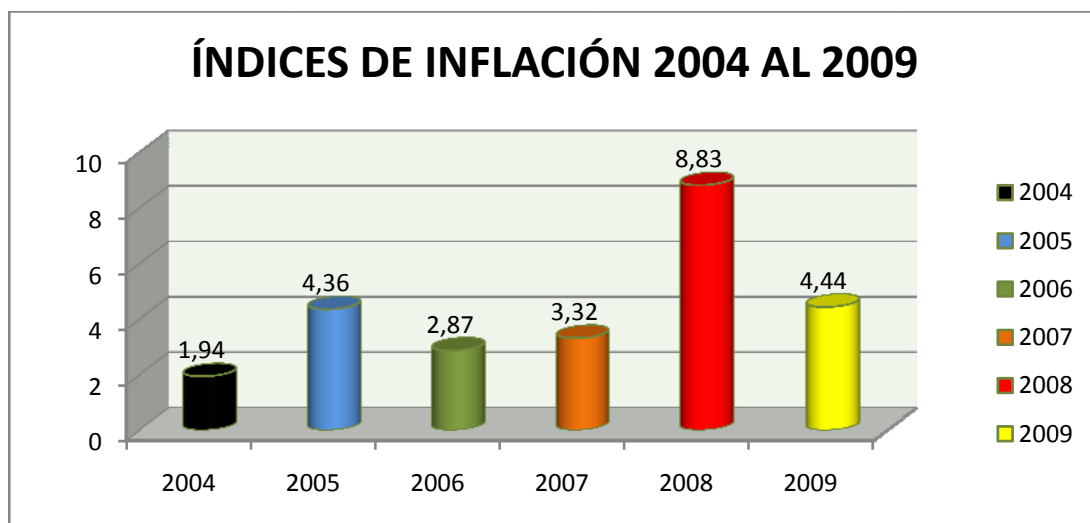
El factor económico más relevante que afecta a la empresa es el siguiente:

2.2.1.1 CRISIS ECONÓMICA NACIONAL

Dentro de la crisis económica nacional que afecta al país y a la empresa tenemos como principal factor la inflación; cuyo concepto ha sido ampliado:

Inflación: El nivel adquisitivo de las personas se ve afectado por un incremento general de precios reflejado en indicadores de desajustes económicos, sociales y políticos que determinarán que ésta suba, se mantenga o baje.

INFLACIÓN EN EL ECUADOR DESDE EL 2004 AL 2009



CUADRO No. 1

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR ELABORADO POR: EL AUTOR

⁴¹ LAMB, HAIR, McDaniel: MARKETING, 6ª Edición, Cap. I

Por efecto de la reforma tributaria y la crisis económica mundial la inflación en el Ecuador en el 2008 se disparó casi tres veces su porcentaje (8.83%), frente a los años anteriores; en el 2009 ésta bajó considerablemente al 4.44%. La dolarización en el año 2000 mantuvo una estabilidad económica considerable; no obstante, actualmente existen amenazas como conflictos sociales y políticos, combinados con el poco crecimiento económico, altos niveles de delincuencia y pobreza, que generarán un alza de la inflación en corto plazo lo cual incidirá en la inversión extranjera. ESTE CRITERIO DEBE SER SUSTENTADO

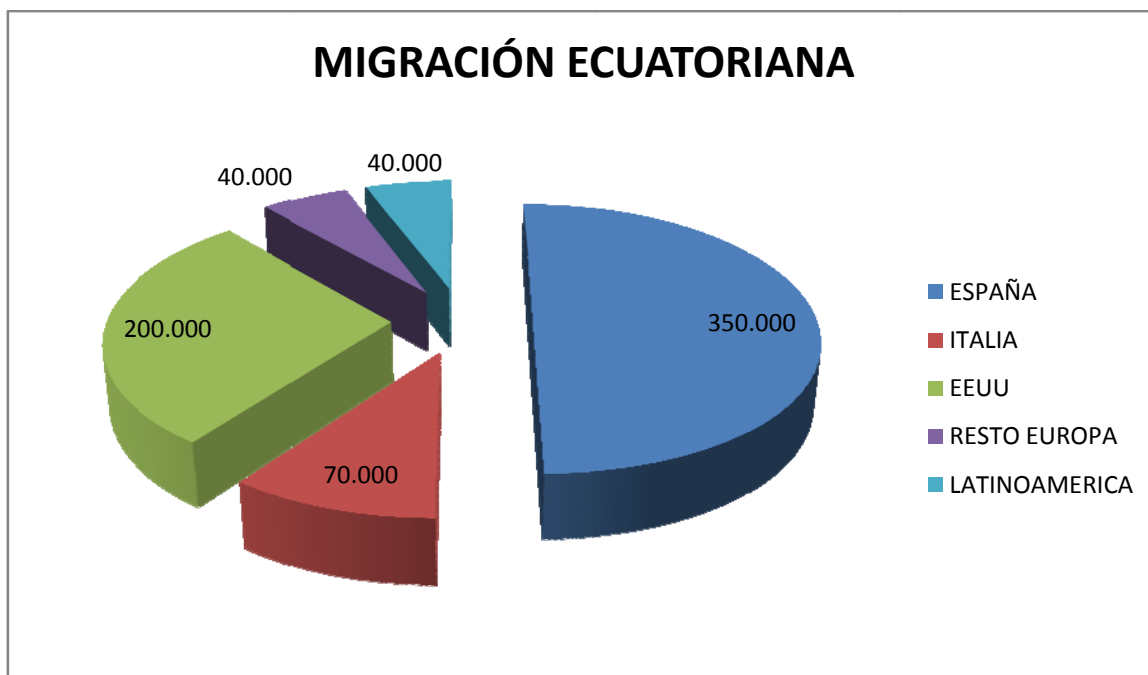
CONNOTACIÓN: en el año 2008 INTELSEG CIA. LTDA. sufrió una baja dramática de sus clientela, ya que lamentablemente el costo del servicio no abastecía el costo operativo de la empresa, a lo que se sumó el Mandato 8, lo cual se convirtió en una amenaza imperante en la empresa, pues tuvo que prescindir y recortar numerosas plazas de trabajo.

2.2.2 FACTORES SOCIO CULTURALES

2.2.2.1 MIGRACIÓN

La migración nace como una respuesta a la crisis económica y la imposibilidad del mercado laboral para absorber la creciente oferta de mano de obra; ante este escenario miles de ecuatorianos se han visto en la necesidad de abandonar el país y de buscar mejores oportunidades en países en los cuales la estabilidad económica y los estándares de vida son más atractivos.

Según información del INEC los países receptores han establecidos unos 350.000 ecuatorianos en España; más de 70.000 en Italia; 40.000 en el resto de Europa; 200.000 en Estados Unidos y 40.000 en otros países de América Latina y el resto del Mundo; es decir que por lo menos 700.000 compatriotas han emigrado fuera del territorio nacional.



CUADRO No. 2
FUENTE: INEC ELABORADO POR: EL AUTOR

CONNOTACIÓN: Lamentablemente, la migración ha debilitado la mano de obra en materia de seguridad, ya que el personal que se contrata se lo debe capacitar cada vez más, puesto que no tiene mucha experiencia en seguridad, no ha pasado por el servicio militar obligatorio ni el nivel académico de bachiller. Consecuentemente, las empresas de seguridad invertirán más en personal rotativo o que busca el trabajo de guardia por salir de un apuro económico.

2.2.2.2 EMPRESAS INFORMALES

En la actualidad nuestro país tiene niveles de desempleo y subempleo muy altos. Según el INEC la tasa de desempleo es aproximadamente del 25% y la de subempleo del 20%; cifras alarmantes que muestran la importancia del fenómeno emprendimiento, el mismo que ha dado lugar a la creación de miles de microempresas en las cuales trabaja cerca del 60% de la población económicamente activa del país.

Según el Banco Central del Ecuador, el crecimiento anual del número de PYMES es de alrededor del 7%, en conjunto las Pymes aportan entre el 10% y 15% del PIB nacional.⁴²

El espíritu de emprendimiento ha permitido que personas que se encontraban en la desocupación, se incorporen a la población económicamente activa, generando un mayor volumen de demanda de bienes, servicios y capital de trabajo.

CONNOTACIÓN:

En materia de seguridad, personas sin preparación han constituido y emprendido empresas en esta rama. Para las empresas legalmente constituidas y manejadas por personas preparadas en seguridad esta situación se ha convertido en un verdadero dolor de cabeza y amenaza, ya que ofrecen precios sumamente bajos con relación al servicio normal establecido. También existen clientes que no toman en cuenta el costo real de un servicio de seguridad y lo que prefieren es economizar, aunque se incumplan con aspectos legales o propiamente de seguridad.

2.2.3 FACTORES TECNOLÓGICOS

El personal que hace la SEGURIDAD FÍSICA va acompañado del factor tecnológico denominado SEGURIDAD ELECTRÓNICA; lo ideal es que siempre permanezcan juntos y así coadyuvar con el empleo de recursos humanos y electrónicos para garantizar mejor el servicio de seguridad.

⁴² Banco Central del Ecuador. Diciembre del 2009

2.2.3.1 SEGURIDAD ELECTRÓNICA

Es muy amplia, va desde una alarma sensorizada hasta un sistema de rastreo satelital, las empresas de seguridad con mejor infraestructura la poseen como herramientas de monitoreo y vigilancia remota y como ayuda al personal de seguridad siendo sus ojos y oídos. INTELSEG CIA. LTDA Y INTELPROTSEG S.A. posee esta tecnología, pero no ha sido ofertada ni comercializada correctamente.

Dentro del plan de comunicación se establecerá que estos recursos informáticos y tecnológicos serán impulsados y optimizados para el mejoramiento de la gestión de seguridad con sus clientes lo que le permitirá a INTELSEG CIA. LTDA y INTELPROTSEG S.A. tener una mejor competitividad y fortalecer mejor su imagen corporativa, a su vez estos recursos son una OPORTUNIDAD y FORTALEZA de la empresa.

2.2.3.2 ALTERNATIVAS PARA LA DEFENSA Y SEGURIDAD

Se considerarán alternativas de armamento y defensa para el personal de seguridad el uso de armas no letales, (armamento muy disuasivo y con un calibre menor al estipulado letal que es 22 mm, esto quiere decir que solo lastima e inhabilita a la persona que ha sido objeto de un disparo de estas armas), están concebidas para no matar ni destruir, las armas no letales las tenemos en pistolas, pero con otro mecanismo, en este caso se utiliza CO2 para la propulsión del proyectil; así como también armamento eléctrico paralizante que utiliza descargas eléctricas para paralizar al oponente y así aplicar el uso progresivo de la fuerza. Este armamento disminuye los costos de operación para las empresas de seguridad y también para los efectivos de la ley, por lo que para INTELSEG CIA. LTDA Y INTELPROTSEG S.A. es una OPORTUNIDAD.

ARMAMENTO NO LETAL				
GRÁFICO	TIPO	CLASIFICACIÓN	CALIBRE/POTENCIA	IMPACTO
	Pistolas	Armas de CO2 o Gas	4.5mm	Neutralización del atacante mediante severas contusiones corporales por proyectiles a larga distancia
	Bastones eléctricos	Armas eléctricas	10.000 voltios	Neutralización del atacante mediante una descarga eléctrica a una corta distancia
	Pistolas eléctricas	Armas eléctricas	10.000-20.000 voltios	Neutralización del atacante mediante una descarga eléctrica a una distancia media

La ley de armas establece los siguientes aspectos:

El Acuerdo Interministerial No. 001, exceptúa de la prohibición de porte de arma de fuego a las empresas de guardianía y seguridad privada legalmente constituidas, que mantendrán la validez de los permisos otorgados por el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas hasta que la Policía Nacional determine el proceso de renovación al que se someterán.

- El Decreto Ejecutivo No. 1573, de fecha 05 de febrero de 2009, establece las Reformas al Reglamento a la Ley de Fabricación, Importación, Exportación, Comercialización y Tenencia de Armas, Municiones, Explosivos y Accesorios, específicamente en el Art. 12 se señala que las armas de seguridad móvil son las destinadas a la protección de personalidades que ocupen puestos políticos o empresariales, públicos o privados, bienes y valores en sus desplazamientos.
- El Art. 5, del Reglamento a la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada; expedida el 17 de julio de 2008 establece: "Vigilancia Móvil.- Las compañías de vigilancia y seguridad privada bajo la modalidad de vigilancia móvil, podrán prestar servicios a través de puestos móviles, sistemas de monitoreo

de central para recepción, verificación y transmisión de señales de alarmas o guardias, con el objeto de brindar protección a personas y bienes en sus desplazamientos. Todo desplazamiento deberá cumplir con las normas de seguridad establecidas por la respectiva compañía de vigilancia y seguridad privada, cumpliendo con las disposiciones de la Ley de Tránsito y Transporte Terrestres y su reglamento; y, la “Ley de Fabricación, Importación, Exportación, Comercialización y Tenencia de Armas, Municiones, Explosivos y Accesorios”.

- El Artículo 16 del Reglamento a la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada, indica que el armamento y equipo deberá portarse única y exclusivamente en los lugares y horas de prestación de servicios establecidos en los respectivos contratos.
- La novena disposición general del Reglamento a la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada tipifica.- “Las compañías de vigilancia y seguridad privada no podrán interferir en las funciones que, de acuerdo con la Constitución y la ley, corresponden a la Policía Nacional; tampoco podrán obstaculizar o impedir el paso en las vías o espacio de uso y tránsito públicos.”

Lo anteriormente citado, se resume en lo siguiente:

- Las empresas de seguridad privada legalmente constituidas están autorizadas a portar armas para:
 - Transportación de valores.
 - Protección personal.
 - Custodia de mercadería.
 - Transporte de su armamento por razones logísticas de servicio.⁴³

43

2.2.4 FACTORES POLÍTICO-JURIDICOS

2.2.4.1 MANDATO 8

El desempleo que se ha incrementado en el Ecuador es un tema latente entre los ecuatorianos, se hace necesario analizar si uno de los factores que lo está provocando es la promulgación y vigencia del Mandato 8, el mismo que analizado desde el punto de vista jurídico, como también económico y de las relaciones laborales empleador - empleado, se ha constituido en factor positivo o negativo en la generación y mantenimiento de las plazas de empleo.

El mandato 8 fue expedido mientras se aprobaba la nueva Carta Magna. Es así que El Pleno de la Asamblea Constituyente en Montecristi, Provincia de Manabí, República del Ecuador, el treinta de abril del 2008 en uso de sus "atribuciones y facultades" expide el MANDATO CONSTITUYENTE No. 8.

Este mandato es publicado y entra en vigencia mediante el Registro Oficial No. 330 - martes 6 de Mayo de 2008, SUPLEMENTO, es decir seis días después de haberlo expedido la Asamblea Constituyente y dice:

Que la Asamblea Constituyente, mediante Mandato Constituyente número 8 resolvió eliminar la tercerización de servicios complementarios, la intermediación laboral generalizada y la contratación por horas, por ser formas de precarizar las relaciones laborales;

Que en el mismo mandato se estableció la posibilidad de celebrar contratos de actividades complementarias cuyo objeto exclusivo sea la realización de actividades de vigilancia, seguridad, alimentación, mensajería y limpieza, ajenas a las labores propias o habituales del proceso productivo de la usuaria, y resulta necesario reglamentar esta forma de contratación;

Que la Disposición Transitoria Quinta del supradicho Mandato Constituyente dispuso que su reglamentación estaría a cargo del

Presidente de la República; y, en uso de las atribuciones conferidas por el Mandato Constituyente decretó expedir el reglamento para la aplicación del mandato 8 que suprime la tercerización de servicios complementarios, la intermediación laboral y el trabajo por horas⁴⁴.

ARTÍCULOS DEL MANDATO 8 QUE AFECTAN A LA ACTIVIDAD DE SEGURIDAD PRIVADA:

- **Art. 3.- Contratación de actividades complementarias.-** El personal de vigilancia, controles y filtros de seguridad de los aeropuertos y puertos marítimos deberá ser contratado en relación directa y bilateral por las entidades o administradores a cargo de los mismos, por cuanto esas actividades son propias y habituales en sus operaciones.

CONNOTACIÓN: Este artículo señala que la contratación de actividades complementarias del personal de vigilancia de aeropuertos y puertos marítimos deberá ser contratado de manera directa por las entidades administradoras de los mismos, esto no se cumple, ya que el personal de seguridad que presta sus servicios de seguridad en estas entidades pertenece a empresas de seguridad y es subcontratado por la administración de aeropuertos y puertos marítimos.

- **Art. 8.- Responsabilidad solidaria.-** Sin perjuicio de la responsabilidad principal del obligado directo y dejando a salvo el derecho de repetición, la persona en cuyo provecho se realiza la actividad complementaria, será responsable solidaria del cumplimiento de las obligaciones laborales.

CONNOTACIÓN: Este artículo señala la responsabilidad solidaria; que quiere decir que la empresa que contrata servicios de seguridad, deberá

⁴⁴ http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&task=view&id=4541&Itemid=457

tener responsabilidad solidaria el momento que por alguna razón la empresa de seguridad no haya cumplido con las obligaciones laborales de ley, la empresa contratante también pagará las multas impuestas por el Estado a la empresa de seguridad.

- **Art. 9.- Pago de utilidades.-** Los trabajadores de las empresas contratistas de actividades complementarias de acuerdo con su tiempo anual de servicios, participarán proporcionalmente del porcentaje legal de las utilidades líquidas de las empresas contratantes en cuyo provecho se prestó el servicio. Si las utilidades de la empresa que realiza actividades complementarias fueren superiores a las de la usuaria, el trabajador solo percibirá éstas.

Las empresas usuarias contratantes y las contratistas que realizan actividades complementarias, junto a la declaración de utilidades en el formulario de especie valorada, deberán presentar una copia de sus declaraciones del impuesto a la renta, en función de las cuales, el Ministerio de Trabajo y Empleo verificará que empresa generó mayores utilidades.

CONNOTACIÓN: En éste artículo se señala el pago de un porcentaje de utilidades de las empresas contratantes a las contratistas, disminuyendo la contratación de los servicios de seguridad ya que las empresas y sus utilidades son para los trabajadores directos mas no para las contratistas.

- **Art. 10.- Prohibiciones y obligaciones para las empresas que realizan actividades complementarias.-** Se prohíbe cualquier cobro al trabajador y se considerará renuncia de derechos del trabajador y acarreará nulidad todo pacto y toda cláusula o estipulación que le obligue a pagar a la empresa que realiza actividades complementarias o a la usuaria; cantidades, honorarios o estipendios a título de gasto o en concepto de pago por reclutamiento, selección, capacitación, formación o contratación, cualquiera que sea su denominación.

CONNOTACIÓN: En éste artículo la empresa deberá pagar todo tipo de capacitación para el personal, pero el problema radica en que el personal de seguridad hasta que no se profesionalice, es un personal rotativo y esto acrecienta las pérdidas para la empresa de seguridad. Al referirnos a la profesionalización del personal de seguridad, es que el personal que quiera realmente trabajar en seguridad deberá interesarse por profesionalizarse y hacer carrera en la profesión, esto permitirá tener personal mejor capacitado y más afianzado a la empresa.

2.2.4.2 LEY DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA

La ley de vigilancia y seguridad fue puesta en vigencia el 14 de julio del 2003 y en ésta se describe en el Artículo 1, la regulación de las actividades relacionadas con la prestación de servicios de vigilancia y seguridad a favor de personas naturales y jurídicas, bienes muebles e inmuebles y valores, por parte de compañías de vigilancia y seguridad privada, legalmente reconocidas. Se entiende por prestación de dichos servicios la que sea proporcionada, dentro del marco de libre competencia y concurrencia, a cambio de una remuneración.

El Artículo 2 con sus modalidades:

- **Vigilancia fija.**- Es la que se presta a través de un puesto de seguridad fijo o por cualquier otro medio similar, con el objeto de brindar protección permanente a las personas naturales y jurídicas, bienes muebles e inmuebles y valores en un lugar o área determinada.
- **Vigilancia móvil.**- Es la que se presta a través de puestos de seguridad móviles o guardias, con el objeto de brindar protección a personas, bienes y valores en sus desplazamientos.

- **Investigación privada.-** Es la indagación del estado y situación de personas naturales y jurídicas; y, bienes con estricta sujeción a lo previsto en la Constitución Política de la República y la ley.

Tomando en cuenta la vigilancia móvil el personal de seguridad no puede portar armas, ya que el acuerdo ministerial 001 no lo permite. En el siguiente acápite se explicará más ampliamente. No se ha establecido claramente el uso del armamento ni tampoco el campo de acción del personal de seguridad en cuanto al aporte para la seguridad ciudadana en coordinación con la Policía Nacional.

El 11 de Agosto del 2008 sostuvieron una reunión las autoridades de Policía y los representantes de las empresas de seguridad para tratar algunas confusiones que la ley posee. Entre los reglamentos, el que más polémica ha causado es el que refiere al uso de armas (artículo 16), en el que se establece "las compañías de vigilancia y seguridad privada utilizarán su armamento y equipo autorizado, de uso exclusivo para el personal de vigilancia y seguridad, en los lugares y horas de prestación de servicios establecidos en los respectivos contratos".

Según Euclides Mantilla, Jefe del IV Distrito de la Policía, las compañías de seguridad, "han estado yéndose contra la Ley", ya que mucho de los guardias privados, portan sus armas en áreas públicas y no dentro de los recintos establecidos.

"Si un centro comercial contrata la seguridad privada, resulta que el guardia sale a la vía pública armado y uniformado, quiere darse la vuelta a la media cuadra, eso no puede hacer. La seguridad privada es de la puerta hacia adentro de la propiedad privada", aseveró Mantilla.

Sostuvo que a quienes les corresponde velar por la seguridad en la vía

pública, como son parques o áreas regeneradas, es a la Policía Municipal. Pero en el caso de delito flagrante, todos los ciudadanos pueden ofrecer su ayuda, recalcando la limitación del uso de armas, es decir, sólo "pueden ser ojos y oídos de la Policía Nacional".

La postura es objetada por el grupo regulado, afirman que no se ha considerado el artículo 2, que define los tipos de vigilancia y seguridad como son: Vigilancia fija, vigilancia móvil e investigación privada. "Existe una mala interpretación al reglamento, se habla de la seguridad fija, que indica que el guardia debe estar en las instalaciones que resguarda, pero se olvidaron también de ver la seguridad móvil, que es el caso de los supervisores, las personas que brindan protección, custodia de valores, etc., no podemos concentrarnos que el guardia tiene que estar metido en un edificio", señaló Galo Estrella, Presidente de la Asociación Nacional de Empresas de Seguridad Integral e Investigación (ANESI).

Solicitan que las autoridades sean más flexibles ante la nueva Ley, ya que "da impresión de que nos están tratando como que si nosotros fuéramos los delincuentes. Nosotros estamos uniformados, el guardia tiene su identificación, tiene su permiso", expresó Estrella.⁴⁵

2.2.5 INJERENCIA DEL DESARME NACIONAL HACIA LAS EMPRESAS DE SEGURIDAD

En lo dispuesto en el acuerdo ministerial No 001 del Ministerio de Gobierno y por disposición del Presidente de la República y en lo que versa en la Constitución Política del Ecuador, la seguridad y orden público le corresponde a la Policía Nacional, ya que es la única que puede velar por los derechos y seguridad de los ciudadanos.

⁴⁵ http://www.ciudadaniainformada.com/noticias-ciudadania-ecuador0/noticias-ciudadania-ecuador/browse/21/ir_a/regional/article//policia-y-seguridad-privada.

La ley de Fabricación, Importación, Exportación, Comercialización y Tenencia de armas, explosivos y accesorios, busca precisamente procurar el efectivo y permanente control de todas estas actividades, no obstante mediante el decreto ejecutivo No 1573 publicado en el registro oficial No. 529 del 16 de febrero del 2009, se reformó el Reglamento a la Ley de Fabricación, Importación, Exportación, Comercialización y Tenencia de Armas, Explosivos, Municiones y Accesorios incluyendo en el Art 4 numeral 1 literal b de dicho reglamento entre las causales para prohibir o limitar temporal o definitivamente las actividades, cantidades de armas, municiones y explosivos de uso estatal y civil para fines comerciales o uso particular, aquella relativa necesidad de delinear políticas que coadyuven a mantener la seguridad interna en el cual, en dicho artículo dispone que la máxima autoridad del control de estas actividades de Ley es el Ministro de Defensa Nacional por lo que la transferencia y ejercicio de las competencias de control de armas de fuego por parte de las Fuerzas Armadas pase a control y competencia de la Policía Nacional por disposición del Presidente de la República en el Art 159 de la Constitución de la República.

Esta disposición con la premisa de mantener la seguridad ciudadana no es muy sustentable, debido a las deficiencias por parte de la Policía Nacional en el combate delincriminal. A ello se suma el sistema judicial débil y con contradicciones que posee el país. El Comando Conjunto de las FFAA si bien ha entendido sus falencias en el control de armas, siempre ha tenido claro que la solución para que la ciudadanía no porte armas, no es la prohibición de las mismas sino que la Policía Nacional realice mayores controles la ciudadanía, haciendo sentir su presencia.

Los dos Ministerios acuerdan con relación a este tema, los siguientes artículos:

Art 1: Se dispone al Comandante del IV Departamento del Estado Mayor de las FF.AA que entregue toda la información correspondiente al desenvolvimiento de la Unidad de Control de Armas de las FF.AA a la Unidad Técnica de Control de Armas de la Policía Nacional en un plazo no mayor a 30 días por lo que se debió realizar capacitaciones para que la Policía Nacional conozca los diferentes tipos de mecanismos para el control del armamento ya que no ha realizado esta actividad de control y al mismo tiempo no ha tenido experiencia.

Art 2: Se dispone la suspensión definitiva de la emisión de los permisos de portar y tenencia de armas en todas sus categorías hasta que la Policía Nacional inicie la expedición de dichos permisos.

Art 3: Disponer la prohibición del porte de todas las armas dentro de las categorías establecidas como de uso civil a nivel nacional, como medida necesaria para precautelar y coadyuvar al mantenimiento de la seguridad interna. Este artículo ha afectado a toda persona que posee un arma para defensa personal propia porque ya no se la puede ni portar ni transportar; pero ¿qué pasa el momento que una persona es asaltada o atracada en una carretera y pudiera defenderse con un arma de fuego para precautelar su vida?. La Policía Nacional en la mayoría de veces, por no decir siempre no está; esa como una de varias situaciones que se pueden presentar. Lamentablemente los delincuentes están mejor armados que la misma Policía Nacional, el contrabando de armamento ha aumentado en los últimos tiempos, con el alza de precios del armamento; además los índices delincuenciales no han bajado mas bien han aumentado.

Art 4: La Policía Nacional se encargará de recalificar los permisos de tenencia de armas que han sido emitidos por el CC.FF.AA a partir del 15 de julio del 2009 lo cual se lo está realizando hasta el momento.

En las disposiciones finales de este acuerdo es en donde, en especial a las empresas de seguridad han afectado de manera directa pues, como versa en el acuerdo que menciona el Art 76 del reglamento a la Ley de Tenencia de Armas dice lo siguiente “ el permiso de tenencia de armas es el acto

administrativo mediante el cual los centros y subcentros de control de armas otorgan el documento pertinente a las personas naturales y jurídicas para TENER EN DETERMINADO LUGAR (dirección particular domiciliaria) las armas autorizadas. El permiso de portar es el acto administrativo mediante el cual los centros y subcentros de control de armas conceden la autorización a llevar consigo o a su alcance las armas registradas.

Las armas que se requieran ser transportadas deberán hacerlo descargadas o transportadas en cajas de seguridad, y los coleccionistas podrán llevarlas con el mecanismo de disparo desactivado.

Los permisos que hubieren sido conferidos para el porte de armas se los reconocerá como de tenencia solamente.

Contradictoriamente, esta última disposición afecta directamente a las empresas de seguridad, pues la seguridad tiene distintas modalidades y una de ellas es la vigilancia móvil, por medio de personal de seguridad motorizado, se puede interpretar que este tipo de vigilancia transporta armamento de un lugar a otro por lo que la Policía Nacional, ya no permite que un motorizado porte un arma porque debería tenerla en un lugar fijo, y para transportarla debería portar descargada y en una caja de seguridad. El personal de transportación de valores está mas afectado, no se diga el personal de escoltas VIP, entonces lamentablemente las empresas de seguridad se ven perjudicadas, ya que se podrían dejar de prestar estos servicios de seguridad ante la deficiencia policial en nuestro país. Obviamente se eliminarían puestos de trabajo y se generaría desempleo, aumentaría la delincuencia, el personal de seguridad no tendría un apoyo por parte de un supervisor para apoyarlo el momento de un asalto o atraco y un sin número de consecuencias que en estos momento se están dando producto de una falta de visión y conocimiento en el campo de la seguridad por parte de las autoridades de control y del Gobierno. Al mismo tiempo, un desmedro a nuestra profesión ya que el armamento en si es nuestra herramienta de trabajo que nos permitiría realizar varias funciones en

beneficio de la seguridad ciudadana en sí; y un apoyo a la fuerza pública pero lamentablemente no es así.

2.2.6 MATRIZ RESUMEN MACRO AMBIENTE

La matriz que resume el macro ambiente para INTELSEG CIA. LTDA y INTELPROTSEG S.A. es:

MATRIZ RESUMEN DEL MACROAMBIENTE		
FACTORES	OPORTUNIDAD	AMENAZA
FACTOR ECONÓMICO		
INFLACIÓN		X
FACTOR SOCIO- CULTURAL		
MIGRACIÓN		X
EMPRESAS INFORMALES		X
FACTOR TECNOLÓGICO		
SEGURIDAD ELECTRÓNICA	X	
ARMAS NO LETALES	X	
FACTOR POLÍTICO		
MANDATO 8		X
LEY DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD		X
DESARME NACIONAL	X	

Tabla No1 ELABORADO POR: EL AUTOR

2.3 ANALISIS DEL MICRO AMBIENTE

Los lugares donde se desarrollan las operaciones de la empresa se denominan micro ambiente y están determinadas por ambientes externos sean estos clientes, proveedores, competidores, gobierno, los cuales tienen relación directa con la empresa. Por lo tanto, la empresa deberá estar siempre proactiva ante los cambios que esos ambientes externo puedan afectar a la misma.

2.3.1 CLIENTES

Los clientes en seguridad responden a los índices de inseguridad que el país atraviesa y la situación del mercado.

Los clientes de INTELSEG CIA. LTDA y INTELPROTSEG S.A. son empresas privadas, organismos gubernamentales, empresas de economía mixta, transnacionales y cualquier persona natural o jurídica que pueda adquirir los productos y servicios que INTELSEG CIA. LTDA y INTELPROTSEG S.A. ofrecen previa verificación.

Los clientes de empresas privadas y transnacionales son los más numerosos con los que INTELSEG CIA. LTDA y INTELPROTSEG S.A. han trabajado, ya sea por referencias internacionales o por nacionales y los que más han aportado a su crecimiento porque no solo adquieren servicios sino también productos. Estos clientes tienen mayor poder de negociación con la empresa porque conocen que el tema de seguridad es una inversión más no un gasto.

Los clientes de organismos gubernamentales son menos en cantidad por que el poder de negociación es muy bajo y el costo del servicio es minimizado mediante sistemas de contratación en los cuales se hace visible la corrupción y se piensa que la seguridad es un gasto.

Por mencionar algunos de los clientes de INTELSEG CIA. LTDA Y INTELPROTSEG S.A.:

- BANCO DEL PACIFICO
- BANCO CONTINENTAL
- BANCO ECUATORIANO DE LA VIVIENDA (MANTA)
- ALMAGRO (ALMACENERA DEL AGRO S.A.)
- OTECEL – BELLSOUTH
- INSOLSER – IBM
- MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES
- COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE
- EMPACADORAS Y CONSERVAS IDEAL
- CENTRO COMERCIAL MANTACENTRO
- AUTEC - MERCEDEZ BENZ
- AUTOMOTORES CONTINENTAL – CHEVROLET
- PERENCO ECUADOR LIMITED (BLOQUE 7 Y 21)
- FIBRAN TEXTILES Y FABRICA DE MARATHON SPORTS
- CARLISNACKS
- INTEGRA SOLUTIONS
- IASA – CATERPILLAR
- DAEWOO DEL ECUADOR S.A.
- SUPERMERCADOS SANTA MARIA
- UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
- HELLMERICH & PAYNE DEL ECUADOR

2.3.2 COMPETENCIA

Como se ha indicado anteriormente INTELSEG CIA. LTDA y INTELPROTSEG S.A. brindan servicios y productos de seguridad, pero lamentablemente la competencia en estos últimos años se ha multiplicado notablemente, solo por mencionar las empresas que tienen la misma trayectoria que INTELSEG CIA. LTDA E INTELPROTSEG S.A.:

WACKENHUT, LAAR, ARMILED, SEGURIVITAL, SENAPRO, JARASEG, MAKRO SEGURIDAD, CGB.

En consideración que todas las empresas mencionadas han diversificado sus servicios de seguridad, INTELSEG CIA. LTDA e INTELPROTSEG S.A. poseen fortalezas que las otras empresas no poseen; tanto así que se han generado negocios conexos.

2.3.3 PRODUCTOS SUSTITUTOS

En el mundo de la industria de la seguridad existen varios productos sustitutos que aportan a la protección y defensa de las personas y empresas. INTELSEG CIA. LTDA e INTELPROTSEG S.A. han diversificado sus áreas comerciales tanto en personal de seguridad como en venta de productos y tecnología.

2.3.4 PROVEEDORES

Los proveedores de INTELSEG CIA. LTDA e INTELPROTSEG S.A. SON:

- Fame: confección de uniformes y calzado
- Prointec: equipos de seguridad industrial
- Grupo renee: equipos de seguridad industrial y fuego
- Carvatel: telecomunicaciones

- RDS: comunicaciones satelitales
- Porta: comunicaciones GPRS, celulares y satelitales
- Movistar: comunicaciones celulares
- Inmarsat: comunicaciones y equipos satelitales
- Motorola: equipos de comunicaciones
- Kenwood: equipos de comunicaciones
- Sky patrol: equipos satelitales
- Comandato: motos y cuadrones Suzuki
- Mazmotors: vehículos Mazda
- Automotores continental: vehiculos Chevrolet
- Kawazaki: motos Kawazaki
- Taurus: armamento en diferente calibre
- Gas espol: equipos de seguridad
- Tecniestamp: equipos de seguridad
- Glassek: material blindado para vehículos y chalecos antibala
- Águila: material para confección de chalecos antibala
- Rex plastics: termosellado de materiales balísticos
- Motos & motos: equipos de motorizado
- Walther: armamento no letal
- Hoja azul: señalización
- Betatronix: alarmas y láminas de seguridad
- Llumar: láminas de seguridad

2.3.5 INTERMEDIARIOS

El único intermediario en el rubro de blindaje automotriz es Betatronix que promociona el blindaje vehicular.

2.3.6 MATRIZ RESUMEN MICRO AMBIENTE

MATRIZ RESUMEN DEL MICROAMBIENTE		
FACTORES	OPORTUNIDAD	AMENAZA
CLIENTES INDIVIDUALES	X	
CLIENTES EMPRESARIALES	X	
COMPETENCIA		X
PRODUCTOS SUSTITUTOS	X	
PROVEEDORES	X	
INTERMEDIARIOS	X	

Tabla No 2 ELABORADO POR: EL AUTOR

2.4 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno de INTELSEG CIA. LTDA e INTELPROTSEG S.A. permitirá determinar y conocer sus fortalezas y debilidades:

2.4.1 ASPECTOS LEGALES

Este estudio ha reflejado que INTELSEG CIA. LTDA e INTELPROTSEG S.A. se encuentran al día con todas sus obligaciones legales y esto para efectos de contratación de sus servicios de seguridad es una FORTALEZA por el mismo hecho de reflejar confianza y responsabilidad en su vida empresarial.

MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA – LEGAL		
ASPECTO	FACTOR	IMPACTO
LEGAL	CONSTITUCIÓN LEGAL SÓLIDA	POSIBILIDAD DE CAPTAR CLIENTES MAS PRESTIGIOSOS Y EXIGENTES PAQUETE SOCIETARIO CONSOLIDADO (FORTALEZA)
	AMPLIACIÓN DE CAPITAL SOCIAL	MEJOR COMERCIALIZACION DE LA EMPRESA ACCESO A CRÉDITOS Y GARANTÍAS (FORTALEZA)
	REGISTRO DE MARCA	IMAGEN CORPORATIVA TANTO EN PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE GENERAN RECONOCIMIENTO. (FORTALEZA)

Tabla No 3 ELABORADO POR: EL AUTOR

2.4.2 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

Los procesos administrativos basados en un programa de desarrollo empresarial vinculados con la planificación, organización, dirección y control determinarán la capacidad administrativa organizacional de una empresa.

Los aspectos administrativos y organizacionales de INTELSEG CIA. LTDA y INTELPROTSEG S.A. son:

MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA - ADMINISTRATIVA ORGANIZACIONAL		
ASPECTO	FACTOR	IMPACTO
ORGANIZACIONAL	INJERENCIA FAMILIAR	INTERESES FAMILIARES CREADOS ADMINISTRACIÓN EMPÍRICA (DEBILIDAD)
	GESTION ESTRATEGICA	EXISTEN DEFINIDOS ELEMENTOS DE GESTION ESTRATEGICA: MISION, VISION Y VALORES CORPORATIVOS (FORTALEZA)
	PROPUESTA ESTRATÉGICA	PARÁMETROS DÉBILMENTE DEFINIDOS (DEBILIDAD)
	FIJACIÓN DE OBJETIVOS	OBJETIVOS TRAZADOS Y DEFINIDOS PERO NO IMPULSADOS (DEBILIDAD)
	CUTURA ORGANIZACIONAL	RECONOCIMIENTO EMPRESARIAL A NIVEL NACIONAL (FORTALEZA)
	AMPLIA EXPERIENCIA EN EL MERCADO DE LA SEGURIDAD	SÓLIDOS CONOCIMIENTOS EN SEGURIDAD POR PARTE DE LOS DIRECTIVOS (FORTALEZA)
	RECURSOS INFRAESTRUCTURA	INFRAESTRUCTURA DE MAS ALTO NIVEL Y RECURSOS TECNOLÓGICOS (FORTALEZA)

Tabla No 4 ELABORADO POR: EL AUTOR

2.4.3 CAPACIDAD FINANCIERA

Los aspectos financieros de INTELSEG CIA. LTDA y INTELPROTSEG S.A. son:

MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA - FINANZAS		
ASPECTO	FACTOR	IMPACTO
FINANCIERO	ESTRUCTURA FINANCIERA DE INTELSEG CIA. LTDA E INTELPROTSEG S.A.	DÉFICIT FINANCIERO, PÉRDIDAS Y DEUDAS EN EL 2008 (DEBILIDAD)
	PROCESO Y CONTROL CONTABLE	FALTA DE UN SISTEMA CONTABLE O CONTABILIDAD CONTRATADA (DEBILIDAD)
	DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS	REPARTO DE UTILIDADES PARA LOS SOCIOS MAS NO CAPITALIZACIÓN PARA LA EMPRESA (DEBILIDAD)

Tabla No 5 ELABORADO POR: EL AUTOR

2.4.4 CAPACIDAD TECNOLÓGICA

Se refiere a las posibilidades que tiene la organización en cuanto al aprovechamiento de su infraestructura física y equipamiento. Los aspectos tecnológicos de INTELSEG CIA. LTDA y INTELPROTSEG S.A. son:

MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA - CAPACIDAD TECNOLÓGICA		
ASPECTO	FACTOR	IMPACTO
TECNOLÓGICO	EQUIPOS	LAS OFICINAS DE INTELSEG CIA. LTDA E INTELPROTSEG S.A. ESTAN MODERNAMENTE EQUIPADAS PERSONAL EQUIPADO (FORTALEZA)
	RECURSOS TECNOLOGICOS	LA EMPRESA CUENTA CON TODOS LOS RECURSOS DE TECNOLOGIA DE INFORMACION : INTERNET, PAGINA WEB RECURSOS TECNOLÓGICOS DE SEGURIDAD COMO PLATAFORMAS DE RASTREO SATELITAL Y ALARMAS (FORTALEZA)
	CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	INTELSEG CIA. LTDA Y INTELPROTSEG S.A. NO CUENTA CON CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA (DEBILIDAD) INTELSEG CIA. LTDA Y INTELPROTSEG S.A. CUENTA CON CANALES DE COMUNICACION EXTERNA SEAN ESTOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN, BASES DE DATOS (FORTALEZA)

Tabla No 7 ELABORADO POR: EL AUTOR

2.5 ANALISIS FODA – BALANCE SITUACIONAL

A continuación detallaremos las OPORTUNIDADES, AMENAZAS, DEBILIDADES Y FORTALEZAS de INTELSEG CIA. LTDA y INTELPROTSEG S.A.

MATRIZ DE BALANCE SITUACIONAL		
O1	INCREMENTO DE LA INSEGURIDAD Y DELINCUENCIA	OPORTUNIDADES
O2	AMPLIACIÓN DEL MERCADO, DESISTIMIENTO DE LA COMPETENCIA	
O3	SITUACIÓN ECONÓMICA DEL PAÍS	
O4	NUEVAS TECNOLOGÍAS EN PRODUCTOS DE SEGURIDAD	
O5	RELACIONES INTERNACIONALES	
A1	COMPETENCIA DESLEAL POR EMPRESAS ILEGALES	AMENAZAS
A2	ACAPARAMIENTO DEL MERCADO POR EMPRESAS MAS GRANDES	
A3	INCREMENTO DEL COSTO DE LAS IMPORTACIONES	
A4	POLÍTICAS GERENCIALES DÉBILES Y CONFUSAS	
A5	FALTA DE SEGURIDAD JURÍDICA PARA LAS EMPRESAS DE SEGURIDAD	
F1	DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	FORTALEZAS
F2	INFRAESTRUCTURA PROPIA	
F3	DIRECTIVOS ALTAMENTE CAPACITADOS	
F4	RECURSOS TECNOLÓGICOS DE PUNTA	
F5	GESTIÓN ESTRATÉGICA	
F6	CULTURA CORPORATIVA	
F7	FIJACIÓN DE OBJETIVOS	
F8	CONSTITUCIÓN LEGAL SÓLIDA	
F9	CERTIFICACIÓN ISO 9001 IMPLEMENTADA	
D1	MALA ADMINISTRACIÓN	DEBILIDADES
D2	POLÍTICAS EMPRESARIALES RETROGRADAS	
D3	FALTA DE ACTUALIZACIÓN EN PROCESOS EMPRESARIALES	
D4	INJERENCIA FAMILIAR	

Tabla No 8 ELABORADO POR: EL AUTOR

2.5.1 MATRIZ DE ACCIÓN CRUCE DA, FA, DO, FO

<p>DIAGNOSTICO INTERNO / DIAGNOSTICO EXTERNO</p>	<p><u>FORTALEZAS (F)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Diversificación de productos y servicios Infraestructura propia Directivos altamente capacitados Recursos tecnológicos de punta Gestión estratégica Cultura corporativa Fijación de objetivos Constitución legal sólida Certificación Iso 9001 implementada 	<p><u>DEBILIDADES (D)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Mala administración Políticas empresariales retrogradadas Falta de actualización en procesos empresariales Injerencia familiar
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> Incremento de la inseguridad y la delincuencia Ampliación del mercado por desistimiento de la competencia Situación económica del país Nuevas tecnologías en productos de seguridad 	<p><u>ESTRATEGIAS F-O</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Impulsamiento de productos y servicios Campañas publicitarias de productos y servicios mediante medios de comunicación . Implementación de políticas de gestión estratégica Actualización de la certificación ISO 9001 	<p><u>ESTRATEGIAS D-O</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Cambio de administración Implementación de sistemas informáticos contables Actualización en los procesos empresariales mediante la norma ISO 9001 Implementación de políticas internas para evitar la injerencia familiar
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> Competencia desleal por parte de empresas ilegales Acaparamiento del mercado por empresas mas grandes Incremento del costo de las importaciones Falta de seguridad jurídica en las políticas del país Políticas débiles y confusas 	<p><u>ESTRATEGIAS F-A</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Afianzamiento de clientes mediante promociones Servicio de calidad con clientes selectos mas no masificados Mayor capacitación al personal Busca de nuevos proveedores Asesoramiento en áreas jurídicas 	<p><u>ESTRATEGIAS D-A</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Implementación de una administración clara y responsable que maneje el mercado Implementación de procesos empresariales actualizados

Tabla No 9 ELABORADO POR: EL AUTOR

2.6 BALANCE SITUACIONAL

La matriz FODA ponderada refleja que INTELSEG CIA. LTDA y INTELPROTSEG S.A. tienen grandes posibilidades de proyectarse como una empresa que va por un buen cambio, no obstante es muy necesario en su sistema financiero realizar cambios muy drásticos; ya que eso no le permite a la empresa crecer en una forma adecuada, esto es una DEBILIDAD que se la deberá atacar, además de la injerencia familiar que la empresa ha tenido, por lo que se sugiere estructurar una nueva administración.

INTELSEG CIA. LTDA y INTELPROTSEG S.A. poseen una infraestructura de primera línea; sus procesos se han desenvuelto bajo las normas ISO 9001, pero lamentablemente los procesos no han sido actualizados ni tampoco la empresa se ha recertificado.

INTELSEG CIA. LTDA y INTELPROTSEG S.A. están despuntando en ventas de productos lo que fortalecerá la marca, pues el logo no solo se verá reflejado en un servicio de seguridad, sino también en productos y esto es una gran fortaleza que INTELSEG CIA. LTDA e INTELPROTSEG S.A. poseen.

CAPITULO 3

3 SITUACIÓN ACTUAL DE INTELSEG CIA. LTDA E INTELPROTSEG S.A. ANTE SUS PÚBLICOS

3.1 ESTIMACIÓN DE PARÁMETROS

Dado que el objetivo de esta tesis es proponer un programa de estrategias comunicacionales para fortalecer la cultura corporativa, mejorar la imagen empresarial y mejorar su desempeño comercial de las compañías INTELSEG CIA. LTDA E INTELPROTSEG S.A. es indispensable diagnosticar la imagen integral de las empresas, es decir: la imagen interna, la imagen pública y la imagen comercial.

Los parámetros de la imagen integral de la empresa para su cuantificación son los siguientes:

Parámetros de la evaluación de la imagen integral de INTELSEG CIA. LTDA E INTELPROTSEG S.A.

DIMENSIÓN	SIGNIFICADO	PESO
IMAGEN INTERNA	Percepción que los empleados (personal operativo y administrativo) tienen de la empresa.	50%
IMAGEN COMERCIAL	Percepción que el cliente tiene de la empresa	30%
IMAGEN PÚBLICA	Percepción que el público tiene de la empresa	20%

CUADRO No 1

ELABORADO POR: EL AUTOR

Mediante instrumentos de evaluación serán evaluadas cada una de las dimensiones de la imagen, los instrumentos serán: cuestionarios para

empleados, cuestionarios para clientes y entrevistas a expertos en seguridad.

Parámetros de evaluación de las diferentes dimensiones de la imagen de INTELSEG CIA. LTDA e INTELPROTSEG S.A.

DIMENSIÓN	HERRAMIENTA	PESO
IMAGEN PÚBLICA	Entrevista a expertos	100%
IMÁGEN COMERCIAL	Entrevista a clientes	100%
IMAGEN INTERNA	Encuesta al personal	100%

CUADRO No 2

ELABORADO POR: EL AUTOR

En lo referente a imagen interna se han establecido los siguientes parámetros:

Parámetros de evaluación de la imagen interna de las empresas

DIMENSIÓN	SIGNIFICADO
REMUNERACIONES	Percepción acerca del beneficio económico del empleado
MOTIVACIÓN	Deseo de trabajar eficientemente por la empresa y sentirse identificado con ella
ESTABILIDAD Y DESARROLLO	Percepción de las oportunidades, desarrollo profesional así como su seguridad laboral
INTERACCIÓN	Percepción del nivel de respuesta comunicacional que tiene el empleado en su entorno de trabajo
RIESGO	Percepción del riesgo que implica el trabajo
EMPATÍA	Nivel de atención que tiene el empleado de parte de sus superiores

CUADRO No 3

ELABORADO POR: EL AUTOR

A cada uno de estos parámetros se les ha asignado el mismo peso, es decir el 30% para cada uno.

En lo referente a la Imagen Pública, se han medido los siguientes parámetros:

PARAMETROS DE EVALUACIÓN DE LA IMAGEN PÚBLICA DE INTELSEG CIA. LTDA E INTELPROTSEG S.A.

Destacar la identidad de la empresa
Transmitir notoriedad, prestigio y confianza a la comunidad
Reflejar la importancia de un servicio de seguridad confiable
Capacidad para atraer la atención de nuevos clientes
Aumentar y reforzar la publicidad en medios

CUADRO No. 4

ELABORADO POR: EL AUTOR

A cada uno de estos parámetros se les ha asignado el mismo peso, es decir el 20%.

En lo referente a la Imagen Comercial se han medido los siguientes parámetros:

PARAMETROS DE EVALUACIÓN DE LA IMAGEN COMERCIAL

DIMENSIÓN	SIGNIFICADO
Elementos tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales de comunicación
Fiabilidad	Habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa
Capacidad de respuesta	Deseo de ayudar a los clientes y de servirles de forma eficaz y eficiente
Confianza	Conocimiento del servicio prestado y cortesía de los empleados así como su habilidad para transmitir confianza al cliente
Empatía	Atención individualizada al cliente

La escala en base a la cual se valorará, las diferentes dimensiones es la siguiente:

ESCALA DE VALORACIÓN DE DIMENSIONES

CALIFICACIÓN (% DE LOGRO)	EFICIENCIA DE DIMENSIÓN	IDENTIFICACION
1	MALA	
5	REGULAR	
10	BUENA	
20	MUY BUENA	
30	EXCELENTE	

CUADRO No. 6

ELABORADO POR: EL AUTOR

3.1.1 METODOLOGÍA

IMÁGEN INTERNA Y COMERCIAL

- La imagen interna se midió mediante cuestionarios para el personal operativo (guardias de seguridad primero y después a los supervisores). El supervisor llevó el cuestionario a cada uno de los puestos de servicio y realizó la encuesta objetivamente.
- Se realizó un cuestionario para el personal administrativo el cual se entregó en cada una de las estaciones de trabajo al inicio del día.
- Se registró los datos obtenidos para posteriormente establecer su valoración.

Para medir la imagen interna y comercial se realizó una encuesta, para la cual se ha seleccionado a diferentes públicos internos y a los clientes que han contratado los servicios y han realizado compras de productos de INTELSEG CIA. LTDA e INTELPROTSEG S.A., hasta conformar una muestra representativa de 30 personas en públicos internos y clientes.

La fórmula seleccionada, para calcular el tamaño de la muestra (n), es la de la proporción; se ha seleccionado esta fórmula por cuanto al estar investigando atributos de las transacciones, no se dispone de estadígrafos (media poblacional ni desviación estándar) que permitan aplicar otra fórmula basada en indicadores estadísticos.

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{B^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

CUADRO No. 7

Fuente: MUESTREO ESTADÍSTICO MENDENHALL

ELABORADO POR: EL AUTOR

Los valores de las diferentes variables que tiene la fórmula son

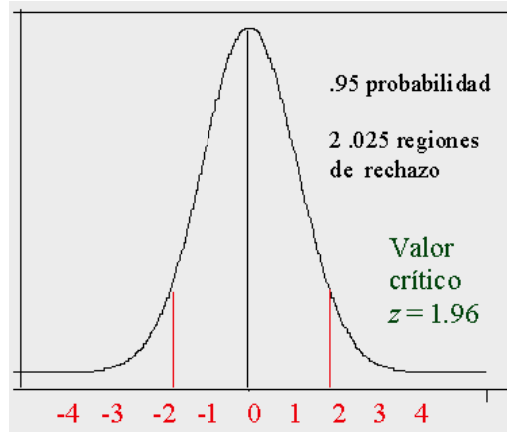
N: Que es el número de elementos de la población es N= 218

Z: Se obtiene en base al grado de significancia del estudio, que es del 5% ya que el nivel de confianza buscado es del 95%; por lo que $\alpha=0,05$

Y se tiene:

$$\alpha/2=0,025$$

$$1-\alpha/2=0,975$$



$$Z_{\alpha/2} = 1.96$$

El valor de $Z_{\alpha/2}$, se obtiene por medio de la tabla para la distribución normal.

P: 0.5

q: 0,5 (q=1-p)

Estos valores de p y q se toman, para tener la seguridad de que el tamaño de la muestra es el adecuado.

B: 0.08; que equivale al 8% considerado como error muestral.

Aplicando estos valores en la fórmula anterior, se tiene:

$$n = \frac{(1,96^2) \cdot (218) \cdot (0.5) \cdot (0.5)}{(0,08^2) \cdot (217) + (1,96^2) \cdot (0.5) \cdot (0.5)} = 29,74$$

El tamaño de la muestra es $n = 30$

Con ellos se ha procedido de la siguiente forma:

- Se solicita la colaboración del personal de la empresa y del cliente, por medio del siguiente saludo:
- Estimado(a) cliente(a), la empresa permanentemente busca mejorar. Su opinión es fundamental para mejorar la calidad de los productos y servicios, por lo que mucho le agradeceremos se sirva valorar entre 1 y 4, siendo 1 la nota más baja y 4 la más alta, los siguientes atributos observados.
- Con base en el cuestionario se pregunta al personal y a los clientes su valoración sobre los diferentes atributos contenidos en el cuestionario.
- Los resultados se asientan sobre la hoja de levantamiento de información.
- Se consolida la información de todos los datos. Con los parámetros definidos, se procede a valorar los diferentes atributos y dimensiones medidas.

IMAGEN PÚBLICA

La técnica aplicada para cuantificar la imagen pública de INTELSEG CIA. LTDA E INTELPROTSEG S.A. ha sido la siguiente:

1.- Informar a los expertos de la actividad que desarrolla la empresa y sus aspectos más relevantes, que son:

INTELSEG CIA. LTDA. fue fundada por el Ing. Fernando Freile Neira el 29 de junio de 1995, como una empresa de seguridad física con guardias de seguridad, supervisores, transporte de valores y escoltas. Sus primeras oficinas fueron en el edificio María Victoria, ubicado en la calle República y Av. Eloy Alfaro. En 1998, Intelseg Cia. Ltda compra una vivienda en las calles Juan Severino y Pasaje Alberto de Larrea, pero las instalaciones no

fueron suficientes por el crecimiento acelerado que se presentó. En el 2001 adquiere las oficinas en las que actualmente opera con 220 m² de superficie y tres pisos de las mismas dimensiones en el Pasaje Jerves y Av. Orellana, esta sede constituye un emblema por la infraestructura que posee.

En el 2001 nace INTELPROTSEG S.A. empresa dedicada a la importación, exportación, monitoreo y fabricación de sistemas y productos de seguridad, lo cual permitió ampliarse no solo para ser una empresa de servicios sino también una empresa de comercio dentro de la industria de la seguridad. Actualmente, INTELSEG CIA. LTDA e INTELPROTSEG S.A. están conformadas bajo los mismos valores corporativos.

La capacitación y la actualización de técnicas de seguridad en su personal operativo, la comercialización de productos de excelente calidad, durabilidad y protección y además del contacto continuo con sus clientes han hecho que INTELSEG CIA. LTDA e INTELPROTSEG S.A. se ubiquen como empresas reconocidas dentro de la industria de la seguridad ecuatoriana.

El giro del negocio de INTELSEG CIA. LTDA e INTELPROTSEG S.A. es:

La prestación de servicios de seguridad física (guardias de seguridad, supervisores, escoltas, monitoreo de sistemas de seguridad electrónica, inteligencia empresarial); así como la provisión de productos de seguridad electrónica (alarmas, cámaras, sistemas contra incendio, sistemas de control de accesos), productos de seguridad personal (chalecos antibala, ropa y accesorios tácticos), productos de seguridad vehicular (blindaje de vehículos, láminas de seguridad, alarmas), productos de seguridad industrial (cascos, botas industriales, overoles antincendarios, extintores, guantes, gafas, etc.), armamento no letal (pistolas de CO₂ y accesorios, pistolas eléctricas, atontadores, bastones eléctricos), señalización

(señalética de seguridad) y tecnología (sistemas y productos de seguridad satelital para vehículos terrestres y aeronaves).

La operatividad de la empresa para lograr la satisfacción de los clientes se fundamenta en:

- Variedad en soluciones de seguridad
- Garantía y respaldo técnico en productos
- Atención personalizada en productos y servicios aplicando estándares de calidad
- Entregas puntuales sin retraso alguno
- Precios competitivos

La misión que busca cumplir la empresa es:

“Brindar soluciones de seguridad confiables a nuestros clientes de acuerdo a sus necesidades mediante productos y servicios de alta calidad”

La visión que la empresa se ha propuesto es:

“Expandir nuestros productos y áreas de servicio siendo una empresa confiable y ser vistos como una empresa sólida, seria y la primera opción en cuanto a servicios de seguridad”

Los logotipos de las empresas son:



2.- Aplicar la entrevista, solicitando la apreciación de los expertos, sobre aspectos previamente definidos y llenar el formato de calificación de opinión.

HERRAMIENTA PARA MEDIR LA IMAGEN PÚBLICA CON EXPERTOS

CALIFICACIÓN DE OPINIÓN DE EXPERTOS						
DIMENSIÓN	CALIFICACIONES					
	1	2	3	4	PONDERA	NOTA
Destacar identidad de la empresa					20%	
Transmitir notoriedad, prestigio y confianza a la comunidad					20%	
Reflejar la importancia de un servicio de seguridad confiable					20%	
Capacidad para atraer la atención de nuevos clientes					20%	
Aumentar y reforzar la publicidad en medios					20%	
VALORACIÓN DE IMAGEN SEGÚN LOS EXPERTOS						
COMENTARIOS RELEVANTES:						

CUADRO No. 8

ELABORADO POR: EL AUTOR

Es importante apuntar en esta herramienta los comentarios más relevantes emitidos por los expertos.

3.- Se valora y consolida la información de todos los participantes. Con los parámetros definidos se procede a analizar los diferentes atributos y dimensiones medidas.

Para aplicar esta técnica se ha escogido a dos expertos en seguridad y administración como:

- M.s.c. Marco Heredia Capitán. Ejto (s.p.) – Asesor Internacional de Seguridad DIRECTOR GENERAL DE INCASI (Instituto de Capacitación en Seguridad Integral y Asesoramiento).
- Sonia Andrade C.P.P. – Presidenta de la Mesa Sectorial de Competencias Laborales de Seguridad y Vigilancia Privada de la República de Colombia – Vicepresidenta de ASIS COLOMBIA región XXIII (American Society for Industrial Security) – Consultora Internacional de Seguridad

3.2 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION

3.2.1 ENCUESTAS

Este tipo de instrumento se ha diseñado con dos fines: medir la imagen interna y medir la imagen comercial, estas encuestas se realizaron a 30 personas tanto trabajadores de la empresa así como a clientes.

Para medir la imagen interna, se ha aplicado el siguiente cuestionario:

HERRAMIENTA PARA MEDIR LA IMÁGEN INTERNA A PERSONAL OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO

DIMENSIONES	RESPUESTAS		
DIMENSIÓN 1: REMUNERACIONES	SI	NO	EN PARTE
1. El sueldo que percibe es justo			
2. La empresa reconoce todos sus beneficios de ley			
3. La empresa le brinda beneficios adicionales			
4. Los pagos son puntuales			

DIMENSIÓN 2: ESTABILIDAD Y DESARROLLO	SI	NO	EN PARTE
1. Percibe una imagen de seguridad y permanencia en la empresa			
2. La empresa le ofrece estabilidad laboral			
3. La empresa le ofrece posibilidades de desarrollo profesional			
4. La empresa lo capacita constantemente			
DIMENSIÓN 3: INTERACCIÓN	SI	NO	EN PARTE
1. El público es amable con usted			
2. Existe compañerismo entre empleados			
3. Los jefes son amables con usted			
4. DIMENSIÓN 4: MOTIVACIÓN	SI	NO	EN PARTE
1. Entiende los procedimientos de seguridad			
2. Se siente a gusto con su equipo y dotación			
3. Se siente respaldado por la empresa			
4. Se siente a gusto trabajando en la empresa			
5. DIMENSIÓN 5: EMPATÍA	SI	NO	EN PARTE
1. La empresa le ofrece horarios convenientes			
2. La empresa le brinda atención personalizada en sus inquietudes			
3. La empresa se preocupa por sus intereses profesionales			
4. La empresa comprende sus necesidades laborales			

CUADRO No. 9

ELABORADO POR: EL AUTOR

ENCUESTA PARA EL PERSONAL OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO

Para medir la imagen comercial, se ha aplicado el siguiente cuestionario:

HERRAMIENTA PARA MEDIR LA IMAGEN COMERCIAL PARA CLIENTES

DIMENSIONES	CALIFICACIONES			
DIMENSIÓN 1: EVIDENCIAS FÍSICAS	1	2	3	4
¿Las cartas de presentación, catálogos de productos y publicidad son gráfica y visualmente atractivos?				
¿El diseño de las oficinas le permite reconocer a la empresa como vendedora de productos y servicios?				
¿La empresa le expone sus productos y servicios adecuadamente?				
TOTAL DIMENSIÓN 1				
DIMENSIÓN 2: FIABILIDAD	1	2	3	4
¿Los precios de productos y servicios son claramente establecidos y competitivos?				
¿La empresa le ofrece promociones y descuentos?				
¿Le entregan facturas claras y bien especificadas?				
¿El tiempo de respuesta en productos y servicios es corto?				
¿Le ofrecen variedad en soluciones de seguridad?				
TOTAL DIMENSIÓN 2				
DIMENSIÓN 3: INTERACCIÓN PERSONAL	1	2	3	4
¿El personal de seguridad y ventas es amable?				

¿El personal de seguridad es proactivo?				
¿El personal de seguridad y ventas le transmite confianza?				
TOTAL DIMENSIÓN 3				
DIMENSIÓN 4: POLÍTICAS	1	2	3	4
¿Las marcas que ofrece la empresa son conocidas?				
¿Se ofrece un adecuado surtido de productos y marcas?				
¿Los productos con la marca de la empresa son de calidad?				
TOTAL DIMENSIÓN 4				
DIMENSIÓN 5: EMPATÍA	1	2	3	4
¿La empresa tiene empleados eficientes?				
¿La empresa se preocupa por sus mejores intereses?				
¿La empresa comprende sus necesidades específicas?				
TOTAL DIMENSIÓN 5				
ENCUESTA Y VALORACIÓN DE IMAGEN COMERCIAL SEGÚN LOS CLIENTES				

CUADRO No.10

ELABORADO POR: MAURICIO FREILE

3.2.2 ENTREVISTAS A EXPERTOS

Entrevista al M.s.c. Marco Heredia Cap. Ejto (s.p.) – Asesor Internacional de Seguridad DIRECTOR GENERAL DE INCASI (Instituto de Capacitación en Seguridad Integral y Asesoramiento)

DOCTRINA Y CAPACITACIÓN EN SEGURIDAD

¿CUAL ES EL EFECTO DE CAPACITAR AL PERSONAL DE SEGURIDAD?

En la actualidad, los clientes y usuarios de servicios de vigilancia son cada vez más exigentes y demandan un personal cada vez más capacitado, con adecuados perfiles profesionales, competencias, destrezas y habilidades en seguridad, que garanticen un correcto desempeño laboral, sino estaríamos hablando de una persona incapacitada para desempeñar las labores de seguridad y el cliente no tendría esa confianza ni ese afianzamiento con la empresa de seguridad que contrata. Respondiendo a la pregunta el efecto sería directo, confianza en una persona o en un personal que sabe lo que hace en materia de seguridad para lo cual fue contratado.

¿CREE USTED QUE LA CAPACITACION QUE BRINDAN LAS EMPRESAS DE SEGURIDAD A SU PERSONAL ES SUFICIENTE?

Para nada es suficiente, la capacitación en seguridad es constante y necesita de actualizaciones diarias porque muchas veces existen situaciones adversas a la cual tendremos que estar preparados para saber cómo actuar y cómo reaccionar es por eso que una empresa de seguridad debidamente constituida tiene la obligación de capacitar a su personal constantemente.

Entrevista a Sonia Andrade C.P.P. – Presidenta de la Mesa Sectorial de Competencias Laborales de Seguridad y Vigilancia Privada de la República de Colombia – Vicepresidenta de ASIS COLOMBIA región XXIII (American Society for Industrial Security) – Consultora Internacional de Seguridad

COMPETENCIAS DE DESMPENÑO LABORAL EN SEGURIDAD

¿QUE SON COMPETENCIAS DE DESEMPENO LABORAL?

Son un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a prueba en la resolución de problemas concretos, en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica. Esta definición corresponde perfectamente con la misión del profesional de seguridad de cualquier nivel.

En todos los cargos y funciones de seguridad es necesario resolver problemas de diferente índole y variada complejidad.

¿POR QUÉ HABLAR DE COMPETENCIAS LABORALES?

Porque la seguridad ha evolucionado en sus conceptos, en su concepción, en su forma de administración y en el posicionamiento organizacional, pero lo más importante es la evolución de las amenazas, los riesgos y el modus operandi de los agresores, es decir el nivel de gestión de los delitos es más sofisticado. La velocidad de la información, los nuevos modelos empresariales, la globalización y la transnacionalización, conforman un marco dinámico y cambiante en el desempeño del profesional de la seguridad.

¿CUAL ES EL PROFESIONAL DE SEGURIDAD QUE NECESITAMOS?

Necesitamos un profesional:

- Capaz de captar el mundo que lo rodea, en términos geopolíticos, sociales, culturales, de riesgos y de amenazas.

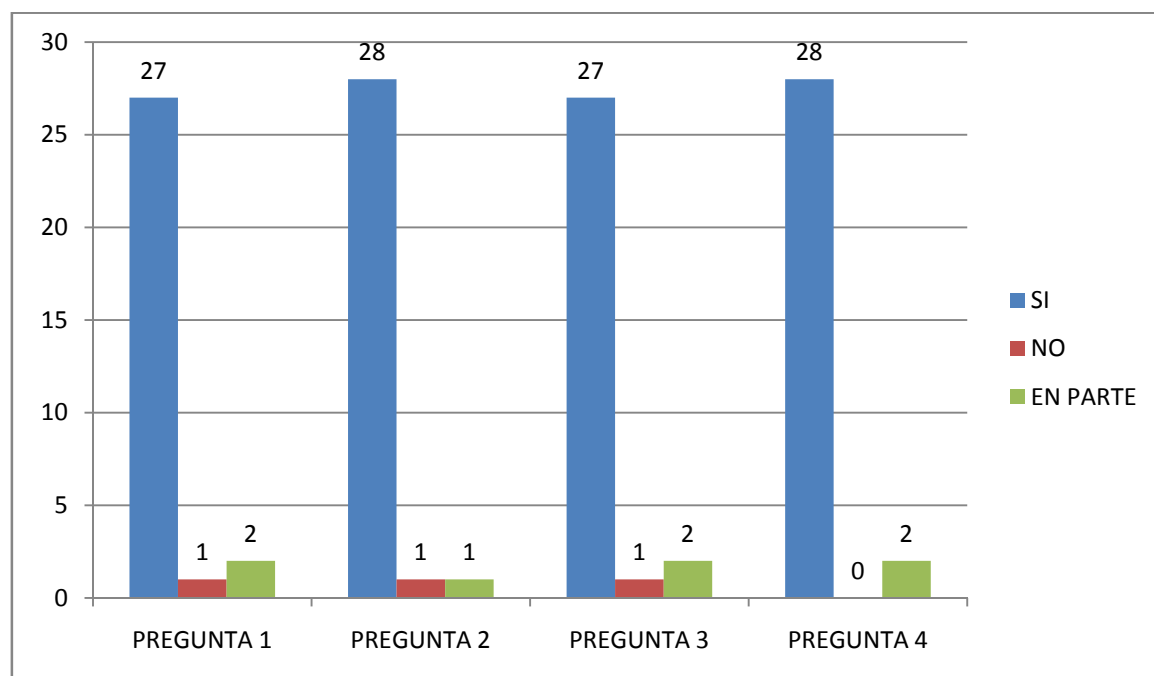
- Capaz de ordenar sus impresiones basado en el pensamiento estratégico, la inteligencia emocional y conocimientos técnicos.
- Capaz de comprender las relaciones entre los hechos que observa y actuar en consecuencia, fundamentado en la toma de decisiones, aplicación de conocimientos y evaluación de resultados.
- Capaz de comprender la misión de la seguridad y de implementar acciones dispuestas a cumplirlas.

3.3 TABULACIÓN

Mediante los instrumentos de investigación diseñados hemos obtenido los siguientes resultados:

3.3.1 RESULTADOS DE LA EVALUACION DE LA IMAGEN INTERNA

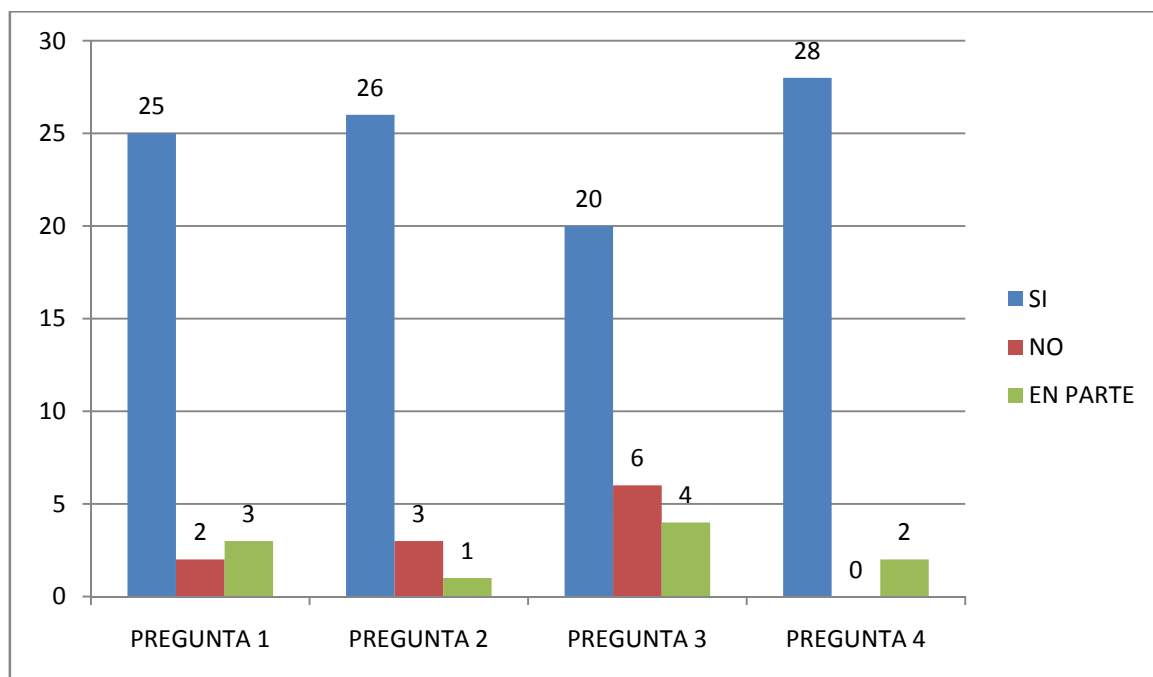
Dimensión 1: Remuneraciones



ANÁLISIS

En cuanto a remuneraciones y beneficios de ley los resultados obtenidos muestran que existe una gran aceptación por parte del personal. Éste conoce cuáles son sus beneficios de ley y su remuneración justa. Esto nos muestra que la empresa cumple con su personal y les paga puntualmente; así también existe un pequeño número de empleados que no están informados de sus beneficios de ley. Es importante informarles.

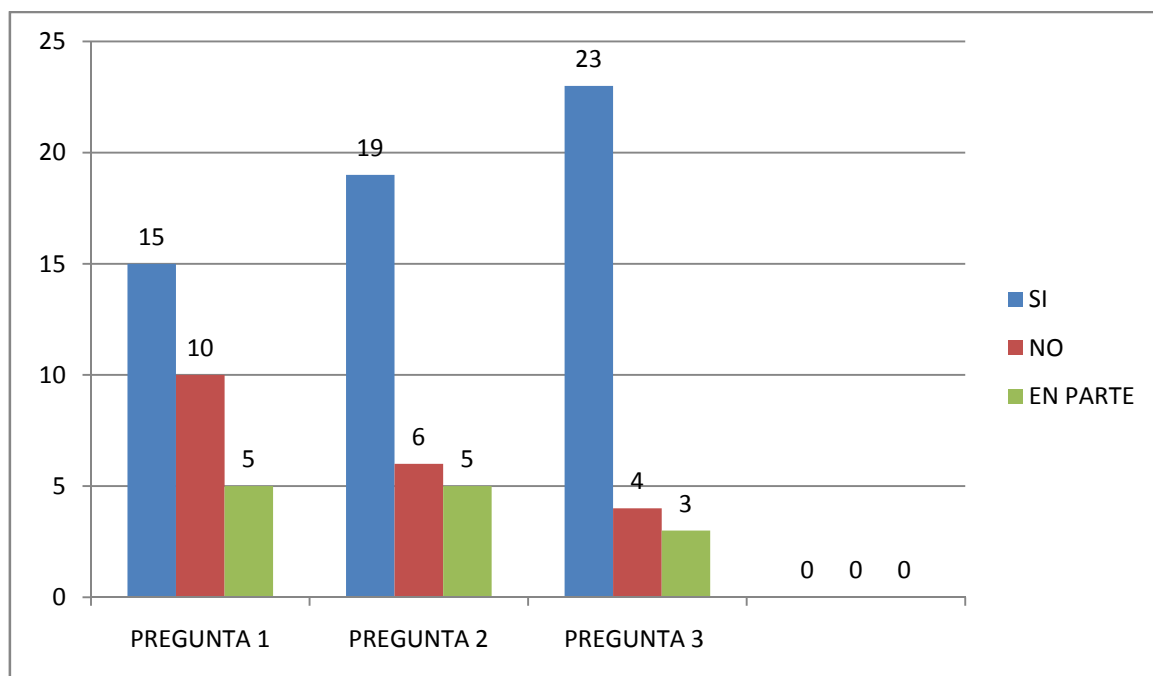
Dimensión 2: Estabilidad y Desarrollo



ANÁLISIS

Mediante éste resultado se muestra que la empresa brinda estabilidad y desarrollo profesional a sus empleados, así como también la empresa capacita constantemente a sus empleados, lo que es muy importante tratándose de seguridad.

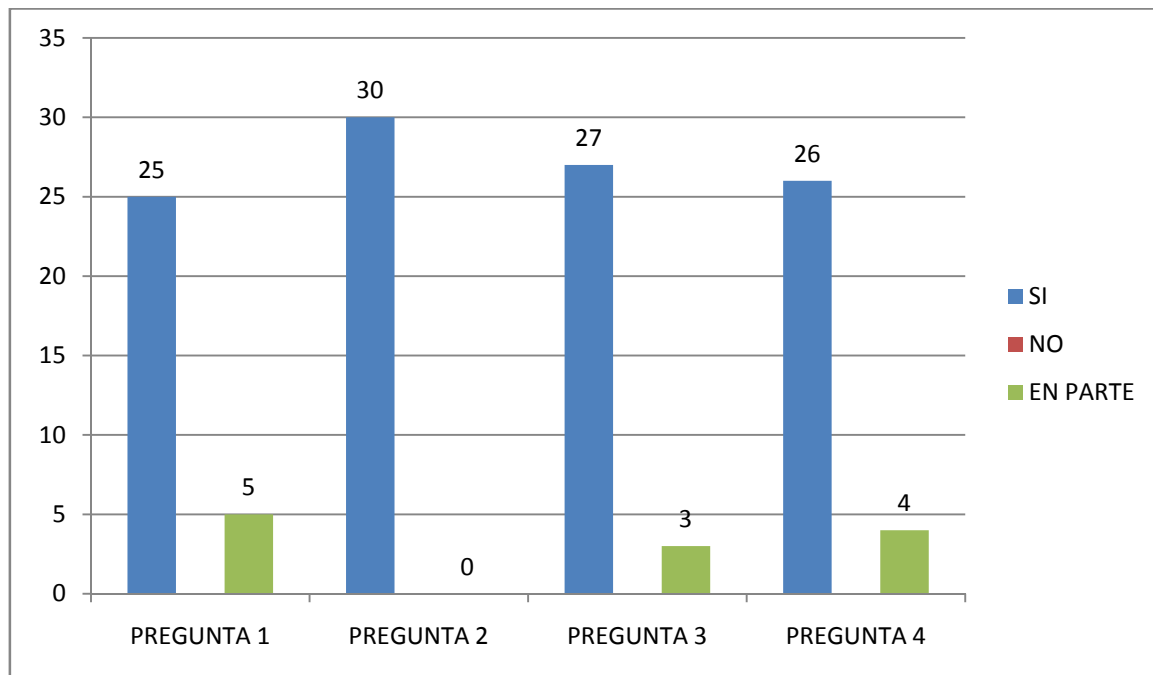
Dimensión 3: Interacción



ANÁLISIS

El resultado nos muestra que existe un porcentaje alto de público que no es amable con el personal de seguridad, esto tal vez se debe a que el personal de seguridad cumple con ciertos procedimientos que a los usuarios, por desconocimiento o falta de cultura de seguridad, les molesta. El compañerismo entre empleados también se ve destacado con un buen porcentaje lo que es bueno para la empresa, ya que el personal tiende a trabajar en equipo.

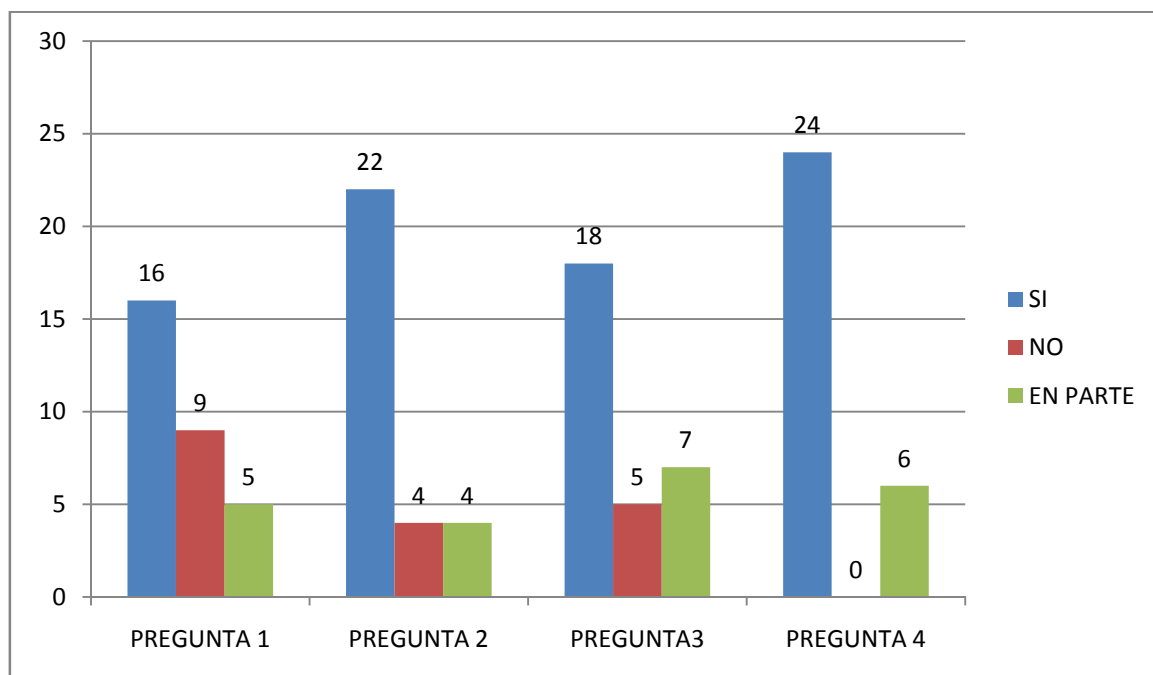
Dimensión 4: Motivación



ANÁLISIS

Este resultado nos muestra que el personal se siente a gusto trabajando en INTELSEG CIA. LTDA y INTELPROTSEG S.A., pues la empresa provee a sus empleados de buena dotación y equipos, así como también el personal entiende los procedimientos de seguridad, lo que es muy importante el momento de la operación del servicio.

Dimensión 5: Empatía



ANÁLISIS

Este resultado muestra que el personal no está muy conforme con los horarios de la empresa, asumimos que es por parte del personal de seguridad, porque los turnos son en el día y en la noche. La empresa se preocupa de las necesidades laborales de sus empleados o por lo menos la empresa trata de que su personal se desarrolle profesionalmente.

VALORACIÓN DE LA IMÁGEN INTERNA

La valoración de la imagen interna se obtuvo mediante el promedio calificado según los empleados que constan en la encuesta. La calificación en promedio que obtuvo la empresa según los empleados encuestados es de 24.2

CALIFICACIÓN (% DE LOGRO)	EFICIENCIA DE DIMENSIÓN	IDENTIFICACION
1	MALA	
5	REGULAR	
10	BUENA	
20	MUY BUENA	Calificación según los empleados 24.2
30	EXCELENTE	

CUADRO No 11 ELABORADO POR: EL AUTOR

3.3.2 RESULTADOS DE LA EVALUACION DE LA IMAGEN COMERCIAL

EVALUACIÓN DE LA IMAGEN COMERCIAL - CLIENTES			
DIMENSIÓN 1: EVIDENCIAS FÍSICAS	NOTA	PONDERA	% LOGRO
¿Las cartas de presentación, catálogos de productos y publicidad son gráfica y visualmente atractivos?	5.4%	6,66%	81.08%
¿El diseño de las oficinas le permite reconocer a la empresa como vendedora de productos y servicios?	3.8%	6,66%	57.05%
¿La empresa le expone sus productos y servicios adecuadamente?	3.5%	6,66%	52.55%

TOTAL DIMENSIÓN 1			63.56%
DIMENSIÓN 2: FIABILIDAD	NOTA	PONDERA	%LOGRO
¿Los precios de productos y servicios son claramente establecidos y competitivos?	3.8%	4,00%	95%
¿La empresa le ofrece promociones y descuentos?	2.9%	4,00%	72.5%
¿Le entregan facturas claras y bien especificadas?	4.0%	4,00%	100%
¿El tiempo de respuesta en productos y servicios es corto?	3.8%	4,00%	95%
¿Le ofrecen variedad en soluciones de seguridad?	4.0%	4,00%	100%
TOTAL DIMENSIÓN 2			92.5%
DIMENSIÓN 3: INTERACCIÓN PERSONAL	NOTA	PONDERA	% LOGRO
¿El personal de seguridad y ventas es amable?	4.8%	6,66%	72.07%
¿El personal de seguridad es proactivo?	5.2%	6,66%	78.07%
¿El personal de seguridad y ventas le transmite confianza?	5.4%	6,66%	81.08%
TOTAL DIMENSIÓN 3			77.07%
DIMENSIÓN 4: POLÍTICAS	NOTA	PONDERA	NOTA
¿Las marcas que ofrece la empresa son conocidas?	4.8%	5,00%	96%
¿Se ofrece un adecuado surtido de productos y marcas?	5.0%	5,00%	100%
¿Los productos con la marca de la empresa son de	5.0%	5,00%	100%

calidad?			
TOTAL DIMENSIÓN 4			99.2%
DIMENSIÓN 5: EMPATÍA	NOTA	PONDERA	%LOGRO
¿La empresa tiene empleados eficientes?	3.3%	5,00%	66%
¿La empresa se preocupa por sus mejores intereses?	4.5%	5,00%	90%
¿La empresa comprende sus necesidades específicas?	4.8%	5,00%	96%
TOTAL DIMENSIÓN 5			87.5%
VALORACIÓN DE IMAGEN COMERCIAL SEGÚN LOS CLIENTES			84%

CUADRO No. 12 ELABORADO POR: EL AUTOR

VALORACIÓN DE LA IMÁGEN COMERCIAL

La valoración de la imagen interna se obtuvo mediante el promedio calificado según la encuesta realizada a 10 clientes.

CALIFICACIÓN (% DE LOGRO)	EFICIENCIA DE DIMENSIÓN	IDENTIFICACION
0% - 20%	MALA	
21% - 40%	REGULAR	
41% - 70%	BUENA	DIMENSIÓN 1: EVIDENCIAS FÍSICAS 63.56%
71% - 90%	MUY BUENA	DIMENSIÓN 3: INTERACCIÓN PERSONAL 77.07% DIMENSIÓN 5: EMPATÍA 87.5%
91% - 100%	EXCELENTE	DIMENSIÓN 2: FIABILIDAD 92.5 % DIMENSIÓN 4: POLITICAS 99.2%

CUADRO No. 13 ELABORADO POR: EL AUTOR

3.3.3 RESULTADOS DE LA EVALUACION DE LA IMÁGEN PÚBLICA

CALIFICACIÓN DE OPINIÓN DE EXPERTOS			
DIMENSIÓN	CALIFICACIONES		
	NOTA	PONDERA	% LOGRO
Destacar identidad de la empresa	15%	20%	75%
Transmitir notoriedad, prestigio y confianza a la comunidad	16%	20%	80%
Reflejar la importancia de un servicio de seguridad confiable	16%	20%	80%
Capacidad para atraer la atención de nuevos clientes	12%	20%	60%
Aumentar y reforzar la publicidad en medios	11%	20%	55%
VALORACIÓN DE IMAGEN SEGÚN LOS EXPERTOS			70%
COMENTARIOS RELEVANTES:			

CUADRO No.14 ELABORADO POR: EL AUTOR

VALORACIÓN DE LA IMÁGEN PÚBLICA

La valoración de la imagen interna se obtuvo mediante el promedio calificado según la encuesta realizada a 2 expertos.

CALIFICACIÓN (% DE LOGRO)	EFICIENCIA DE DIMENSIÓN	IDENTIFICACION
0% - 20%	MALA	
21% - 40%	REGULAR	
41% - 70%	BUENA	VALORACIÓN SEGÚN LOS EXPERTOS 70%
71% - 90%	MUY BUENA	
91% - 100%	EXCELENTE	

CUADRO No. 15 ELABORADO POR: EL AUTOR

3.4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA IMAGEN

La imagen de la empresa debe diagnosticarse desde tres perspectivas: interna, pública y comercial; las mismas que son diferentes pero complementarias.

La imagen interna de INTELSEG CIA. LTDA y INTELPROTSEG S.A. es buena, pero debe mejorar pues en las empresas el recurso humano es fundamental; por esto es recomendable que INTELSEG CIA. LTDA Y INTELPROTSEG S.A. ponga mayor interés en mejorar la imagen interna; ya que ésta afecta e influye directamente sobre la imagen externa de la empresa.

La empresa debe implementar todo un sistema de comunicación e información interno, que le permita monitorear eficientemente la gestión de sus recursos; pues la información y su comunicación son una herramienta estratégica muy poderosa.

La imagen comercial de la empresa es buena, lo que muestra que su infraestructura es completa pero el servicio al cliente es deficiente; por lo que es necesario mantener y mejorar la imagen desde la perspectiva comercial.

La imagen pública de la empresa es regular, pues no alcanza a proyectar todo lo que la empresa hace; por lo que es indispensable desarrollarla eficientemente.

Dadas las falencias de proyección de imagen detectadas, se justifica plenamente el desarrollo de una propuesta de comunicación estratégica que fortalezca la cultura interna de la empresa y mejore su imagen hacia los públicos externos.

CAPÍTULO 4

4 PLAN ESTRATEGICO DE COMUNICACIÓN

4.1 NUEVO DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Mediante la aplicación e implementación de nuevas estrategias se podrá conducir y orientar a la empresa hacia los objetivos propuestos, haciendo que ésta cumpla con su misión y pueda alcanzar su visión.

4.1.1 LINEAMIENTOS DE LAS EMPRESAS

Las empresas cumplirán con nuevos lineamientos administrativos, operativos y comerciales en mejora de su funcionamiento para sí misma y para sus clientes. Estos lineamientos se enfocarán en los siguientes campos:

- Finanzas
- Administración
- Administración de la comunicación corporativa
- Capacitación
- Identificación y solución de problemas

4.1.2 ESTRATEGIAS

INTELSEG CIA. LTDA e INTELPROTSEG S.A. implementarán nuevas estrategias tales como:

- Nueva imagen empresarial
- Nueva administración financiera
- Impulso a las tecnologías de información

- Promoción de la empresa
- Actualización de procesos administrativos
- Mayor capacitación a sus empleados
- Re implementación de normas de calidad
- Implementación de nuevos productos y servicios

4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

4.2.1 PRINCIPIOS

Los principios son los criterios con los cuales INTELSEG CIA. LTDA e INTELPROTSEG S.A. operarán y promocionarán su imagen corporativa desde sus públicos internos hacia los externos o todo aquél público que esté interesado y tenga relación con la empresa.

Los principios que INTELSEG CIA. LTDA Y INTELPROTSEG S.A. propone implementar son:

- Trabajo en equipo
- Servicio y satisfacción al cliente
- Cumplimiento con las leyes del país
- Remuneraciones justas
- Cultura de seguridad y protección
- Acciones confiables
- Imágen de liderazgo

4.2.2 FILOSOFÍA Y VALORES

La filosofía y valores que se proponen observar en INTELSEG CIA. LTDA E INTELPROTSEG S.A. son:

- **Atención en nuestro cliente** - Intelseg Cia. Ltda e Intelprotseg S.A. se centran en sus clientes - interpretando las problemáticas que ellos enfrentan, los mercados en los que operan, brindando servicios de la más alta calidad.
- **Expertise** - Somos expertos en soluciones de seguridad y sabemos lo que hacemos, eso marca la diferencia para nuestros clientes.
- **Desempeño** - A través del entendimiento de las necesidades de nuestros clientes, aplicando el expertise y trabajando para entregar lo que se ofrece. Estamos preparados para lograr un desempeño superior, resultados operativos y financieros para nuestros clientes y para la empresa.
- **El mejor personal** - Para atraer, emplear y desarrollar el mejor personal de la industria usamos nuestros conocimientos en seguridad con el fin de desarrollar y proveer servicios confiables y soluciones a las necesidades de nuestros clientes.
- **Integridad** - La integridad es un principio fundamental de nuestra organización, confiabilidad, franqueza, honestidad, compromiso, sentido de pertenencia, operando con los estándares éticos y de calidad de la empresa sostienen a la organización.
- **Trabajo en equipo y colaboración** - Trabajo en equipo y colaboración es lo que mueve y le da vida a toda la organización. Nuestra gente se esfuerza para crear la mejor organización y por brindar lo que prometemos a nuestros clientes. Alcanzaremos nuestra visión sólo si trabajamos juntos. Compartiendo conocimientos y recursos generamos un desarrollo y mejoramiento continuo de la organización

4.2.3 MISIÓN

La nueva misión de la empresa será:

Brindar servicios de seguridad física integral y proveer productos de seguridad de acuerdo a las necesidades de los clientes para el resguardo de sus bienes e intereses en un sistema de gestión con calidad.

4.2.4 VISIÓN

La nueva visión que se propone para INTELSEG CIA. LTDA Y INTELPROTSEG S.A. será:

Liderar el mercado nacional en seguridad privada; expandiendo nuestro mercado con productos y servicios de alta calidad y confiabilidad para clientes exigentes.

4.2.5 POLÍTICAS RELACIONADAS A LA COMUNICACIÓN

Las políticas que INTELSEG CIA. LTDA y INTELPROTSEG S.A. observarán referente a la comunicación son:

- Incentivar la cultura de seguridad en los empleados para así también reflejar esa imagen a nuestros clientes.
- A través de una efectiva comunicación con nuestros clientes, detectar sus necesidades y así mejorar y corregir el servicio de manera continua.
- Implementar procesos de comunicación interna, claros y bien estructurados con nuestro personal.
- Ser enfático y estricto en la presentación del personal, ya que es el rostro e imagen principal de la empresa.
- Promover un ambiente de trabajo motivador y favorable para los empleados.
- Capacitar al personal permanentemente en todos los ámbitos empresariales.
- Se priorizará la inversión en comunicación, para lograr una buena promoción de la empresa.
- Se utilizará recursos y herramientas tecnológicas de gestión de la información para agilizar los procesos.
- Establecer procesos de evaluación continuos al personal y su desempeño.
- Se incentivará al personal mediante eventos de integración internos.
- Se establecerán procesos financieros claros y organizados mediante un control estricto de los ingresos y egresos de la empresa.

4.3 OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATEGICO DE COMUNICACION

El plan estratégico de comunicación estará compuesto por los siguientes objetivos específicos:

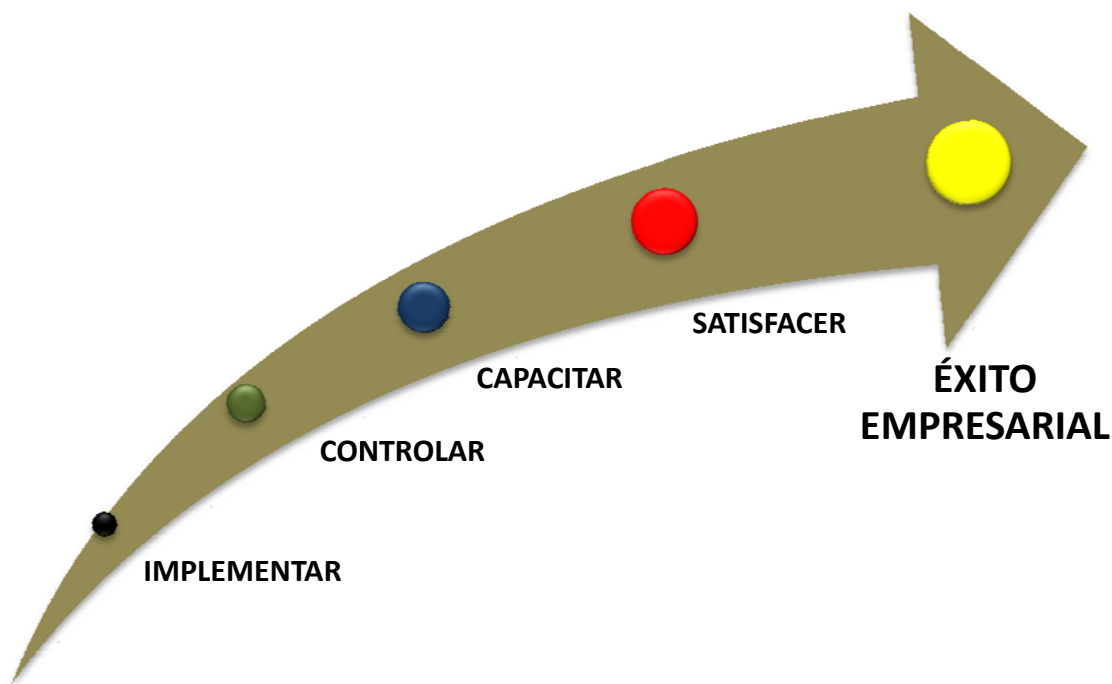
- **OBJETIVO 1: Implementar** y mejorar los procesos comunicacionales empresariales, el desempeño del público interno y satisfacer al cliente externo
- **OBJETIVO 2: Controlar** los procesos financieros de la empresa, así mismo incentivar la inversión para el crecimiento de la misma
- **OBJETIVO 3: Capacitar** e incentivar continuamente al personal con altos estándares de calidad bajo la premisa de “cultura de seguridad”
- **OBJETIVO 4: Satisfacer** continuamente al cliente mediante atención personalizada, brindando soluciones de seguridad confiables y eficaces.

Con estos cuatro objetivos específicos INTELSEG CIA. LTDA y INTELPROTSEG S.A. podrán obtener una secuencia de causas y efectos positivos que le permitirán obtener el éxito deseado. La interpretación es la siguiente:

- Si INTELSEG CIA. LTDA y INTELPROTSEG S.A. implementan y mejoran los procesos comunicacionales empresariales tendrá una guía a seguir para su crecimiento como empresa
- Si INTELSEG CIA. LTDA y INTELPROTSEG S.A. poseen una guía a seguir mediante la implementación y mejora de sus procesos comunicacionales empresariales sus empleados realizarán mejor sus actividades, se instaurará una política de “cultura de seguridad”, trabajo en equipo y mejorará la operatividad de la empresa
- Una vez mejorada la operatividad de la empresa y habiendo creado una cultura de seguridad empresarial con sus públicos internos sabiendo que son eficientes, INTELSEG CIA. LTDA y INTELPROTSEG S.A. poseerán condiciones para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y brindándoles soluciones de seguridad óptimas.

- Producto de estos procesos y a consecuencia de un buen manejo de la cultura empresarial de INTELSEG CIA. LTDA y INTELPROTSEG S.A., se podrá incrementar las ventas y beneficios económicos mediante un efecto multiplicador de clientes satisfechos, llevando a la empresa a un mayor éxito y reconocimiento de sus públicos.

GRÁFICO DE OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN



4.3.1 OBJETIVO 1 IMPLEMENTAR

- Para mediados del año 2011 implementar y mejorar los procesos comunicacionales empresariales, para que a finales del 2011 estos procesos hayan sido evaluados y aplicados por los empleados con una calificación de al menos el 85%.

4.3.2 OBJETIVO 2 CONTROLAR

- Dentro del primer trimestre del año 2011 reestructurar los procesos financieros y contables de la empresa, para que el déficit financiero que INTELSEG CIA. LTDA Y INTELPROTSEG S.A. posee actualmente se invierta. Para el primer semestre la empresa deberá poseer ganancias y haber cancelado todas sus deudas.

4.3.3 OBJETIVO 3 CAPACITAR

- Alcanzar para fines del 2011 que todo el personal operativo y administrativo tenga una cultura de seguridad. Por lo menos un 80% de conocimientos en seguridad.

4.3.4 OBJETIVO 4 SATISFACER

- Mediante una evaluación del desempeño de la empresa, para finales del 2011 INTELSEG CIA. LTDA y INTELPROTSEG S.A. deberán crecer en sus ventas y clientes al menos en un 40%.

4.4 PUBLICOS OBJETIVOS

Dentro del universo de públicos con que está vinculado INTELSEG CIA. LTDA y INTELPROTSEG S.A., los públicos objetivos más predominantes son: la sociedad, el Estado, los empleados, los clientes, los proveedores, empresas asociadas aliadas estratégicamente.

Cada público objetivo posee importancia para la empresa, pero se lo calificará mediante su ponderación, siendo 100 el valor máximo de calificación, relacionados con variables de selección que detallamos a continuación:

- Importancia comercial para la organización
- Importancia estratégica para organización.
- Capacidad de difusión y reconocimiento de la empresa
- Capacidad de influencia en los organismos de control
- Capacidad de influencia en la opinión pública

MAPA DE PÚBLICOS DE INTELSEG CIA. LTDA Y INTELPROTSEG S.A.

VARIABLES	PÚBLICOS OBJETIVOS					
	SOCIEDAD	ESTADO	EMPLEADOS	CLIENTES	PROVEEDORES	EMPRESAS ASOCIADAS
Importancia comercial	90	50	90	100	100	80
Importancia estratégica	80	70	90	100	100	100
Capacidad de difusión y reconocimiento	90	70	100	100	90	80
Capacidad de influencia en los organismos de control	90	90	70	80	60	60
Capacidad de influencia en la opinión pública	100	70	90	100	80	60
% TOTAL	90%	70%	88%	96%	86%	76%

CUADRO No 16 ELABORADO POR: EL AUTOR

- Claramente se observa que el público más importante para la empresa son sus clientes, ya que ellos la mantienen en competitividad y desarrollo, los mensajes que la empresa emita serán tomados en cuenta por este porcentaje.

4.4.1 DESTINATARIOS PRINCIPALES

Los destinatarios principales son todas aquellas personas o empresas que han adquirido un producto o servicio de INTELSEG CIA. LTDA e INTELPROTSEG S.A. Con el fin de que el plan de comunicación surta efecto se deberá obtener la retroalimentación de todos los clientes de la empresa, esto podrá generar más clientes, puesto que el cliente sentirá que la empresa está pendiente y le interesa el bienestar y satisfacción del mismo.

4.4.2 NECESIDADES Y MANEJO DE INFORMACION

Mediante el uso de los sistemas de información, el uso de las TIC's (Tecnologías de información y comunicación) y la web 2.0 se podrá obtener la información de nuestros clientes en tiempo real y sin ningún contratiempo.

Se propone actualizar los sistemas de contabilidad, facturación e información de los clientes de la empresa, así también la innovación de sistemas masivos de envío de información sean estos mails, mensajes de texto, redes sociales, página web. Actualmente INTELSEG CIA. LTDA y INTELPROTSEG S.A. poseen su página web que deberá ser actualizada, también posee una página de redes sociales en facebook.

4.5 MIX DE COMUNICACIÓN – NUEVA IMÁGEN CORPORATIVA

4.5.1 NOMBRE COMERCIAL Y MARCA

Por el hecho de tener dos empresas con diferentes razones sociales se ha realizado una exhaustiva búsqueda sin encontrar resultados que se le parezcan o generen resultados en buscadores web, por lo que se cree que

es un nombre fácil de buscar y encontrar en internet. El nuevo nombre comercial es original y abarca a las dos empresas con un solo logotipo. El nuevo nombre comercial de INTELSEG SEGURIDAD CIA. LTDA Y INTELPROTSEG S.A. es **FALKFORT**; **FALKFORT** en una traducción americana significa Fuerte del Águila o Águila Fuerte que representa la labor de seguridad que las dos empresas realizan.

El objetivo de poseer un solo nombre comercial generará una marca ya que FALKFORT no solo brinda servicios sino también productos que mostrarán su logotipo.

4.5.2 LOGOTIPO

Mediante la actualización del logotipo de INTELSEG CIA. LTDA y INTELPROTSEG S.A., empresas de servicios de seguridad y venta de productos y tecnología de seguridad, se fortalecerá el reconocimiento e implementación de la marca FALKFORT.

Se tomó en cuenta varios factores para crear el nuevo logo; el águila en forma estilizada de color negro que impone respeto y es el símbolo universal de la seguridad, los tres romboides que están debajo del águila representan a las empresas y lo que hacen: servicios, (romboide azul), productos (romboide amarillo), tecnología (romboide plomo), al momento de agrupar estos romboides se denota el cuerpo de una águila en su fondo blanco.



Para la creación del isotipo (letras) se diseñaron letras en estilo moderno para darle fuerza al logo, mantener la marca y su nombre que es FALKFORT, debajo de las letras de FALKFORT se dice lo que hace la empresa en letra arial black con los colores de cada romboide: servicios, romboide azul, productos romboide amarillo, tecnología romboide plomo.

4.5.3 ESLOGAN

El eslogan que INTELSEG CIA. LTDA y INTELPROTSEG S.A. “FALKFORT” desean transmitir es un compromiso por la seguridad. Nos centraremos en ello, lo que se ofrece son servicios y productos de seguridad. El lema de la empresa es el siguiente:

“un compromiso para su seguridad”

4.5.4 PROMOCION

Los públicos más importantes para la empresa son: los públicos internos, los clientes y los públicos externos, para mejorar y promocionar la imagen de la empresa, se realizarán las siguientes acciones:

Públicos Internos:

- Mejora y creación de programas de capacitación
- Mejora en los procesos de comunicación
- Participación en nuevas áreas de servicio
- Mejora e implementación de dotación
- Incentivos empresariales

Clientes:

- Relación más directa y eficiente en la toma de acciones para la solución de problemas con los clientes que tienen contratados servicios de la empresa
- Descuentos en productos de seguridad
- Premios a los clientes que han adquirido un producto o servicio de la empresa mediante la página web

Públicos Externos:

- Publicidad en vallas y medios masivos (prensa, mails, radio, internet)
- Promociones en la página web
- Promociones en las redes sociales (facebook)
- Exposiciones de nuevos productos y tecnologías en seguridad

4.5.5 MEDIOS PUBLICITARIOS

Para publicitar a la empresa se realizarán las siguientes actividades:

- Mejoramiento de la página Web de INTELSEG CIA. LTDA y INTELPROTSEG S.A.. Se expondrán claramente los productos y servicios de la empresa, utilizando nuevas tecnologías en diseño. La página estará asociada a las redes sociales ubicando los íconos de acceso directo en el inicio de la página web, tanto de facebook, twitter y linkedin.
- Se creará una comunidad en torno a la marca por medio de *stakeholders*⁴⁶ para favorecer su posicionamiento.
- Publicación de videos digitales en You Tube de las propagandas, actividades y promociones de la empresa
- Publicaciones en los periódicos y revistas más leídos del país.
- Eventos en las instalaciones de la empresa para presentaciones de nuevos productos.
- Publicidad directa mediante campañas de relaciones públicas, acercamientos con potenciales clientes, entrega de volantes y material promocional

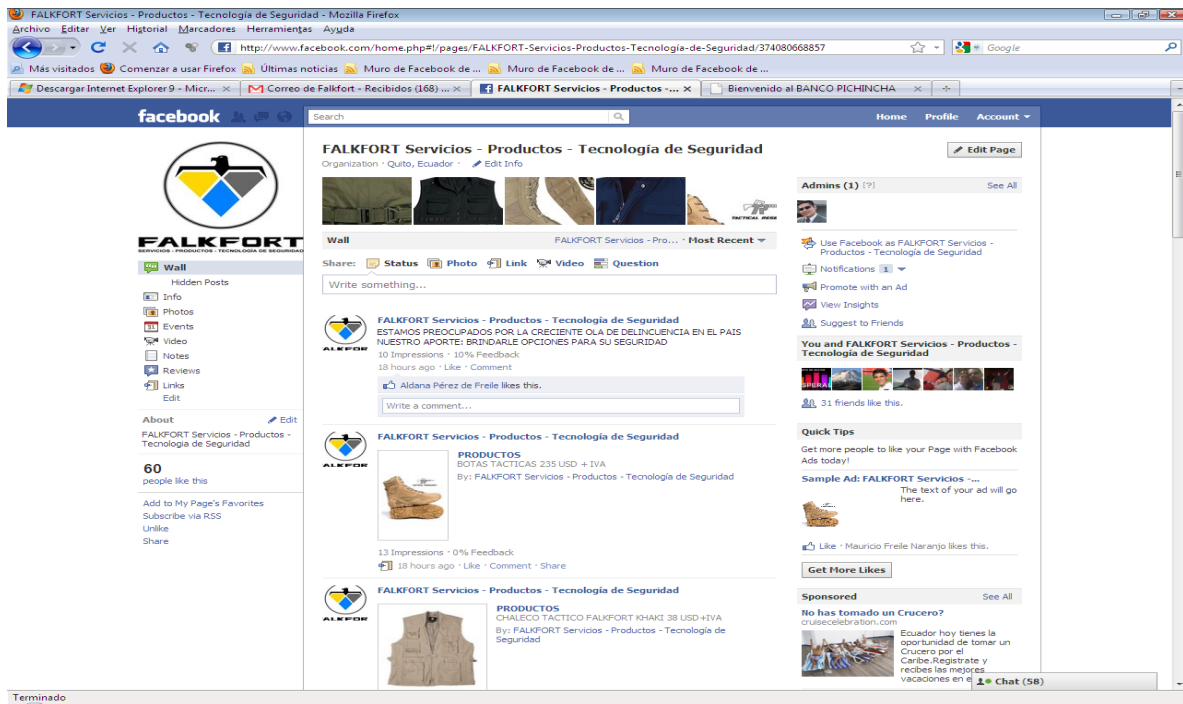
⁴⁶ Stakeholders: Comunidad de personas o entidades que se encuentran afectadas por las actividades de una organización. Fuente: Van Peborg Ernesto, Odisea 2.0: Las marcas en los medios sociales.- 1a Edición.- Buenos Aires Editorial La Cirujía, 2010.

PAGINA WEB



ELABORADO POR: EL AUTOR

PÁGINA DE FACEBOOK



ELABORADO POR: EL AUTOR

4.5.6 EVALUACION

Se desarrollarán encuestas para los clientes internos y externos para determinar los resultados que arroje el mix de comunicación de la empresa. Asimismo, se creará una encuesta virtual de servicio al cliente en la página web, un contador de visitas en la misma para determinar la acogida e interés que tiene el sitio web de INTELSEG CIA. LTDA y INTELPROTSEG S.A..

4.5.7 ESTRATEGIAS PARA LOGRAR EL MIX DE COMUNICACION

Las estrategias a ejecutar:

- Crear, desarrollar y mantener una nueva imagen corporativa.
- Capacitar al personal, para asegurar un adecuado aprovechamiento del equipo disponible.
- Desarrollar e implementar mecanismos de comunicación eficientes, para incentivar la integración de todos los empleados.
- Desarrollar una cultura organizacional que fomente: la calidad, la colaboración, el trabajo en equipo y la puntualidad en la entrega de los contratos y pedidos.
- Desarrollar herramientas de evaluación de la gestión, para determinar el grado de cumplimiento de las metas y objetivos; y estar en posibilidad de estructurar oportunamente las medidas correctivas necesarias.

4.6 PLAN OPERATIVO

Plan de acción para los públicos internos

Se crearán acciones en beneficio del público interno de la empresa para así tener un clima de trabajo favorable y que permita cumplir con los propósitos de la empresa. Las acciones a realizar son las siguientes:

- Capacitación continua del personal operativo y administrativo en materia de seguridad, relaciones humanas, atención al cliente, tecnologías de información; para brindar soluciones de seguridad eficaces y eficientes acordes con las necesidades del cliente y poder aprovechar al máximo los recursos de la empresa.

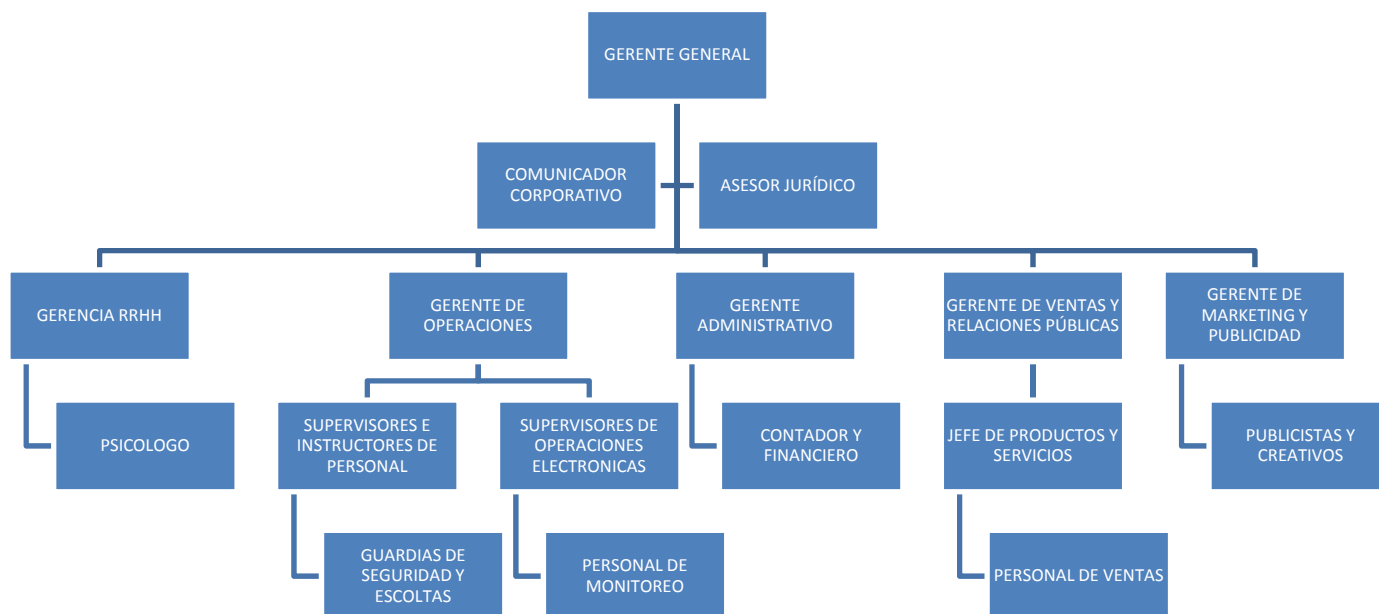
- Fijar remuneraciones y beneficios acorde con la ley; además de un incremento por parte de la empresa, pues los sueldos en especial para el personal de guardias no son respetados y la ley es violada por el mismo hecho de que los empleadores no pagan sus obligaciones salariales. Así la empresa busca que los trabajadores tomen conciencia y valoren a la empresa en donde trabajan; que la empresa tenga la autoridad para exigir el cumplimiento del trabajo dentro de un esquema de ambiente favorable. Establecer incentivos y reconocimientos a los trabajadores en sus días de cumpleaños, cuando nace un hijo, y por buen desempeño laboral.

- Implementar una cultura organizacional que permita a los empleados comprender la misión, la visión, los objetivos de la empresa y que éstas sean cumplidas; incentivados por valores como el trabajo en equipo y la colaboración.

- Implementar canales y mecanismos de comunicación para que los trabajadores se sientan escuchados e integrados en la empresa.
- Desarrollar herramientas de evaluación para saber en dónde y cómo atacar los problemas de la empresa y solucionarlos eficientemente, también herramientas de evaluación de la gestión empresarial para saber si los objetivos han sido cumplidos y en qué grado.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL

Ilustración 11 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE INTELSEGE CIA. LTDA Y INTELPROTSEG S.A.



ELABORADO POR: EL AUTOR

Capacitación al personal operativo y administrativo

La capacitación al personal es indispensable en materia de seguridad ya que el personal deberá actualizarse constantemente en los procesos de la empresa.

En el caso del personal operativo, los guardias de seguridad serán evaluados por los supervisores, y éstos a su vez por los jefes de operaciones. En el caso del personal administrativo, éstos serán evaluados por los jefes de área administrativa.

La empresa deberá asegurarse de que los trabajadores tengan todos los medios necesarios para el cumplimiento de su trabajo, cabe mencionar que no se podrá realizar un monitoreo ni evaluación del desempeño de los trabajadores si ocurrieran los siguientes casos:

- Cuando no existe una supervisión continua ni adecuada.
- Cuando el personal no posea las herramientas necesarias para su desempeño.
- Cuando se capacite con programas confusos, esto quiere decir con temas y técnicas que no estén acordes con lo planificado.
- Cuando el personal no posea las aptitudes necesarias para el trabajo en seguridad o no haya sido reclutado correctamente.
- Si no se cumplen los beneficios de ley y remuneraciones justas.
- Cuando los procesos administrativos y canales de comunicación no son claros o son mal aplicados.
- Cuando no se realizan evaluaciones continuas.

INTELSEG CIA. LTDA e INTELPROTSEG S.A. tendrán los siguientes procesos para reclutar y promover a su personal en las áreas operativas como administrativas de la siguiente forma:

PERSONAL OPERATIVO:

Personal nuevo.- La empresa realizará un proceso de selección minucioso en el cual intervendrán pruebas de tipo:

- **Verificación de antecedentes y referencias.-** Se lo realizará remitiéndose a la Dirección Nacional de Inteligencia de la Policía Nacional mediante una prolija verificación de antecedentes, así también referencias personales propuestas en la hoja de vida del postulante.
- **Pruebas psicológicas y de aptitud.-** Mediante tests psicológicos propuestos por el departamento de psicología de la empresa.
- **Conocimientos de seguridad.-** Mediante tests de conocimientos de seguridad propuestos por la gerencia de operaciones de la empresa.

Los postulantes serán llamados mediante anuncios en periódicos y publicaciones en portales de empleo por el internet.

Como es de suponer, existirán postulantes que no poseen conocimientos de seguridad, ya que en el país no existe una legislación para que el personal que trabaja en seguridad se autocapacite; es por eso que la empresa tampoco podrá negar el trabajo a estas personas; la empresa deberá capacitar a todos los postulantes ya sea con o sin conocimientos de seguridad, **siempre y cuando hayan aprobado las pruebas psicológicas, de aptitud, verificación de antecedentes y grado de bachiller**, este personal se someterá a 20 días de capacitación continua en días laborables de lunes a viernes en un horario de 2PM a 6PM, antes de prestar sus servicios para algún cliente.

De preferencia el personal a contratar será ex- militar o que haya realizado el servicio militar.

Personal antiguo.- La empresa realizará cursos de capacitación, cada 2 meses, también en niveles para ascensos cada 2 años, estos cursos tienen como objeto actualizar al personal en materia y técnicas de seguridad y a su vez evaluar el desempeño y conocimientos para promoverlos a puestos superiores. Los puestos o jerarquías que se postulan empezando como guardia de seguridad son:

- Jefe de grupo de guardias
- Supervisor motorizado
- Supervisor operativo
- Jefe de operaciones

En operaciones electrónicas el puesto de “centralista de operaciones”, que tiene el mismo nivel operativo que los guardias de seguridad para el manejo de la consola y central de monitoreo, se capacitarán en seguridad electrónica cada 2 meses y sus ascensos serán cada 3 años. Los puestos superiores son:

- Jefe de grupo de centralistas y técnicos instaladores
- Supervisor de operaciones electrónicas
- Jefe de operaciones electrónicas

Dentro de la capacitación, tanto como aspirante y cada 2 meses durante 2 días libres de 9 AM a 5PM, el personal operativo reforzará y actualizará sus conocimientos en las siguientes áreas:

- Técnicas de seguridad y protección (guardias de seguridad)
- Actualización y uso de tecnologías de seguridad electrónica (centralistas)
- Relaciones humanas
- Atención al cliente
- Manejo de emergencias

PERSONAL ADMINISTRATIVO

El personal administrativo será contratado si posee profesión de tercer nivel (universitario) y se someterá al mismo proceso de selección que el personal operativo, solo que no se evaluarán sus conocimientos en seguridad.

El personal administrativo podrá acceder a su ascenso cada 3 años en las áreas administrativas.

El personal administrativo se capacitará cada 3 meses durante un fin de semana de 10 AM a 5 PM en áreas como:

- Procesos administrativos
- Procesos financieros
- Relaciones humanas
- Atención al cliente
- Cultura de seguridad y protección
- Venta de productos y servicios de seguridad

Programas de capacitación

Los programas de capacitación que impartirá la empresa serán enfocados indistintamente a las áreas específicas como son operaciones y administración, cada programa estará dirigido, impartido y planificado por los gerentes y jefes de área, su evaluación y control serán de mucha importancia ya que el personal deberá conocer al menos en un 90% los objetivos de la empresa y estar bien capacitado en el transcurso del 2011.

Los programas de capacitación se orientarán de la siguiente forma:

- Contenido de la capacitación
- Enfoque y métodos de capacitación (teoría y práctica)
- Evaluaciones

En el caso del personal de seguridad se hará hincapié en los procedimientos de seguridad a seguir y el trato con los clientes, en el caso del personal administrativo se hará hincapié en los procesos empresariales y atención al cliente

Logística de la capacitación

La capacitación teórica se la llevará a cabo en las instalaciones de la empresa, pues cuenta con un aula de capacitación para 30 personas, para la capacitación práctica en el caso del personal operativo se efectuará en las instalaciones de la ESCUELA MILITAR "ELOY ALFARO". La empresa trasladará a su personal en vehículos propios.

Remuneraciones

Mediante el pago justo de remuneraciones, pago puntual y una salario atractivo con beneficios a nivel de empresas de seguridad, INTELSEG CIA. LTDA e INTELPROTSEG S.A. se proponen cumplir con los siguientes objetivos:

- Contratar el mejor personal para trabajar en seguridad
- Dialogar para lograr la aceptación de las remuneraciones por parte de los trabajadores
- Incentivar y lograr cumplimiento
- Recompensar el desempeño

Las compensaciones por ley serán respetadas por la empresa, todos los trabajadores deberán ser afiliados al seguro social, con la remuneración percibida, mas no con el sueldo básico.

Las remuneraciones serán justas y equitativas con respecto a remuneraciones de otras empresas que están en el mercado para crear un equilibrio externo de estas remuneraciones.

INTELSEG CIA. LTDA e INTELPROTSEG S.A. aplicarán su sistema de remuneraciones basadas en:

- Todos los componentes salariales acordes a la ley
- Componentes salariales creados por la empresa, esto quiere decir un incremento, aparte del sueldo por ley para que sea más atractivo
- Compensaciones basadas en el desempeño. El personal operativo que se haya destacado durante el mes recibirá un bono máximo de 50 USD, el personal administrativo destacado recibirá un bono equivalente al 10% del contrato que supere los 5.000 USD y el 5% en ventas que superen los 3.000 USD una sola vez.

Trabajo en equipo

La implementación del trabajo en equipo mediante el establecimiento de un líder de personal por cada 3 trabajadores (dependiendo el puesto de servicio en en caso del personal operativo), permitirá que el personal operativo y administrativo, mejore el clima de trabajo, además que favorecerá a una mejor comunicación interna.

El trabajo en equipo se convertirá en un fortaleza para la empresa y se incentivará a los empleados a que tengan presente tres preceptos:

- Compromiso: Cada miembro de la empresa debe sentir la responsabilidad del trabajo que realiza.
- Comunicación: Canales de comunicación aplicables y aplicados para la mejor coordinación de los procesos.
- Confianza: Lograr que el trabajo sea confiable entre compañeros.

Canales de comunicación

Siendo la comunicación y sus canales elementos fundamentales para la ejecución, administración, toma de decisiones, INTELSEG CIA. LTDA y INTELPROTSEG S.A., buscan consolidar sus estrategias comunicacionales para que la difusión de su imagen sea la más favorable.

Para que INTELSEG CIA. LTDA y INTELPROTSEG S.A. direccionen sus canales de comunicación y que éstos sean efectivos, eficaces y eficientes, deben cumplir los siguientes requerimientos:

- En el caso del personal operativo los canales serán formales y lineales unidireccionales de arriba hacia abajo, por el hecho de que el personal de seguridad cumple tareas de protección
- En el caso del personal administrativo la comunicación será multidireccional ya que los mensajes se reciben de varias direcciones
- Facilitar la participación del personal
- Debe existir la retroalimentación en los mensajes

En INTELSEG CIA. LTDA e INTELPROTSEG S.A. se incentivará la utilización de canales de comunicación:

Formales:

- Para el personal operativo se hará llegar formularios de requerimientos e inquietudes por medio de los supervisores motorizados, a su vez los supervisores serán los encargados de entregar estos documentos a los directivos pertinentes para la toma de acciones.
- Mensualmente se pondrá en el cuadro de honor al personal que mejor se ha desempeñado.
- Para el personal administrativo se enviará un formulario vía correo electrónico para sus inquietudes, así como también encuestas de opinión del desempeño de los directivos de la empresa.
- Se informará al personal de los avances de la empresa mediante comunicados electrónicos.

Informales:

Los canales informales y la comunicación horizontal se fomentarán para desarrollar el compañerismo, facilitar la coordinación de procesos, intercambiar experiencia, evitar malos entendidos.

Los canales de comunicación horizontal que se emplearán son:

- Los días de capacitación el personal compartirá una hora de camaradería acompañados de un refrigerio y así se aprovechará para conocer más de cerca las inquietudes del personal.
- En los días festivos la empresa organizará una reunión con bocaditos y música con el personal presente, asimismo en la noche se contratará una chiva en el que podrán asistir el personal que no esté de servicio.
- Una vez al mes el gerente general de la empresa visitará los puestos de servicio para conocer al personal y saber en qué condiciones se encuentra, conociendo sus inquietudes y sugerencias.

Plan de publicidad e imagen

El plan de publicidad e imagen tendrá las siguientes acciones:

- Desarrollo de la imagen corporativa en vehículos y motocicletas de la empresa de la siguiente forma:

Vehículos



Los vehículos deberán ser de color blanco para resaltar el sello de la empresa, el sello de FALKFORT irá en las dos puertas delanteras, la dirección de la página web irá en los dos costados posteriores del vehículo.

Motocicletas



Las motocicletas llevarán el logo de la empresa en el tanque de la gasolina a sus dos costados, así mismo el isotipo de FALKFORT también irá en los dos costados más visibles de la motocicleta. El color de las motos deberá ser negro y/o plateado, estos colores son los que más predominan en el mercado de las motos.

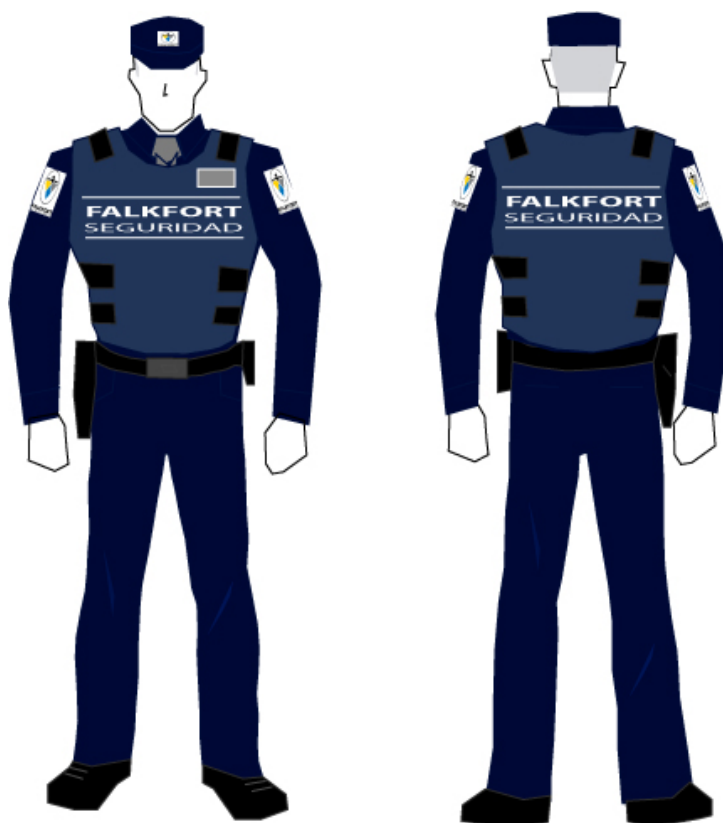
Personal de seguridad

El personal de seguridad conservará el color de sus uniformes, ya que esos colores están aprobados y registrados en el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.

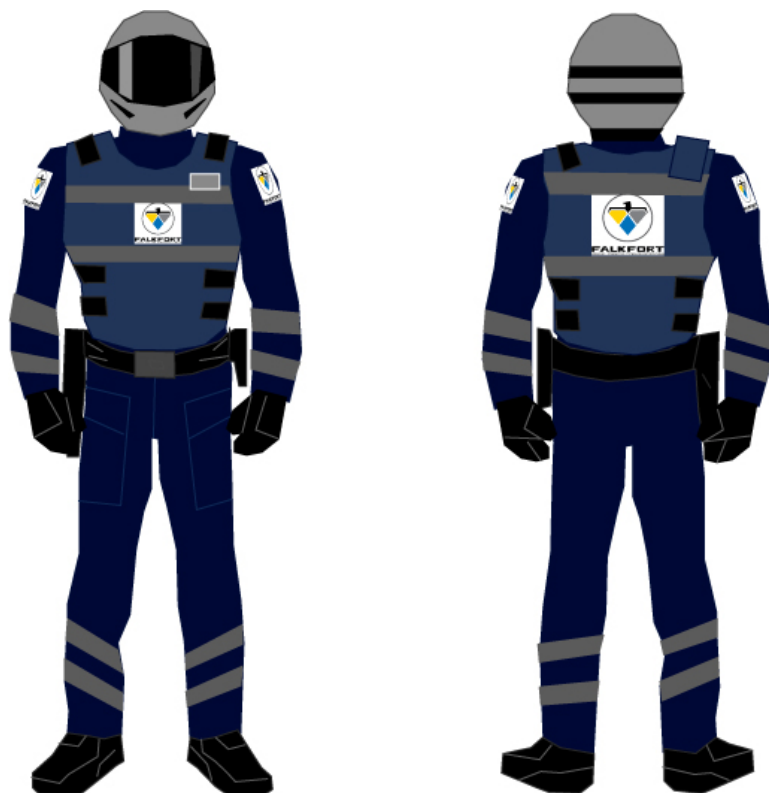
El único cambio es el parche de la empresa con el nuevo logo, así también:

- Chalecos antibala, camisas y overoles
- Gorras y jockeys
- Ponchos

Personal de guardias



Personal de supervisores



FALKFORT

INSTRUCTIVO PARA PORTAR UNIFORME DE SUPERVISORES MOTORIZADOS



- Cambio de papelería, cartas de presentación, tarjetas corporativas con el nuevo logo, realización de catálogo de productos y servicios.
- Cambio de fachada y rotulación en las oficinas de INTELSEG CIA. LTDA e INTELPROTSEG S.A.
- Desarrollo de publicidad en gigantografías para la venta de productos
- Desarrollo de publicidad impactante en la página web de INTELSEG CIA. LTDA e INTELPROTSEG S.A. y en sus redes sociales
- Publicaciones y anuncios en la prensa y radio
- Alianzas estrategias y presentaciones de nuevos productos de seguridad eventos a realizarse en las instalaciones de la empresa.

Plan de relaciones públicas

El plan de relaciones públicas implica las siguientes acciones:

- Envío de cartas de presentación a posibles clientes y de nuevas ofertas de productos y servicios de seguridad.
- Establecimiento de contactos con otras empresas e instituciones para desarrollar alianzas estratégicas.
- Desarrollar eventos en los cuales se invite a los medios de comunicación, a autoridades importantes y empresarios del país.

4.7 CRONOGRAMA

El cronograma que observará la implementación de propuesta estratégica es:

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA ESTRATÉGICA																										
No.	ACTIVIDAD/ SEMANAS	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				RESPONSABLE
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	CAPACITACIÓN AL PERSONAL																									GERENCIA DE OPERACIONES
2	IMPLEMENTACIÓN Y DISEÑO DE NUEVA IMÁGEN CORPORATIVA																									GERENCIA DE MARKETING Y PUBLICIDAD
3	REDISEÑO DE LA PÁGINA WEB																									PROFESIONAL CONTRATADO
4	PUBLICIDAD Y PROMOCIONES																									GERENCIA DE MARKETING Y PUBLICIDAD
5	EVENTOS Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS																									GERENCIA DE RELACIONES PÚBLICAS
6	RELACIONES PÚBLICAS																									GERENCIA DE RELACIONES PÚBLICAS
7	IMPLEMENTACIÓN DE NUEVA ADMINISTRACIÓN																									GERENCIA ADMINISTRATIVA

CUADRO No. 17

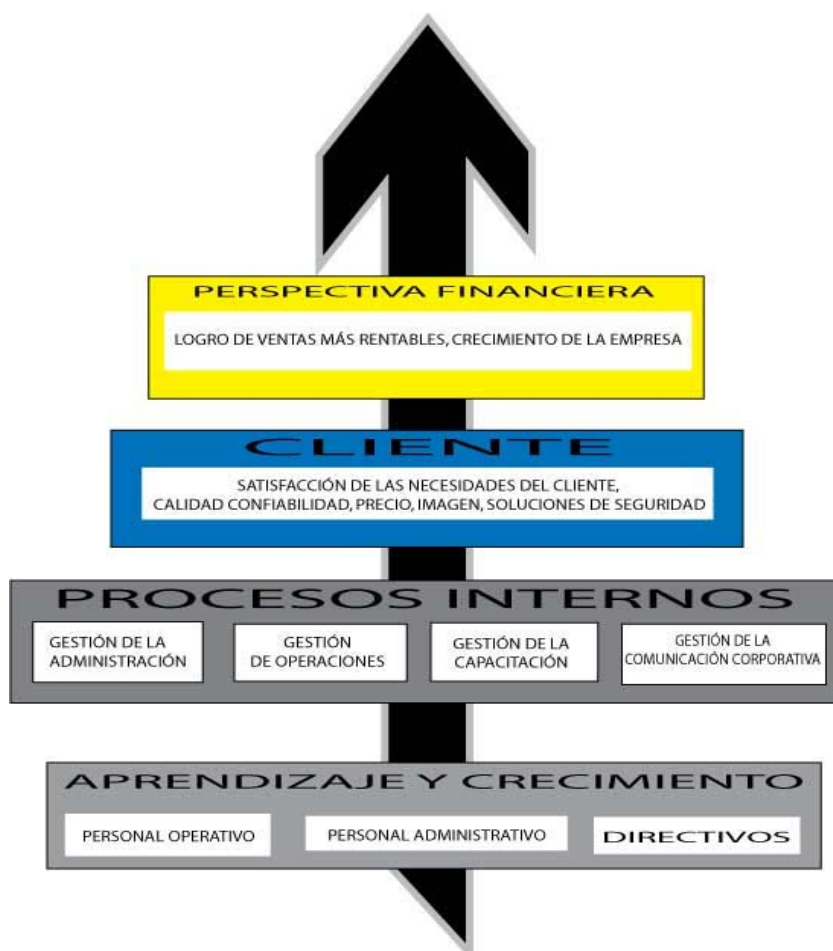
ELABORADO POR: EL AUTOR

4.7.1 MAPA ESTRATEGICO

Los mapas estratégicos son una representación visual de la estrategia de una organización a nivel integral, siendo claros y muy visuales.

En este contexto, el mapa estratégico alinea los objetivos de estas cuatro perspectivas que constituyen la clave de la creación de valor y de una estrategia focalizada e internamente consistente.

El mapa estratégico diseñado para INTELSEG CIA. LTDA y INTELPROTSEG S.A., permitirá transmitir a todos los empleados la estrategia con el fin de que puedan traducirla en acciones específicas para contribuir al éxito de la empresa es:



ELABORADO POR: EL AUTOR

4.8 ANALISIS DE FACTIBILIDAD FINANCIERA

4.8.1 INVERSION Y FINANCIAMIENTO

El detalle de la inversión requerida para implementar la propuesta estratégica es la siguiente:

DETALLE DE INVERSIÓN INICIAL

CONCEPTO	VALOR
DISEÑO DE IMAGEN CORPORATIVA	200.00
DISEÑO Y DOTACIÓN DE UNIFORMES	500.00
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	1.000.00
REDISEÑO PÁGINA WEB	300.00
ALIANZAS ESTRATÉGICAS	500,00
RELACIONES PÚBLICAS	500.00
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	500.00
INVERSIÓN TOTAL	3.500.00

CUADRO No. 18
ELABORADO POR: EL AUTOR

Los recursos para este proyecto tendrán origen en la misma empresa.

4.8.2 INGRESOS

Los ingresos que se generarán con el proyecto provienen de las ventas adicionales, 25%, con lo cual el presupuesto de ingresos es:

DETALLE DE INGRESOS ADICIONALES

PROYECCION DE INGRESOS ADICIONALES					
CONCEPTO	AÑO				
	1	2	3	4	5
VENTAS ADICIONALES	23.000,00	25.000,00	26.500,00	26,000.00	26.000.00

CUADRO No. 19 ELABORADO POR: EL AUTOR

4.8.3 EGRESOS

Los egresos adicionales, están relacionados a los costos de mantenimiento de la propuesta y el costo total de gestión de las ventas, con lo cual se tiene que el presupuesto de egresos es:

DETALLE DE EGRESOS ADICIONALES

PROYECCION DE EGRESOS ANUALES					
CONCEPTO	AÑO				
	1	2	3	4	5
GASTOS ESTRATEGIA	500.00	1.500.00	500.00	500.00	500.00
COSTO DE INVENTARIO	5.000.00	5.000.00	5.000.00	5.000.00	5.000.00
TOTAL	4.500.00	3.500.00	4.500.00	4.500.00	4.500.00

CUADRO No. 20 ELABORADO POR: EL AUTOR

4.8.4 ESTADO DE RESULTADOS ASOCIADO A LA PROPUESTA

Los resultados diferenciales netos asociados a la propuesta estratégica son:

ESTADO DE RESULTADOS

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
CONCEPTO	AÑO				
	1	2	3	4	5
INGRESOS TOTALES	23.000.00	25.000.00	26.500.00	26.000.00	26.000.00
(-) EGRESOS TOTALES	- 14.000,00	-14.000.00	-15.000.00	-14.000.00	-14.000.00
UTILIDAD OPERATIVA	9.000.00	11.000.00	11.500.00	12.000.00	12.000.00
(-) 10% PARTICIPACIONES	- 900.00	- 1.100.00	- 1.150.00	- 1.200.00	- 1.200.00
UTILIDAD PARCIAL	8.100.00	9.900.00	10.350.00	10.800.00	10.800.00
(-) 12% IMPUESTOS	- 2.760.00	- 3.000.00	- 3.180.00	- 3.120.00	- 3.120.00
UTILIDAD NETA	5.340.00	6.900.00	7.170.00	7.680.00	7.680.00

CUADRO No. 21

ELABORADO POR: EL AUTOR

4.8.5 FACTIBILIDAD FINANCIERA

Para determinar la factibilidad del proyecto y la propuesta de marketing en forma conjunta, se han aplicado 3 indicadores básicos: VAN, TIR y PRI.

- **Valor Actual Neto (VAN).**- Mide la rentabilidad de la inversión en valores absolutos, como una cantidad de dinero. Esta cantidad resulta de la diferencia entre ingresos y egresos, actualizados los mismos, por una cierta tasa de interés.
- **Tasa Interna de Retorno (TIR).**- Esta tasa mide el retorno de una inversión, es decir la cantidad ganada en proporción directa al capital invertido; es por concepto la tasa que hace que el VAN sea igual a cero.
- **Período de Recuperación Descontado (PRI).**- Es el número de años que necesita la empresa para recuperar su inversión inicial con sus flujos de caja, actualizados a valor presente.

CUADRO - EVALUACIÓN FINANCIERA

EVALUACIÓN FINANCIERA						
CONCEPTO	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
INVERSION INICIAL	3.500,00					
UTILIDAD NETA		5.340.00	6.900.00	7.170.00	7.680.00	7.680.00
(+) DEPRECIACIÓN		-	-	-	-	-
FLUJO DE EFECTIVO		5.340.00	6.900.00	7.170.00	7.680.00	7.680.00
FLUJOS RELEVANTES	-3.500,00	5.340.00	6.900.00	7.170.00	7.680.00	7.680.00
FACTOR DE ACTUALIZACION $1/(1+i)^n$		0,8734	0,7628	0,6662	0,5818	0,5081
VP DEL FLUJO	-3.500,00	4.663.96	5.263.32	4.776.66	4.468.23	3.902.21
VP ACUMULADO	-3.500,00	1.163.96	6.427.28	11.193.94	15.662.17	19.564.38
VAN (VALOR ACTUAL NETO)						19.564.38
TIR (TASA INTERNA DE RETORNO)						19,96%
PRI (PERÍODO DE RECUPERACIÓN DESCONTADO)						SEIS MESES

CUADRO No. 22

ELABORADO POR: MAURICIO FREILE

Los resultados muestran que la propuesta estratégica es altamente favorable para INTELSEG CIA. LTDA y INTELPROTSEG S.A., por lo que debe ser implementada inmediatamente.

CAPITULO 5

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- INTELSEG CIA. LTDA e INTELPROTSEG S.A., han tenido problemas de tipo financiero por falta de un profesional que maneje esta área. Estos problemas financieros son el resultado de las decisiones viscerales que en la empresa se toman el momento de destinar el dinero; es una empresa familiar que no ha seguido los pasos o protocolos financieros ni administrativos
- INTELSEG CIA. LTDA e INTELPROTSEG S.A., presentan problemas de comunicación entre sus públicos; más aún con los públicos internos. No hay un manejo profesional del tema, menos aún un Plan de Comunicación Interna.
- INTELSEG CIA. LTDA e INTELPROTSEG S.A. poseen un gran potencial en imagen comercial. Se han realizados los estudios respectivos con un comunicador corporativo, en los últimos años se ha tratado de implementar y mejorar la imagen de la empresa.
- La imagen interna de INTELSEG CIA. LTDA e INTELPROTSEG S.A. no es muy favorable, han existido desacuerdos por parte de los dueños de la empresa con sus públicos internos y su imagen se ha debilitado.
- INTELSEG CIA. LTDA e INTELPROTSEG S.A. no poseen una imagen pública definida, a ésta se la tendrá que trabajar para el reconocimiento de sus públicos.
- INTELSEG CIA. LTDA e INTELPROTSEG S.A. es una empresa muy conocida en el gremio de la seguridad, gracias a su diversificación de productos de seguridad que también sirven a otras empresas de seguridad, además se ha mantenido plenamente activa.
- La evaluación financiera de la propuesta estratégica de comunicación para INTELSEG CIA. LTDA e INTELPROTSEG S.A. reflejan que es aceptable, ya

que mediante los indicadores previamente analizados VAN, TIR y PRI se muestran valores de aceptación.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda que INTELSEG CIA. LTDA e INTELPROTSEG S.A., implementen estrategias financieras que le permitan solucionar los diferentes problemas administrativos que afronta.
- Se sugiere como acción prioritaria que se implemente las estrategias de comunicación propuestas, las mismas que no solamente beneficiarán a la empresa, sino también a los clientes; ya que tendrán una mejor percepción de la imagen de ésta, así como también se incentivará a tener una cultura de seguridad a través del acercamiento e integración de los mismos mediante canales de comunicación como redes sociales y medios masivos, por lo que se reflejará en la calidad del servicio y la diferenciación de la competencia.
- INTELSEG CIA. LTDA e INTELPROTSEG S.A. deberán implementar el sistema de comunicación interna y seguirlo muy rigurosamente; ya que la herramienta de comunicación interna es muy poderosa para poder resolver los problemas del personal operativo y administrativo; asimismo, para monitorear y evaluar los resultados que ésta herramienta arroje.
- Se recomienda que INTELSEG CIA. LTDA e INTELPROTSEG S.A. pongan énfasis en la imagen del personal operativo, administrativo y como empresa; ya que es la cara principal ante su público, haciendo también que el personal se identifique con el uniforme y la empresa que representa.
- Ya que los resultados se muestran favorables y que hay mucho trabajo por hacer para que INTELSEG CIA. LTDA e INTELPROTSEG S.A. se posicionen otra vez se recomienda implementar las estrategias comunicacionales inmediatamente.

RACIONAL VER EN ARCHIVO

5.3 MEMORIA FOTOGRÁFICA



FALKFORT
 SERVICIOS - PRODUCTOS - TECNOLOGÍA DE SEGURIDAD
www.falkfort.com
 2506 - 572 / 2520 - 216 / 2549 - 323 / 099 244 - 544



BIBLIOGRAFIA

- Joan Elías y José Mascaray, MAS ALLA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Ediciones Gestión 2000, Barcelona 1998 Primera Edición Octubre 1998
- Rogovsky, I: “Diagnostico de la Cultura de la Empresa” Ponencia presentada en la XXIII Jornada de estudio de Aedipe, Madrid, Noviembre 1988
- Besseyre Des Horts, C.H.: GESTION ESTRATEGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS Ed. Aedipe – Deusto, Madrid – Bilbao, 1989
- HELLRIEGUEL/JACKSON/SLOCUM ADMINISTRACION Un Enfoque en competencias , 2002 THOMSON LEARNING Novena Edición
- MIGUEL VAZQUES COMUNICACION ORGANIZACIONAL: APLICACIONES Y PERSPECTIVAS COMPILADO DE AUTORES, PROFESOR DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA, UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS.
- Van Riel Cees, COMUNICACION CORPORATIVA , Pentice Hall, 1991, Primera Edición
- Leonard Schvarstein PSICOLOGIA SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES CAP 1 ORGANIZACIONES E INSTITUCIONES EDITORIAL PAIDOS 1991 – 2000 BUENOS AIRES – BARCELONA – MEXICO
- Fabián Rubio Chávez, M.B.A. COMUNICACION CORPORATIVA Y PUBLICOS INTERNOS COMPILACION DE AUTORES Y LIBROS PROFESOR DE LA MATERIA DE PUBLICOS INTERNOS, UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS
- Van Peborg Ernesto, ODISEA 2.0: LAS MARCAS EN LOS MEDIOS SOCIALES 2010 Buenos Aires, Ediciones La Cirujía

DOCUMENTOS DE INTERNET

- M.P.I Gisella Díaz, Lic. Rafael Ortiz, Documento, Universidad Mesoamericana , Cultura de investigación Universitaria, <http://www.geiuma-oax.net/cursos/entrevistacualitativa.pdf> 29 de enero del 2008 16:35 PM

- Carlos Arcos, Fernando Carrión y Édison Palomeque, informe, Ecuador, Seguridad ciudadana y violencia
http://www.flacso.org.ec/html/pub1.php?p_number=LB_0000058 FLACSO ECUADOR, jueves 01 de Julio 2010

- ¹**Fernando Carrión Mena**, Artículo, Violencia Urbana e inseguridad ciudadana, *FLACSO, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Sede Ecuador*, http://works.bepress.com/fernando_carrion/64/, jueves 01 de Julio 2010

- ¹ Diario Hoy, Publicación del 06 de Julio del 2006
<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-percepcion-de-inseguridad-aumenta-239148-239148.html> jueves 01 de Julio 2010

- ¹ Diario Hoy, Publicación del 12/Abril/2010 | 00:15
<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/preocupa-mas-la-inseguridad-ciudadana-402264.html> jueves 01 de Julio 2010

- http://www.policiaecuador.gov.ec/publico/index.php?option=com_content&view=article&id=787&Itemid=196

- ¹http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&task=view&id=4541&Itemid=457

- http://www.ciudadaniainformada.com/noticias-ciudadania-ecuador0/noticias-ciudadania-ecuador/browse/21/ir_a/regional/article//policia-y-seguridad-privada.