



FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y ARTES AUDIOVISUALES

GESTIÓN POR PROCESOS, UNA MIRADA DESDE LA COMUNICACIÓN
CORPORATIVA. CASO: QUICENTRO SHOPPING

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

Profesor Guía

MBA, Edison Humberto González Pastrano

Autora

Bianca Antonella Pareja Bustos

Año
2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Edison Humberto González Pastrano

MBA

C.I. 171681694-5

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.

Bianca Antonella Pareja Bustos

C.I. 171699935-2

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer a mi mamá, mamita sin Ud. no sería la mujer que soy ahora, gracias por estar a mi lado siempre; por luchar, día a día, por darme lo mejor; por estar conmigo en mis triunfos y derrotas; gracias por enseñarme a seguir adelante y su amor incondicional. A mi hermano, Mauricio, gracias por ser mi mejor amigo, mis soporte, por apoyarme en mis mejores y peores momentos, sobre todo los de mayor estrés. A mi herma, Andrea, por aceptarme, aconsejarme y apoyarme siempre. A mi sobrina Eduarda, mi chiquita, la que siempre saca una sonrisa de mí y esa niña que aún está adentro. Los amo.

A mi abuelita; mis tíos, Mauricio y Diego; y mi tía Judy gracias pero su motivación, apoyo, consejos y sabiduría; pero, sobre todo, por ese amor incondicional.

Gracias a la Universidad de Las Américas, que me dio la oportunidad de formarme y se terminó convirtiendo en mi segundo hogar.

Gracias a Quicentro Shopping, especialmente Andreita Valles, por su ayuda y disposición de apoyarme todo este tiempo, sin usted nada de esto hubiera sido posible.

Finalmente, gracias profe Eddy por su guía durante este proceso de titulación y por todo lo enseñado a lo largo de la carrera.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a toda mi familia, quienes me apoyaron y guiaron siempre para poder cumplir con esta meta; pero sobre todo, quienes siempre confiaron en mí y lo siguen haciendo, día a día.

A Vale, Liz, Meche y Gaby; y a los “*Whites*”: Ricky, Dieguito, Pablito, Dani, Mauri, Fercho y Chuchini, gracias por hacer de estos cuatro años momentos inolvidables que siempre voy a llevar en mi corazón. El apoyo de cada uno de ustedes fue indispensable para poder culminar este trabajo, los amo a todos.

A mis amigos de la vida Gaby, Lore, Sol, Gabilu, Martinsito, Cris y Anita, por estar en una etapa más de mi vida a mi lado y demostrarme siempre esa amistad verdadera.

A una persona muy importante, quién pasó de ser mi profe a ser mi amiga e inclusive a compartir, día a día, oficina; mi Patty gracias por esa confianza y cariño.

Finalmente, quiero dedicar este trabajo a todos quienes estuvieron presentes, no solo durante esta importante etapa, sino que han estado siempre a mi lado, a quienes incondicionalmente me apoyan, aceptan y siguen creyendo en mí.

RESUMEN

El presente proyecto de titulación parte del análisis teórico de los postulados del estructuralismo funcional, para abordar el estudio del enfoque por procesos desde la comunicación interna; llegando a plantear un modelo a partir del cual se diseñó una propuesta de procesos de comunicación corporativa, factible y aplicable, para el centro comercial Quicentro Shopping.

Para ello, este trabajo se basó en dos puntos clave: en primer lugar, el análisis y hallazgos conceptuales sobre la teoría de sistemas comunicacionales y los procesos de comunicación, tomando como uno de los principales referentes a Berlo (1960) (como se citó en Beltrán, 2011). Estos conceptos y teorías fueron relacionados al campo empresarial, donde se abordó a la metodología de la gestión por procesos aplicada a la comunicación corporativa.

Es así que, esta revisión permitió identificar al enfoque por procesos como la estructura que permite que en las organizaciones se dé la combinación e interacción de personas, información y recursos; para alinear todos los esfuerzos de una organización al proyecto empresarial, logrando así que todas las actividades, por más pequeñas o simples que parezcan, sean parte de procesos direccionados hacia un mismo objetivo (Medina, Nogueira y Hernández, 2010).

A partir de esta definición, se realizó un acercamiento conceptual para determinar cómo ésta podría ser aplicada desde la comunicación corporativa. Estableciendo así, los puntos clave de diferentes autores, modelos y propuestas de procesos de comunicación que irían conformando un modelo final.

En segundo lugar, se realizó una investigación a los públicos internos y mixtos del centro comercial, Quicentro Shopping, a partir de un estudio multimodal que permitió analizar datos, tanto cualitativos como cuantitativos; y establecer los elementos necesarios para diseñar una propuesta real del modelo conceptual establecido, de tal forma que se pueda evidenciar su aplicación práctica.

ABSTRACT

This titling project is based on the analysis of the theoretical postulates of process management, from the perspective of corporate communication; coming to pose a model from which a proposal of corporate communication processes, feasible and applicable, was designed between Quicentro Shopping and its internal and mixed publics.

To do this, this work was based on two key points: first, the analysis and conceptual findings, about the communication systems and processes, considering Berlo (1960) as one of the most important authors in this themes. This concepts and theories were related to an enterprise level, where the methodology of processes management was introduced to corporate communication.

This analysis allowed to establish the processes management the combination and interaction of people, information and resources; aligning all of this to the organization's business plan, allowing all activities, however small or simple as they seem, to be part of processes directed towards the same goal (Medina et al., 2010).

Based on this definition, it was made a conceptual approach about how this definition of process management could be applied from corporate communication. Parting from this, there were established the key points of different authors, models and proposals of communication processes that ended up creating a final model.

Secondly, an investigation was made to the internal and mixed publics of Quicentro Shopping, from a multimodal study that allowed to analyze data, both qualitative and quantitative; achieving to design a real proposal of the conceptual model established, so that it can demonstrate its practical application.

ÍNDICE

1. CAPÍTULO I: GESTIÓN POR PROCESOS DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA.....	3
1.1. Teorías de la Comunicación en la Gestión por Procesos	3
1.1.1. Teorías Sistémicas de la Comunicación	4
1.1.2. Necesidades Comunicacionales	5
1.1.3. Enfoque por Procesos	6
1.1.4. Modelo del Proceso de Comunicación.....	14
1.2. Gestión por Procesos aplicada a la Comunicación Corporativa	15
1.2.1. Definición de Comunicación Corporativa	16
1.2.2. Proceso de Comunicación Corporativa.....	20
1.2.3. Tipos de Comunicación Corporativa	21
1.2.4. Comunicación Interna	22
1.2.5. Públicos Internos	28
1.2.6. Públicos Mixtos	28
2. CAPÍTULO II: QUICENTRO SHOPPING	30
2.1. Interpretación de Resultados.....	33
2.1.1. Proceso de Comunicación Interna.....	35
2.1.2. Principios de la Comunicación Interna.....	37
2.1.3. Gestión de contenidos de Comunicación Interna	43
2.1.4. Canales de Comunicación Interna.....	43
2.1.5. Herramientas de Comunicación Interna.....	45
2.1.6. Formas de Comunicación Interna	47
3. CAPÍTULO III: HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN ..	50
3.1. Conclusiones.....	50
3.2. Recomendaciones	53
4. CAPÍTULO IV: PROPUESTA COMUNICACIONAL	56
4.1. Información, formación y participación	56

4.2. Identificación, selección y delimitación de procesos comunicacionales.....	59
4.2.1. Proceso de Gestión de Contenidos	62
4.2.2. Proceso de Contenidos Tradicionales	64
4.2.3. Proceso de Contenidos Digitales.....	66
4.3. Determinación de la responsabilidad	68
4.4. Revisión y análisis de procesos.....	68
4.5. Corrección de problemas comunicacionales	71
REFERENCIAS	73
ANEXOS	77

INTRODUCCIÓN

Hoy por hoy, las organizaciones han ido identificando la importancia de la comunicación corporativa y su incidencia en intangibles como son la identidad e imagen de una empresa. Citando a Berlo (1960), la comunicación corporativa puede ser definida como un conjunto de procesos que permiten una sinergia e interrelación entre la organización y sus diferentes públicos (como se citó en Beltrán, 2011), a través del intercambio de mensajes que son generados a partir de esfuerzos comunicacionales, los mismos que deben estar siempre alineados a la filosofía corporativa de la organización para mantener una identidad e imagen coherentes y deseadas (Medina et al., 2010).

Entendiendo que la comunicación corporativa es, de acuerdo a Berlo (1960) un conjunto de procesos (como se citó en Beltrán, 2011), y desde la perspectiva de las organizaciones son sistemas sociales, que están conformados por diferentes elementos en los cuales la alteración o modificación de uno de ellos afecta las relaciones con los demás; y por ende, afecta al sistema en sí mismo (Rizo, 2011); se puede determinar que el manejo adecuado o inadecuado de los procesos de comunicación corporativa pueden llegar a afectar, ya sea de forma positiva o negativa, tanto el funcionamiento como las intangibles de una organización.

Es a partir de este análisis que el presente proyecto se ha enfocado en revisar los principales postulados, desde las teorías del estructuralismo funcional, que sustenten lo mencionado en los dos párrafos anteriores; para poder plantear una propuesta de cómo podrían ser gestionados los procesos de comunicación interna, en este caso del centro comercial Quicentro Shopping; tomando como base principal los principios del enfoque por procesos, elemento que en la actualidad las empresas han insertado en sus prácticas como modelo de gestión que permite optimizar recursos y lograr resultados más eficientes y eficaces en un menor tiempo posible. De tal forma que, los procesos de comunicación estén alineados al proyecto empresarial del centro comercial y tengan un impacto positivo en el funcionamiento del mismo y sus principales intangibles: imagen e identidad.

En este punto, es importante mencionar que la identidad, así como la imagen, servirán como dimensiones de estudio de la comunicación corporativa para demostrar la aplicabilidad del modelo planteado en este proyecto, pero no se estudiarán directamente estos dos elementos; se abordarán sus conceptos básicos en la investigación; pero el objeto de estudio principal son los procesos de comunicación interna de Quicentro Shopping.

1. CAPÍTULO I: GESTIÓN POR PROCESOS DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

1.1. Teorías de la Comunicación en la Gestión por Procesos

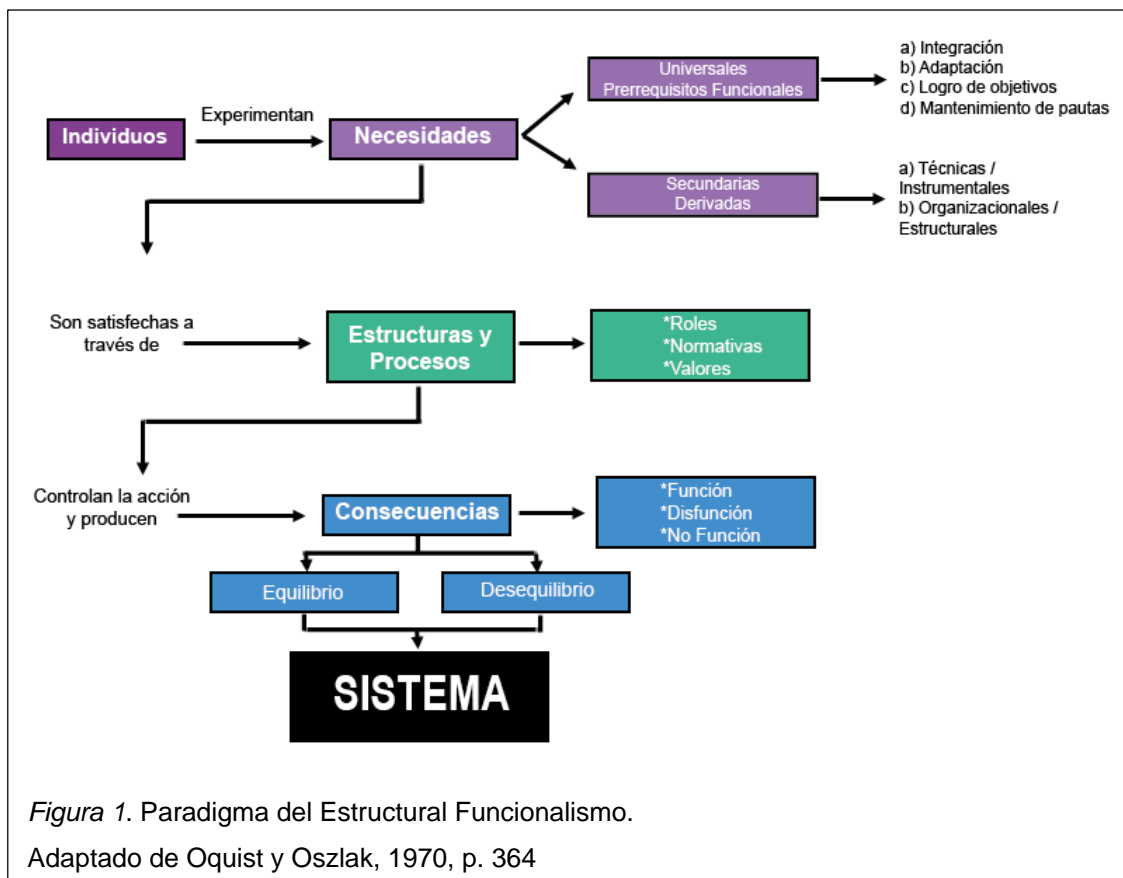
La teoría social del Estructuralismo-Funcional pretende explicar actividades que se realizan de manera recurrente, para el presente estudio, dentro de una organización (Oquist y Oszlak, 1970). De acuerdo a lo planteado por Brown (1935) toda actividad continua cumple con una función que parte de la afectación que esta actividad representa para el entorno como un todo, así como la aportación que hace para la conservación de una estructura social establecida (como se citó en Altez, 2009).

Guzmán y Caballero (2014) mencionan que esta teoría busca explicar el orden, sistema, equilibrio y estructura social de acuerdo a las interrelaciones de los individuos que los conforman; las cuales, al hacerse continuas y estables permiten dar cabida a normas y valores que guían el orden social.

Oquist y Oszlak (1970) analizan la propuesta de Parsons en el Paradigma del estructural funcionalismo (ver figura 1). El primer elemento que entra en juego son las necesidades que tienen los individuos en su propia naturaleza; y que, dependiendo de las condiciones pueden o no ser satisfechas. En este caso, la investigación estará enfocada en las necesidades comunicacionales de los públicos internos y mixtos de Quicentro Shopping.

Posteriormente, están las estructuras y procesos dentro del sistema. Las estructuras se refieren a cómo está organizado el grupo de individuos, en este caso de la empresa, y qué roles y funciones tiene cada uno de ellos; mientras que los procesos explican qué dinámica se da entre los miembros. Ambos elementos siempre han formado parte de la organización se definen como “lo que se hace y cómo se hace” (Medina et al., 2010, p.66).

Finalmente, se analiza las funciones o consecuencias. La función se define como el aporte que una actividad interna tiene en el sistema, desde un enfoque lógico y regulador (Arriaga, 2003). A continuación se presenta el paradigma en forma gráfica.



Sobre la base de los postulados mencionados en el estructural funcionalismo, a continuación se abordarán teorías sustantivas de los sistemas, necesidades comunicacionales y del enfoque por procesos de comunicación; tomando como referencia los puntos clave que determinarán la base que sustentará la investigación de la comunicación interna de Quicentro Shopping y la realización una propuesta factible para gestionar la misma.

1.1.1. Teorías Sistémicas de la Comunicación

Como se pudo evidenciar en el inciso anterior, el estructural funcionalismo plantea la idea de que las organizaciones son sistemas sociales, que están conformados por diferentes elementos; uno de estos son los procesos, en este caso los procesos comunicacionales juegan un papel muy importante, ya que como lo propone Paul Watzlawick, la comunicación es un grupo de elementos que están en constante interrelación e interacción, por lo cual la alteración o modificación de uno de ellos afecta las relaciones con los demás, y por ende afecta al sistema en sí mismo (como se citó en Rizo, 2011).

Esta definición lleva a identificar a la comunicación como un proceso en el cual, de acuerdo a Berlo (1960), se miran, tanto los sucesos como las relaciones e interacciones de forma dinámica, que están siempre en marcha por lo que se vuelven cambiantes, pero a su vez continuos (como se citó en Beltrán, 2011).

Desde el punto de vista de Berlo (1960) dentro de la Teoría de la Electrónica de la Comunicación, sostiene que la naturaleza de la comunicación es completamente procesal, por lo que no puede darse en medio de sucesos separables de otros actores y hechos; y la retroalimentación constante permite el inicio de un nuevo proceso comunicacional (como se citó en Beltrán, 2011).

Estas definiciones permitirán establecer las pautas y bases para el desarrollo de la investigación y propuesta comunicacional, tomando como referencia al proceso de comunicación, en este caso interna, como una secuencia de sucesos que, en primer lugar, permiten la interacción e interrelación continua entre el centro comercial Quicentro Shopping y sus públicos internos y mixtos; pero que además su funcionamiento afecta y altera, ya sea directa o indirectamente los demás procesos del sistema social, en este caso del centro comercial.

1.1.2. Necesidades Comunicacionales

Tomando como referencia el Paradigma del Estructural Funcionalismo de Parsons analizado por Oquist y Oszlak (1970), la funcionalidad de un sistema parte de un elemento clave: las necesidades de los individuos. A nivel comunicacional, la información es una necesidad que se puede identificar dentro de las categorías de comprensión y entendimiento. La necesidad de información es un concepto muy complejo mediante el cual se pretende explicar por qué las personas buscan, demandan, encuentran y utilizan la información de una u otra forma (Bernad, 2014).

Hoy en día, las organizaciones han ido complejizándose cada vez más, muchas están propensas a presentar falencias en comunicación, estos problemas pueden partir de la insatisfacción de las necesidades comunicacionales. Abatedaga (2008), propone cuatro tipos de necesidades comunicacionales que pueden presentarse dentro de los públicos internos de una organización:

- Normativa: Es aquella que se define en base a una norma deseada.
- Sentida: Es cómo los individuos perciben la problemática.
- Expresada: Se entiende como la demanda que hacen los individuos en torno al problema comunicacional. Las personas expresan cuál es el estado actual, y muestran su insatisfacción con el mismo; para lo cual piden un cambio.
- Compartida: No solamente un individuo expresa una problemática, sino que se identifica con sus demás compañeros quienes perciben y expresan la misma situación que él.

1.1.3. Enfoque por Procesos

Siguiendo con lo propuesto por Oquist y Oslak (1970) quienes consideran que organización es un sistema social, se puede establecer que las necesidades comunicacionales de los públicos internos pueden ser satisfechas a través de estructuras y procesos.

Partiendo del enfoque de gestión por procesos, se puede entender que un proceso comunicacional es la combinación e interacción de personas, información, recursos tecnológicos y materiales que, están en constante relación y actúan de forma dinámica, cambiante y continua a través, de una serie de actividades planificadas que están principalmente caracterizadas por requerir de ciertos insumos (entradas) y actividades específicas (transformación) que permitan agregar valor con el objetivo de generar resultados (salidas) (ver figura 2) (Beltrán, 2011; Fontalvo y Vergara, 2010; Mallar, 2010).



Figura 2. Modelo del enfoque por procesos de comunicación.

Dentro de la organización, la importancia de aplicar el enfoque por procesos a los procesos de comunicación corporativa radica en lograr alinear los esfuerzos comunicacionales a la filosofía corporativa, permitiendo que todas las

actividades realizadas que son parte de los procesos mismos se direccionen hacia un mismo objetivo (Medina et al., 2010). Logrando así, a través de procesos de comunicación plasmar la estrategia corporativa en las distintas áreas y departamentos para fomentar una gestión participativa, lo cual lleva a los públicos, en este caso internos, a reconocer una identidad y construir una imagen de la empresa a la que pertenecen (Pérez, 2010).

Este trabajo se centrará en aplicar este concepto, a nivel comunicacional, únicamente a los públicos internos de Quicentro Shopping, como un proyecto piloto que podría ser aplicado con los demás públicos objetivos del centro comercial.

1.1.3.1. Características de Procesos

Para poder aplicar este modelo, Mallar (2010) establece algunas características con las que debe cumplir la comunicación corporativa:

- Tener un objetivo: En el caso de la Comunicación Corporativa, las acciones y los esfuerzos se dan de manera planificada y establecen objetivos.
- Contener entradas y salidas. La comunicación es una actividad que cumple con este postulado.
- Ser susceptibles a descomponerse en operaciones o tareas. En este la comunicación se cumple a través de distintos pasos: la identificación de la necesidad comunicacional, la codificación y creación de mensajes, selección de canales idóneos, la transmisión misma del mensaje, la recepción y la retroalimentación.
- Poder establecer tiempos o plazos, recursos y costos para poder llevar a cabo la actividad, en este caso: la comunicación.
- Responsabilidad designar a una o varias personas, dependiendo de la complejidad del proceso, la responsabilidad para llevar a cabo la misma

Como se ha podido señalar, punto por punto, demuestra que la comunicación corporativa cumple con todas estas características; lo cual la lleva a identificarse como un proceso al cual se puede aplicar este modelo de gestión. En los temas

posteriores se evidenciará estas características al abordar, específicamente, los elementos que cumplen con estas las mismas.

1.1.3.2. Propiedades de la Comunicación dentro de una Organización por Procesos

Una organización gestionada a través del enfoque por procesos cumple con ciertos parámetros que la caracterizan, a nivel comunicacional también se puede identificar dichas propiedades. Mallar (2010) propone lo siguiente:

- Dominio del proceso sobre la estructura: a nivel comunicacional, la estructura sigue al proceso, y el proceso a la estrategia.
- Transversalidad de la organización, se configuran actividades determinadas e interrelacionadas de comunicación que conforman los procesos.
- Predominio de la información, la organización es la encargada de difundir la información referente a cada una de las actividades a realizar.

Generación de valor, se debe establecer las condiciones necesarias que generen valor en la imagen e identidad de la organización, mediante los procesos comunicacionales.

1.1.3.3. Modelo del Enfoque por Procesos

El modelo básico que la Gestión por Procesos utiliza, y que explica Mallar, (2010); reconocido por la norma ISO 9001-2008, es el siguiente:

- Entradas (Inputs): Todos los recursos o elementos que ingresan al proceso para iniciar un nuevo ciclo; en el caso de la comunicación se pueden entender como la información o conocimientos a ser procesados, elaborados y sistematizados (Álvarez, 2011; Mallar, 2010).
- Recursos: Para poder transformar los insumos de las entradas en salidas, se pueden identificar dos tipos:
 - Factores humanos: planifican, organizan, dirigen y controlan los procesos.
 - Factores de apoyo: se refiere a la infraestructura tecnológica y material que se requiera para llevar a cabo los procesos.

- Transformación: Es un momento clave, en el cual se procesan las entradas y se elaboran las salidas. En el caso de comunicación, es precisamente el momento de elaboración de mensajes, codificación y selección del canal.
- Control: Normas y pautas que regulen el funcionamiento
- Salidas (Outputs): Son los elementos que salen del sistema, al llegar a su destino se diferencian dependiendo de su funcionalidad pueden ser: servicios, funciones o retro inputs, es decir se pueden convertir en entradas de un nuevo ciclo. (Álvarez, 2011 p.32)



Lo que este proyecto busca como fin principal será identificar si los procesos comunicacionales del Centro Comercial Quicentro Shopping son llevados a cabo actualmente bajo este modelo; de no ser así, la propuesta comunicacional estará enfocada en aplicar este enfoque a los procesos de la organización, de modo que se puedan obtener todas las ventajas señaladas previamente.

1.1.3.4. Etapas de la Gestión por Procesos

Siguiendo con lo que propone Mallar (2010), existen seis etapas que permiten el adecuado funcionamiento de la gestión por procesos en la organización.

- Información, formación y participación
- Identificación y delimitación de procesos comunicacionales
- Selección de procesos clave
- Determinación de la responsabilidad
- Revisión y análisis de procesos

- Corrección de problemas comunicacionales: a partir de los resultados de la etapa anterior, se deben establecer acciones que permitan la corrección de los resultados negativos, y la prevención de malos resultados. Esto se puede llevar a cabo a través de la mejora continua, que está determinada por 4 fases que conforman un ciclo:

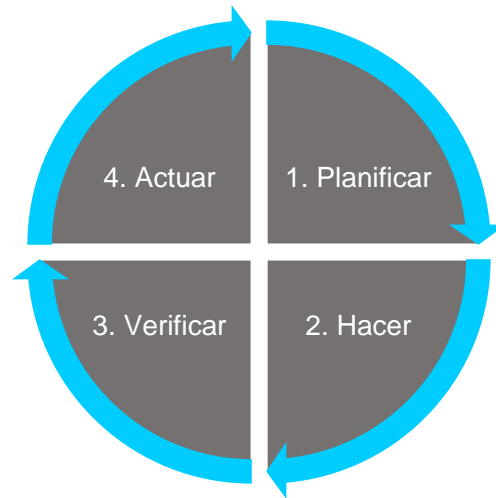


Figura 4. Ciclo de Deming o Ciclo de Mejora Continua.

Adaptado de Beltrán et al, 2009, p. 46.

- Planificar: Se determina qué se quiere realizar y cómo se quiere alcanzarlo (objetivos y acciones).
- Hacer: Es la etapa en la que se implementa todo lo planificado en el punto anterior.
- Verificar: Se comprueba la efectividad de las acciones realizadas y se verifica el cumplimiento o no de los objetivos propuestos.
- Actuar: Finalmente, es necesario realizar los ajustes o mejoras necesarias según lo que haya indicado el punto anterior (Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas y Tejedor, 2009).

La corrección de problemas comunicacionales, de acuerdo a Beltrán et al. (2009) permite la mejora de procesos a través de las cuatro fases que se muestran en la figura 4, ya que permiten identificar qué actividades o procesos no alcanzan los objetivos planteados así como identificar en dónde existen oportunidades de

mejora. Dentro de este proyecto, el Ciclo de Deming o Mejora Continua proporcionará las pautas para, dentro de la propuesta, plantear acciones preventivas y correctivas para fortalecer los procesos de comunicación interna en Quicentro Shopping.

1.1.3.5. Mapa de Procesos

El mapa de procesos permite categorizar a los distintos procesos que toman lugar dentro de la organización y juegan un papel para el funcionamiento de la misma. Es una representación gráfica de la estructura de procesos que conforman un sistema (Beltrán et al., 2009).

Es así que, el mapa de procesos es una herramienta muy importante para poder cumplir con las etapas de la gestión por procesos; pues este diagrama permite la identificación de los procesos clave, en este caso de comunicación, así como su delimitación, responsabilidad y su interrelación con los demás procesos de la organización.

Un centro comercial abarca varios procesos de comunicación, donde existe una segmentación de públicos internos y distintas necesidades comunicacionales. Es así que la gestión por procesos puede asegurar que todas las actividades realizadas en los distintos procesos se piensen, diseñen y ejecuten en el marco de actividades interrelacionadas secuencialmente. Esto permite que los colaboradores encuentren la importancia y relevancia que tienen sus funciones en la organización, y que todos se alineen a metas comunes (Mallar, 2010).

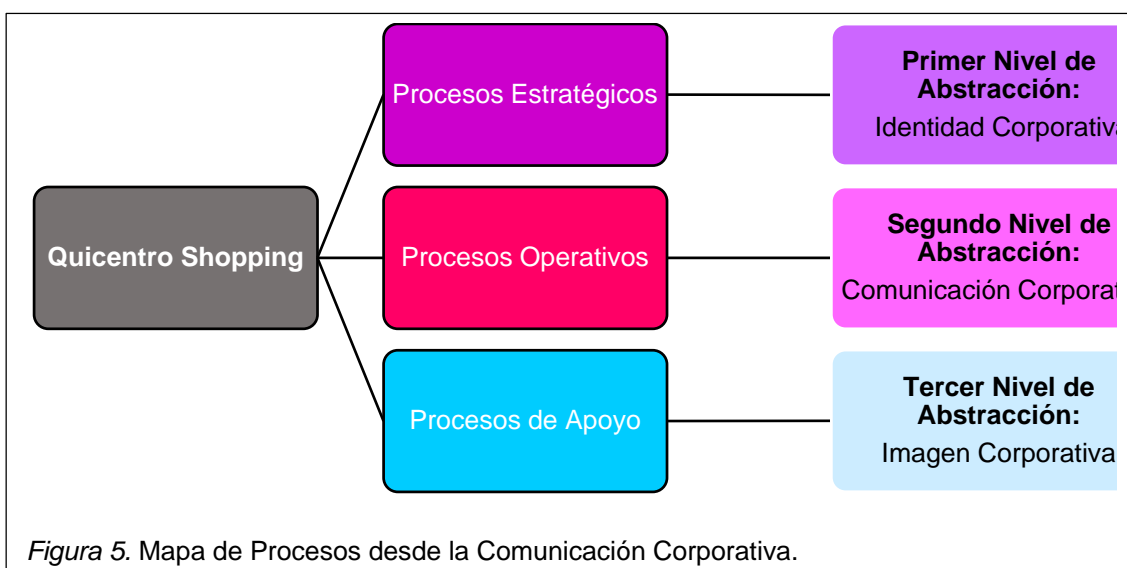
Se pueden identificar dos tipos de procesos. Ver figura 5:

- **Procesos de Negocio:** Están directamente relacionados con la misión de la empresa; por lo que buscan satisfacer las necesidades de los públicos, se subdividen en dos:
 - **Procesos Estratégicos:** Desde la Comunicación Corporativa, son los procesos comunicacionales que permiten identificar la situación de una organización y los atributos de la imagen que se desean proyectar; es decir proporcionan las directrices para llevar a cabo los demás procesos. De acuerdo a Brandolini y González (2009),

este sería el primer nivel de abstracción de los procesos comunicacionales.

- Procesos Operativos: Desde la comunicación corporativa, se refieren específicamente al plan de acciones de comunicación que permite desarrollar las políticas y estrategias planteadas e impactan directamente en las necesidades de los públicos (Brandolini y González, 2009).
- Procesos de Apoyo: Finalmente, estos son procesos que no están directamente relacionados con las políticas o el desempeño; sin embargo, se direccionan en apoyar y analizar los resultados de los procesos operativos. Citando a Brandolini y González (2009) estos procesos conformarían el tercer nivel de abstracción.

Todos los niveles de abstracción serán abordados con mayor profundidad y detalle en la segunda parte de este capítulo bajo la temática de “proceso de comunicación corporativa”.



1.1.3.6. Caracterización de Procesos

Otro elemento clave para la implementación del enfoque por procesos es la caracterización, una herramienta básica, y muy útil que permite el análisis y representación de los mismos; se incluyen los elementos operativos de las

etapas de gestión por procesos. Juran (1999) propone que la caracterización se realiza mediante una ficha básica, la cual permite establecer los procesos existentes de la empresa, en el caso de este proyecto se establecerán los procesos de comunicación interna para el centro comercial Quicentro Shopping, delimitándolos en su alcance y actividades a realizar; y, en segundo lugar, permitiendo identificar los actores, que en este proyecto serán los públicos internos mixtos de la organización (como se citó en Fontalvo y Vergara, 2010).

La ficha básica de la caracterización de procesos contiene los siguientes elementos:

Logo		Ficha de Caracterización			Código	
					Edición	
Proceso		Proceso			Fecha	
					Página	
Objetivo						
Proveedor	Entrada	Actividades	Salidas	Público	Documentos Requeridos	Parámetros de Control
Responsables						
Recursos						
Otros Documentos Requeridos			Requisitos de la Organización		Requisitos del Público	
Elaboró			Revisó		Aprobó	

Figura 6. Ficha de Caracterización de Procesos.
Adaptado de Fontalvo y Vergara, 2010, p. 81.

1.1.3.7. Diagrama de Flujos

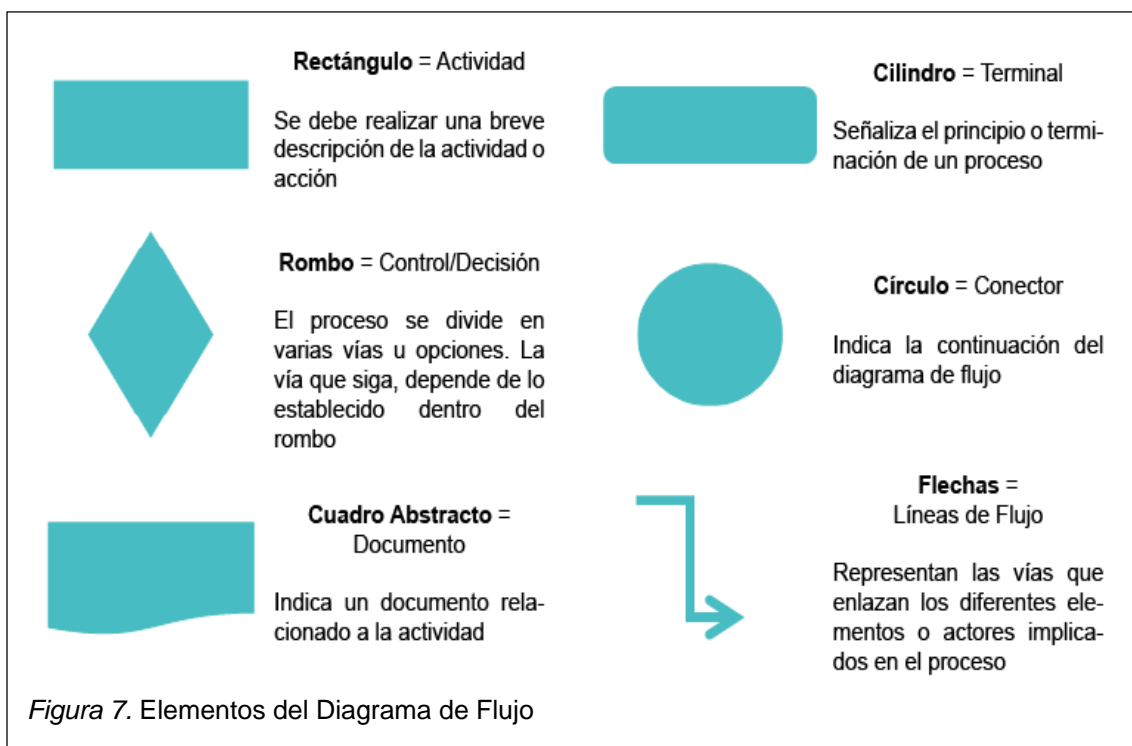
Finalmente, una última herramienta de mucha utilidad para la identificación, delimitación y caracterización de los procesos clave es el diagrama de flujos que permite realizar un diseño y análisis de los procesos definidos, facilitando la implementación y mejoramiento de los mismos. (Fontalvo y Vergara, 2010).

El diagrama de flujos además, permite establecer, detallar y delimitar las actividades que forman parte de cada proceso, además de fijar una actividad que

inicia el proceso y otra que lo termina; y cómo cada proceso se interrelaciona con los demás. Es así que el flujograma contempla cuatro etapas principales:

- Actividades Preliminares del Proceso
- Diagnóstico
- Realización de la actividad
- Finalización

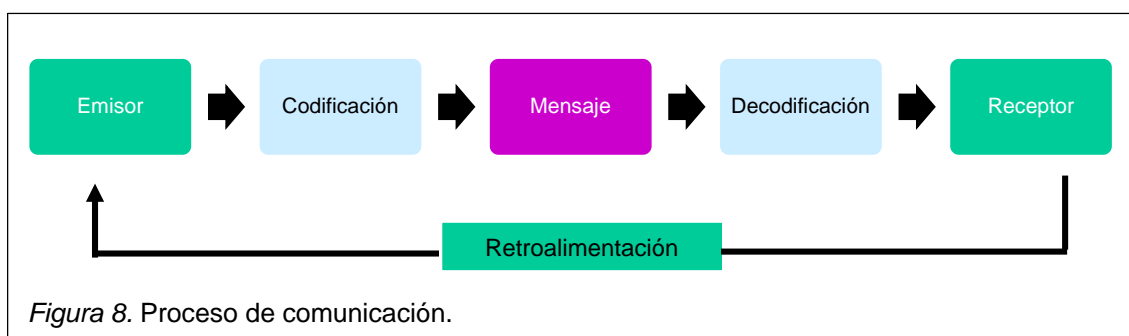
Fontalvo y Vergara (2010), citan a Duisberg (1995) quien propone los siguientes símbolos básicos para elaborar los diagramas de flujo de procesos:



1.1.4. Modelo del Proceso de Comunicación

Entendiendo, qué es lo que propone el estructural funcionalismo en la organización, tomándola como un sistema social, el cual está conformado por distintos elementos y procesos, que se interrelacionan y afectan los unos a los otros; es indispensable establecer qué es la comunicación y qué papel juega desde el enfoque por procesos.

Beltrán (2011) cita a Berlo (1960), quien expone que un proceso de comunicación es un conjunto de sucesos y relaciones que están en constante dinámica, son cambiantes y continuos además de poseer la característica de reciprocidad; es decir, cada elemento afecta a los demás y por su naturaleza no puede darse en un solo sentido: hay retroalimentación (Sánchez, 2013). El modelo de comunicación del que se basa Berlo (1960) para analizar el proceso comunicativo es el modelo planteado por Shannon y Weaver, con la modificación de que él habla de la retroalimentación, codificación y decodificación de mensajes como elementos claves dentro del proceso. Ver figura 8.



Estos elementos se cumple al llevar a cabo actividades específicas que permiten que se desarrolle el proceso comunicativo, es así que con esta definición se puede establecer que también se adaptan a la teoría del enfoque por procesos; y por lo tanto los procesos de comunicación son un conjunto de actividades comunicacionales que interactúan entre sí; y toman las necesidades de los públicos como entradas y generan la identidad e imagen deseada como salida.

1.2. Gestión por Procesos aplicada a la Comunicación Corporativa

Partiendo de la perspectiva de la comunicación dentro de su papel de sinergia, y la organización como un sistema (Sánchez, 2013); este proyecto definirá a la comunicación corporativa, y los procesos involucrados en la comunicación interna del centro comercial Quicentro Shopping dentro del esquema de las dimensiones de la comunicación corporativa: imagen e identidad.

1.2.1. Definición de Comunicación Corporativa

Desde el enfoque abordado en este trabajo, la comunicación corporativa es conjunto de procesos dinámicos, cambiantes y continuos que permiten la sinergia de la organización con sus públicos con el intercambio de mensajes que generan contacto e interrelación tomando como referencia las necesidades comunicacionales de los mismos, generando esfuerzos comunicacionales direccionados a la filosofía corporativa de la organización en función de satisfacer dichas necesidades para mantener una imagen e identidad coherentes y adecuadas (Arriaga, 2013; Beltrán, 2011; Medina et al., 2010; Rodríguez, 2008; Sánchez, 2013).

Para poder analizar el estado de la comunicación corporativa del centro comercial Quicentro Shopping, es importante definir y tomar en cuenta las dos principales dimensiones de la comunicación corporativa: identidad e imagen.

1.2.1.1. Identidad Corporativa

“La identidad corporativa hace referencia a lo que la empresa comunica a sus públicos, partiendo de lo que es” (Pintado y Sánchez, 2013, p. 20). En otras palabras, la identidad corporativa es la esencia de la empresa, de acuerdo a Villafañe (2004), la identidad es el ser de la organización; y está compuesta por una serie de atributos identificadores y diferenciadores que se pueden englobar en cinco elementos principales (como se citó en Córdoba, 2011):

- La historia se va construyendo desde el momento de su creación hasta la actualidad, no puede alterarse.
- Proyecto Empresarial: Está ligado al momento actual de la organización, puede ir cambiando, dependiendo de las necesidades de la empresa y la situación del entorno. Entran en juego: la filosofía corporativa, valores y objetivos de la compañía; estrategia corporativa; y los procesos de gestión utilizados en las diferentes áreas funcionales de la organización.
- Valores compartidos: Son las pautas que direccionan el accionar de los miembros de una empresa y las costumbres que éstos tienen.

- Presunciones básicas son las convicciones que poseen los individuos sobre la realidad, el entorno, el mismo sentido humano; y se ve reflejado en su comportamiento (como se citó en Córdoba, 2011).
- Cultura Corporativa: Se refiere al comportamiento o la forma de hacer las cosas; así como también los valores compartidos y convicciones existentes entre los miembros de la organización (Pintado y Sánchez, 2013).

1.2.1.2. Cultura Corporativa

De acuerdo a Villafañe (2004) la cultura corporativa es uno de los componentes de la identidad (como se citó en Córdoba, 2011); sin embargo, dentro de este proyecto se ha determinado que es importante profundizar más sobre este elemento que sobre los otros cuatro, ya que la cultura corporativa condiciona, de una forma muy importante, el desempeño de las personas que conforman una organización y es clave dentro del enfoque por procesos al definirse como el comportamiento o la forma de hacer las cosas; así como también los valores compartidos y convicciones existentes entre los miembros de la organización (Pérez, 2010; Pintado y Sánchez, 2013). Tomando nuevamente el paradigma del estructural funcionalismo de Parsons los roles, normativas y valores son un elemento fundamental para establecer estructuras y procesos dentro de la organización y por lo tanto también lo es la cultura corporativa.

Como lo plantea Pérez (2010) existen 8 valores de la cultura que permiten el adecuado escenario en la organización para poder llevar a cabo la gestión por procesos, estos son:

- Orientación a la calidad, o satisfacción de las necesidades; en este caso las necesidades comunicacionales
- Orientación al personal, “la persona como un valor en sí misma” (Pérez, 2010, p.299).
- Compromiso y participación del personal que se involucra voluntaria y responsablemente dentro de los procesos de la organización
- Identificación con la empresa que se manifiesta en la participación, flexibilidad y trabajo en equipo

- Información, comunicación y confianza, consolidan: comportamientos, ante las distintas situaciones y conflictos; calidad en las relaciones, propiciando confianza para el trabajo en equipo; y la toma de decisiones, siempre basada en la adecuada comunicación.
- Jerarquía y delegación, se debe encontrar un punto de equilibrio entre el control con el incentivo para que el personal pueda tomar decisiones.
- Orientación a resultados, finalmente, se deben gestionar los recursos de una forma eficiente y eficaz.

La identidad corporativa, así como la imagen corporativa, servirán como dimensiones de estudio de la comunicación corporativa para el presente proyecto, pero no se estudiarán directamente estos dos elementos. Se abordarán sus conceptos básicos en la investigación; pero no son el objeto de estudio principal.

1.2.1.3. Imagen Corporativa

Exponiendo aportes importantes de los autores en referencia a la imagen, se puede definir como la integración en la mente de los públicos que genera un conjunto de significados por los cuales las personas recuerdan, describen y relacionan a una compañía (como se citó en Córdoba, 2011), es decir, la representación mental que cada público crea a partir de los atributos que la empresa muestra (Pintado y Sánchez, 2013).

De acuerdo a Aguilar (2009) la imagen interna o autoimagen es aquella proyectada a partir de la cultura corporativa de la organización (como se citó en Apolo, Aliaga y González, 2015).

Por su parte, Lojo (2011), establece que existen dos elementos principales que entran en juego para la construcción de la imagen interna:

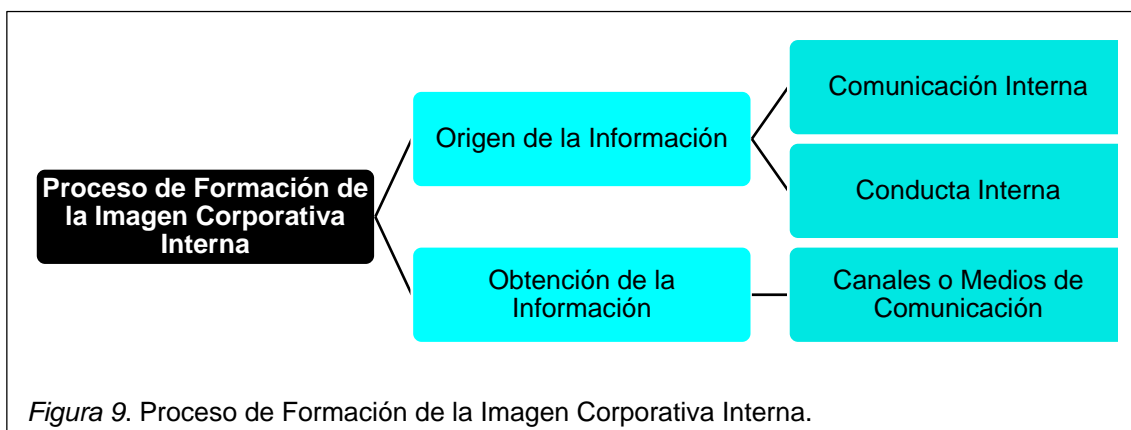
- Comunicación Interna: Tiene como propósito dirigir la cultura corporativa para poder alinear los esfuerzos de los colaboradores a los objetivos organizacionales. Lo que se promueve a partir de esta es:
 - Un ambiente de trabajo adecuado
 - El cambio o refuerzo de comportamientos

- La consecución de metas organizacionales
- **Conducta Interna:** es la forma en la cual la empresa se comporta frente a sus colaboradores, existen tres niveles de conducta interna: los comportamientos de los altos mandos formalizados a través de políticas, normativas y procedimientos; la estructura formal de la organización y los elementos manifestados en la filosofía y cultura corporativa.

Estos dos elementos conforman lo que Capriotti (1999) denomina el Origen de la Información que es la primera etapa en la construcción de la imagen interna (como se citó en Lojo, 2011).

Posteriormente, se da la obtención de la información, en esta fase, los colaboradores reciben la información a través de distintos canales de comunicación que son establecidos desde la estrategia comunicacional, para ello se identifican cuáles son los canales de comunicación, cómo es la relación que establecen los públicos con los medios y cuál es el nivel de credibilidad.

Los dos elementos mencionados componen el “Proceso de Formación de la Imagen Corporativa” de acuerdo a Capriotti (1999) (como se citó en Lojo, 2011).



Este proyecto se enfocará en tomar a la imagen interna como dimensión de estudio, al estar enfocado en el análisis de los procesos de comunicación entre el centro comercial Quicentro Shopping y sus públicos internos y mixtos.

1.2.2. Proceso de Comunicación Corporativa

Los procesos comunicativos, fueron definidos en incisos anteriores como un conjunto de sucesos y relaciones que están en constante dinámica, son cambiantes y continuos; pero además cada elemento del proceso afecta al todo, y nunca puede darse en un solo sentido; existe una retroalimentación. Partiendo de esta definición general de los procesos comunicativos, Brandolini y González (2009) establecen que los procesos de comunicación corporativa son una red de relaciones y sucesos en la cual participan distintos actores, logrando que cada una de las actividades de la organización se alineen al proyecto empresarial y la filosofía corporativa de la organización (Medina et al., 2010).

Es así, que Brandolini y González (2009) presentan los distintos procesos de comunicación de una organización bajo tres niveles de abstracción:

1. Primer Nivel, Ámbito de la Identidad: En este nivel es importante identificar la situación de una organización, a través de:
 - Historia de la empresa
 - Identidad
 - Filosofía Corporativa
 - Objetivos Organizacionales

Estos elementos constituyen el inicio del proceso de comunicación corporativa: entradas.

2. Segundo Nivel, Ámbito de la Comunicación: En este nivel se identifican los atributos que la organización desea proyectar a través de su imagen:
 - Pensamiento Estratégico (Objetivos)
 - Estrategia de Medios
 - Estrategia de Comunicación

Estos elementos generan la fase de transformaciones desde el enfoque de la Gestión por Procesos

3. Tercer Nivel, Ámbito de la Imagen: Finalmente, se debe realizar un plan de acciones a ejecutar en favor de la gestión comunicacional, a través de:
 - Análisis de Resultados

- Imagen Obtenida

Finalmente, a través del análisis de resultados se puede identificar la imagen e identidad obtenidas. A continuación se muestra la relación del modelo propuesto por Brandolini y González (2009) con el modelo de la gestión por procesos.



1.2.3. Tipos de Comunicación Corporativa

La Comunicación Corporativa surge especialmente ante una necesidad de las empresas de dar respuesta a todas las demandas de sus distintos públicos y se enfoca en plantear distintas estrategias que consoliden a la empresa con los públicos que esta puede manejar; busca gestionar todos los recursos comunicacionales en torno al prestigio y credibilidad de las empresas, logrando que éstas tengan una imagen sólida frente a sus públicos de interés (Argenti, 2014).

Bajo esta concepción se puede diferenciar dos tipos de comunicación principalmente, la primera dirigida a los públicos que conforman o son parte de la organización: comunicación interna bajo las dimensiones de identidad e imagen interna; y la segunda dirigida a los públicos que no son parte de la organización, pero ejercen influencia sobre la misma: comunicación externa bajo la dimensión de imagen.

Para el presente proyecto, se analizará solamente la comunicación interna del centro comercial Quicentro Shopping, mediante la investigación del manejo actual de la misma para determinar si se están generando procesos comunicacionales que permitan la conformación de redes de relaciones entre Quicentro Shopping y sus públicos internos y mixtos, y si la comunicación aporta para que cada una de las actividades de la organización se alineen al proyecto

empresarial y la filosofía corporativa de Quicentro Shopping, como lo plantea Medina et al. (2010).

1.2.4. Comunicación Interna

Yépez (2013) define a la comunicación interna como un proceso elemental que se da entre los miembros de una organización a través de la interacción que permite generar una red de interrelaciones; la misma que debe ser planificada.

De acuerdo a Villafañe, la principal función de la comunicación interna es apoyar el proyecto empresarial, para lo cual es elemental propiciar las condiciones necesarias para la satisfacción de los objetivos y estrategias generales de la empresa por medio de canales y herramientas de comunicación adecuados (como se citó en Yépez, 2013).

Para Brandolini y González (2009), el hecho de propiciar las condiciones necesarias para una comunicación interna adecuada de las cuales habla Villafañe, permiten alcanzar las metas y objetivos organizacionales mediante la promoción del trabajo en equipo, es así que se logra consolidar cuatro aspectos positivos entre los miembros de una organización:

1. Participación de todo el personal para alcanzar metas comunes
2. Armonización de las áreas y acciones de la empresa
3. Fomenta el saber, querer y poder, que permitan la toma de decisiones individuales enfocadas en el bienestar común de la organización
4. Se mejora la productividad, mediante una comunicación específica que permita a los trabajadores realizar sus tareas de formas claras

Estos cuatro aspectos pueden llegar a consolidarse a partir de la gestión por procesos de la comunicación interna, ya que este enfoque promueve la participación, armonización, información y productividad a través de una estructura organizacional que se alinee a los procesos y a su correcto funcionamiento, además de fomentar que se implementen actividades en un esquema más horizontal y transversal, mediante el cual fomenta la participación y armonización de las diferentes áreas. Como tercer punto, la información se convierte en un elemento clave para el desempeño del personal, mientras más

informado está el personal acerca de temas relevantes para su trabajo podrá desempeñarse de una forma más eficiente y efectiva generando de esta forma mayor productividad; lo que recae en la generación de valor, tanto en la identidad como la imagen corporativa de la empresa (Mallar, 2010).

1.2.4.1. Principios de Comunicación Interna

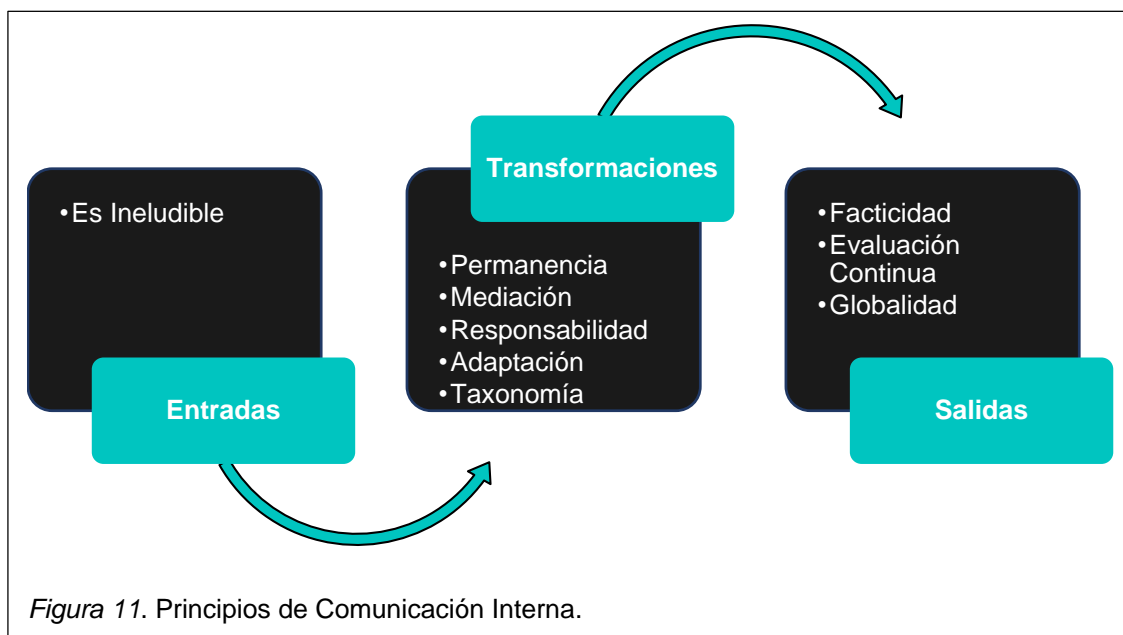
Retomando lo que establece Parsons a través del Paradigma del estructural funcionalismo, el segundo elemento que entra en juego son las estructuras y procesos dentro del sistema. El correcto funcionamiento de un sistema y de un proceso en sí se basa en la estructura planteada a través de normas, valores y roles (Oquist y Oszlak, 1970).

Es a partir de esto, que se han considerado a los principios de la comunicación corporativa establecidos por Medrano (2012) como un elemento fundamental a ser analizado y tomar en cuenta dentro de la propuesta final, ya que estos 9 principios propuestos permiten determinar las bases y los aspectos que pretende cubrir la comunicación interna en su aplicación:

- **Es Ineludible:** si la organización misma no “dice quién es, otros dirán lo que no es” (Domínguez, 2010, p. 26). Debe ser la empresa misma la que establezca qué es lo que quiere comunicar a sus públicos internos, qué imagen desea crear en ellos a partir de la consolidación de una identidad.
- **Permanencia:** La comunicación no puede dejar de hacerse. “Las personas siempre comunican, y por ende, también las empresas comunican.
- **Mediación:** La comunicación es el mediador entre la empresa y los individuos. Los procesos permiten crear esa interrelación, pero el fin siempre serán los individuos.
- **Responsabilidad:** El responsable de que el proceso de comunicación tenga éxito será el emisor, pues es quien desea transmitir algo al destinatario; y dependerá de las condiciones que éste propicie para que la comunicación sea o no exitosa.
- **Adaptación:** La comunicación debe adaptarse de emisor a receptor.

- Taxonómica: Se pueden emplear todos los canales que se consideren propicios, dependiendo de la naturaleza del mensaje.
- Facticidad: La gestión comunicacional debe evidenciarse en hechos, no se puede asumir que el proceso comunicativo ya se ha dado sin establecer las pautas y normas para el mismo.
- Evaluación continua: El proceso comunicativo debe mantenerse en un contexto de mejora continua.
- Globalidad: La comunicación interna va de la mano de la comunicación externa.

Desde el enfoque de Gestión por Procesos, los principios enunciados seguirían el siguiente esquema:



Este proyecto podrá determinar si se cumplen o no con los principios expuestos sobre la comunicación interna en el centro comercial Quicentro Shopping. En caso de que se cumplan, acentuar las bases para fortalecerlos; en caso de que no lo hagan, propiciar las condiciones para que se den.

1.2.4.2. Gestión de Contenidos en la Comunicación Interna

Tomando como punto de partida los postulados principales de gestión por procesos, hoy en día las empresas han desarrollado la necesidad de sistematizar

y estructurar la forma en que manejan sus datos, información y contenidos. Es así que, dentro del proceso de comunicación interna, para poder mantener una correcta administración de la información se ha tomado en cuenta a la “Gestión de Contenidos Empresariales” como un punto de referencia clave.

De acuerdo al glosario web de Association for Information and Image Management (AIIM) la gestión de contenidos empresariales puede definirse como el conjunto de estrategias, métodos y herramientas que, de forma continua, permiten que la empresa pueda capturar, gestionar, almacenar, preservar y distribuir mensajes. Estas estrategias facilitan un manejo estructurado de los contenidos de la organización (como se citó en Eitó-Brun, 2014).

De acuerdo a Boiko (2001), la gestión de contenidos consta de las siguientes áreas:

- Colección: la actividad principal es la creación o recolección de información; pero además se debe dar apoyo en la creación de contenidos, flujos de trabajo e integración de fuentes externas.
- Gestión: se encargan de la gestión y control de los repositorios de información y de los grupos de usuarios.
- Publicación: deben realizar la publicación final de información, publicaciones o productos (como se citó en Alarcón y Gómez, 2010).

La gestión de contenidos será un punto clave en la propuesta a desarrollar, ya que es uno de los principales elementos que se toman en cuenta en el enfoque por procesos de información y datos en una organización.

1.2.4.3. Canales de Comunicación Interna

Los canales de comunicación son los medios por los cuales la empresa puede mantener una comunicación y una relación bidireccional con sus públicos, en este caso internos y mixtos (Armas, 2014). Es a partir de esta definición que se encontró la importancia de analizar este elemento como uno de los principales; ya que de acuerdo a lo establecido en los postulados teóricos del estructural funcionalismo, así como en las teorías sistémicas de comunicación y el modelo del proceso de comunicación los autores hablan acerca de que el proceso no

puede darse en un solo sentido, este necesita una retroalimentación; y en base a la definición expuesta por Armas (2014), los canales de comunicación son los medios por los cuales se puede dar o no dicha retroalimentación. Estos elementos se pueden clasificar en:

Los canales informales se establecen por los mismos miembros o colaboradores de la organización, quienes tienen afinidad o intereses particulares que los lleva a implementar canales no establecidos propiamente por la empresa, pero que son necesarios debido a la interacción y relación que tienen las personas (Díez, 2010).

Los canales formales, por su lado, son aquellos que están establecidos por la propia organización y a través de ellos la comunicación fluye en cuatro direcciones: descendente, ascendente, horizontal o transversalmente. Estableciéndose así las formas de comunicación (Díez, 2010).

Los canales formales o informales pueden presentarse de tres formas dentro de la organización:

- Canales orales: por medio de los cuales circulan los mensajes de forma oral, la ventaja es que se da una retroalimentación prácticamente inmediata.
- Canales escritos: se refieren a aquellos por los cuales los mensajes se codifican de tal forma que se puede tener un registro permanente, tangible y verificable de lo que se transmite (Cedaro, 2007).
- Canales electrónicos: son por los cuales circulan los mensajes a través de un soporte tecnológico, ya sea computadora, móviles, etc.

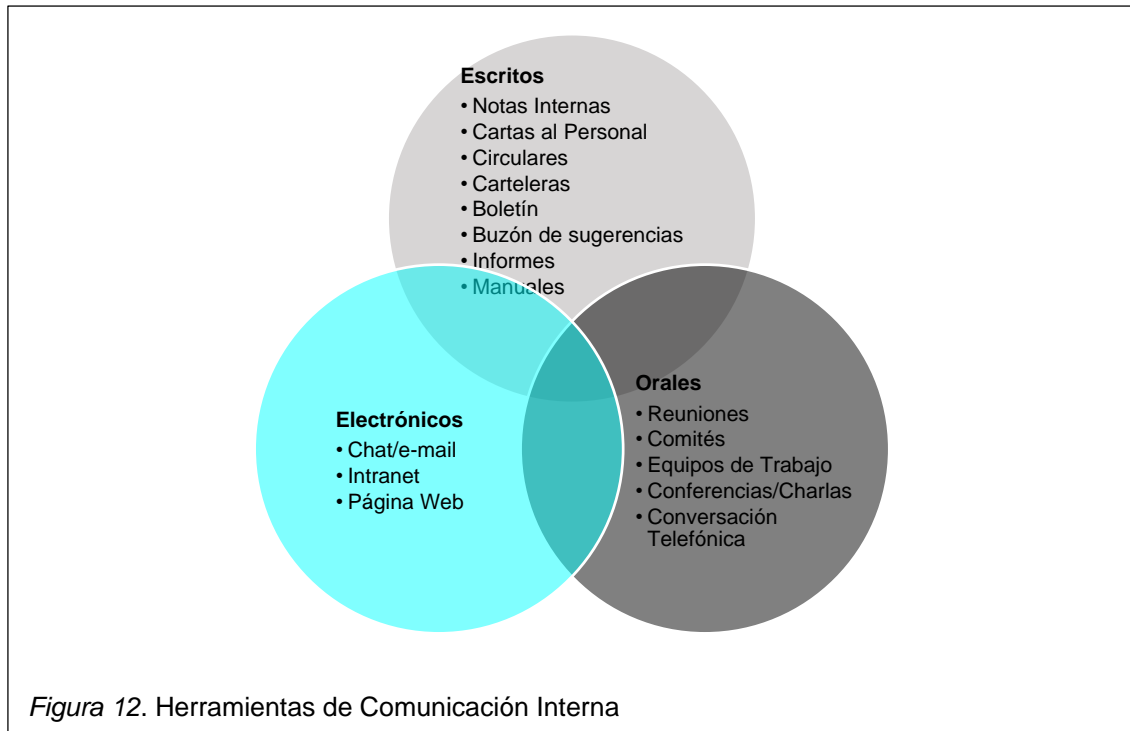
1.2.4.4. Herramientas de Comunicación Interna

Habiendo ya identificado los canales por los cuales se puede presentar una comunicación bidireccional en la organización, Armas (2014) plantea herramientas de comunicación interna, que son instrumentos o los soportes físicos a partir de los cuales se da la transmisión de los diferentes mensajes, y por ende el proceso comunicativo en sí mismo (Cedaro, 2007). Las principales

herramientas de comunicación interna que se pueden presentar para cada uno de los canales descritos son:

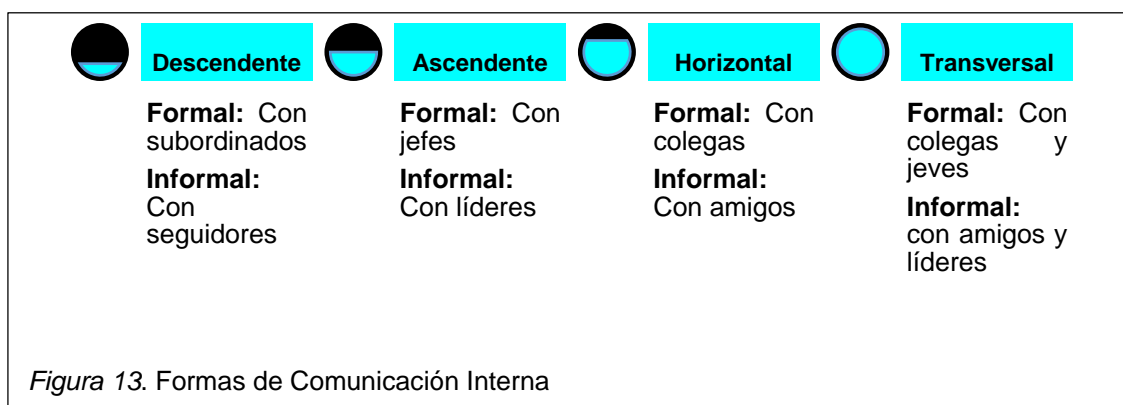
- Escritos
- Orales
- Electrónicos

Ver figura 12



Finalmente, se ha determinado importante analizar las formas de comunicación que se presentan actualmente en Quicentro Shopping, tomando como base que el enfoque por procesos busca romper con el esquema de verticalidad en las organizaciones, y en su lugar implementar la horizontalidad y transversalidad como dos ejes fundamentales para el funcionamiento más eficaz y eficiente de procesos (Mallar, 2010).

De acuerdo a lo que establece Díez (2010), existen 4 formas de comunicación que se pueden presentar dentro de la organización, ya sea formal o informal, como se ilustra a continuación:



Dentro de este proyecto, se indagará qué formas de comunicación se están presentando a partir de la comunicación interna de Quicentro Shopping; para poder identificar si es que, como lo plantea la gestión por procesos, se tiende a una comunicación más horizontal y abierta; o por lo contrario hay una comunicación más rígida y descendente.

1.2.5. Públicos Internos

Teniendo en cuenta que dentro de la comunicación interna, la clave son sus públicos y, siguiendo el planteamiento de que la comunicación corporativa surge como una respuesta ante las distintas necesidades comunicacionales que tienen los públicos de una organización (Argenti, 2014), es elemental comprender qué son entonces los públicos internos.

De acuerdo a Moore y Canfield (1980), los públicos internos son los que pertenecen directamente a la organización, y se refieren a personas que están conectadas con la organización, quienes permiten el desarrollo y funcionamiento de la misma, y tienen un interés específico por la organización. Es por ello, que la empresa mantiene una comunicación más frecuente y rutinaria con estos públicos (como se citó en Míguez, 2010).

1.2.6. Públicos Mixtos

Los públicos mixtos, también llamados intermedios o ambivalentes, son aquellos grupos que tienen una posición intermedia y están indirectamente relacionados

con la organización (Bermeo, 2013); es decir, no son colaboradores propiamente; pero tampoco son actores externos y extraños a la misma.

Todos los conceptos, modelos y definiciones descritos guiarán la investigación de este proyecto; y se enfocarán en plantear un modelo, adaptado a la Comunicación Corporativa, que cumpla con los principios de gestión por procesos desde el enfoque sistémico de la comunicación.

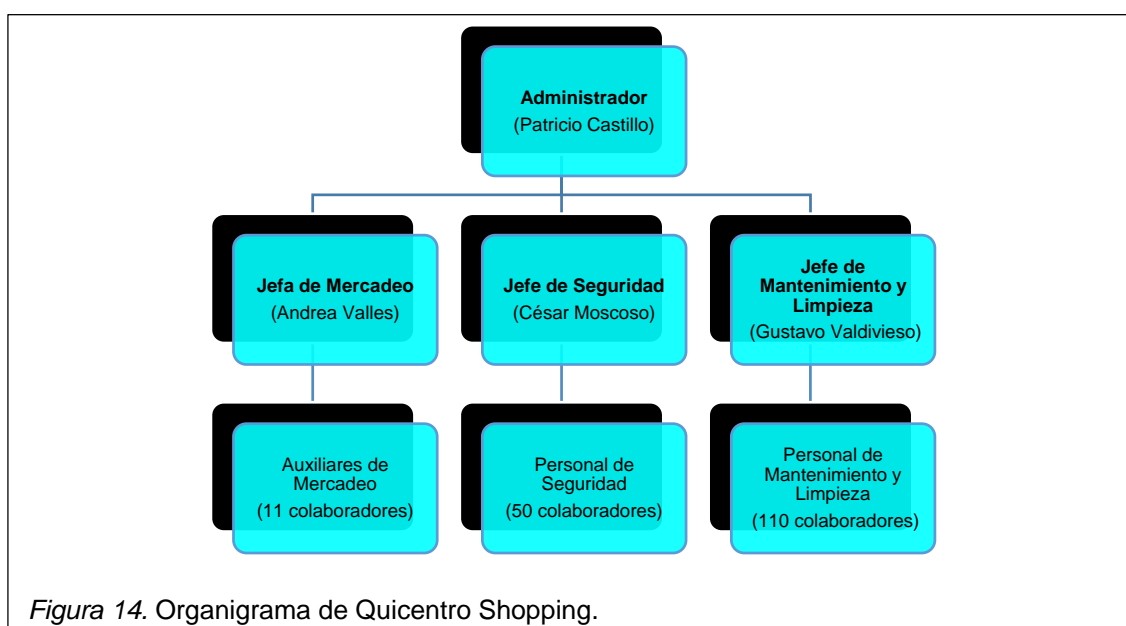
2. CAPÍTULO II: QUICENTRO SHOPPING

Quicentro Shopping es el primer centro comercial de categoría internacional en el país, a cargo de la empresa DK Management Services S.A., organización creada para “brindar a sus clientes un servicio líder, en gestión y operación de Centros Comerciales” (DKMS, s/f).

Quicentro Shopping fue construido hace más de 25 años en una de las zonas de más alto desarrollo comercial e inmobiliario de Quito, y a lo largo de estos años ha ido creciendo hasta consolidarse como el centro comercial de mayor categoría en el país, dirigido a un target de clientes medio alto, alto. Gracias a alianzas que Quicentro ha ido consolidando, se ha permitido llegar a ofertar marcas de renombre nacional e internacional en sus 188 locales comerciales y 42 islas.

La operación del centro comercial actualmente está en manos de un Administrador General, tres jefes de las principales áreas del centro comercial: Mercadeo, Seguridad, y Mantenimiento y Limpieza, y de un total de 171 colaboradores. Todos ellos trabajan día a día a partir de la misión de DK Management:

“Operar centros comerciales con excelencia, pasión y una óptima gestión empresarial”.



Y, así mismo, todos los miembros que conforman DK Management se identifican y desempeñan en base a valores institucionales como son: la puntualidad, trabajo en equipo, integridad, originalidad y vocación de servicio en busca de llegar a cumplir la visión de su organización:

“Ser la mejor operadora de centros comerciales reconocida a nivel nacional con proyección internacional”.

De acuerdo a Villafañe (como se citó en Córdova, 2011), a partir de estos postulados que conforman la Filosofía Corporativa y el Proyecto Empresarial de Quicentro, se va construyendo también con los años una cultura corporativa en la organización, en este caso, en Quicentro se ha ido estableciendo una forma de hacer las cosas a partir de los valores y convicciones que se han ido forjando (Pintado y Sánchez, 2013). A nivel de comunicación interna, se realizó un primer acercamiento con el Administrador General de Quicentro, el Sr. Patricio Castillo, quien pudo explicar cómo se lleva a cabo actualmente la comunicación, tanto con los colaboradores como con los representantes de los locales comerciales en Quicentro.

Quicentro no cuenta específicamente con un plan de comunicación interno, es a partir de esta situación que se identificó el primer problema a nivel comunicacional; pues no existen objetivos y estrategias comunicacionales específicas de comunicación interna en el centro comercial; y de acuerdo a lo que nos propone en Estructuralismo-Funcional, desde las Teorías Sistémicas, Brandolini y González (2009) determina que la comunicación interna apoya al proyecto empresarial mediante el establecimiento de normas y valores (Arriaga, 2003) que direccionan las acciones y esfuerzos. Al no tener un plan que direcciona específicamente la comunicación interna, Quicentro no cumple con este postulado.

Sin embargo, sí cuenta con un plan estratégico general anual, en el cual se incluyen estrategias y acciones direccionadas a la comunicación, pero como parte de apoyo a las actividades principales de operatividad del centro comercial.

A partir de esta información, se determinó que no existe una gestión o administración estratégica propiamente de la comunicación interna en Quicentro, pero sí existe un manejo empírico de la comunicación. Patricio Castillo detalló un poco más cómo se lleva a cabo el proceso de comunicación interna, este está a cargo de los mandos altos y medios que son quienes se encargan de ejecutar la comunicación a través de canales formales que utilizan herramientas como: reuniones trimestrales, charlas continuas, correos electrónicos, la intranet y extranet y radio transmisores; estos son algunos de los instrumentos de comunicación interna que propone Armas (2014).

En la investigación se analizará si éstos son suficientes y están bien direccionados para satisfacer las necesidades de comunicación del público interno y mixto de Quicentro, o si sería importante tener en cuenta otras de las herramientas mencionadas por el autor.

En cuanto a la evaluación de la comunicación interna, se realiza igualmente como parte de la evaluación del plan estratégico general; pero no se ejecuta puntualmente un análisis y revisión de los procesos comunicacionales ni se establecen acciones de mejora continua específicamente de comunicación interna (Mallar, 2010), sino que se realiza una evaluación más en general de los resultados de operatividad de todo el centro comercial.

Si bien se pudo identificar que Quicentro cuenta con canales formales de comunicación interna, no existe un modelo de un proceso específico que establezca: roles, normativas y valores, elementos clave para una Gestión por Procesos de Comunicación Interna. Es decir no está determinado bajo normativas formales lo que se hace y cómo se hace a nivel de comunicación interna (Medina et al., 2010) en Quicentro.

De acuerdo al Sr. Castillo, sí se realizan algunas etapas de la Gestión por Procesos, propuestas por Mallar (2010): se fomenta la información, formación y participación; sin embargo no se tiene una identificación y delimitación de procesos comunicacionales internos y no existe un mapa de procesos.

Quicentro sí tiene responsables de la gestión comunicativa, cada jefe de área es responsable de planificar y llevar a cabo actividades como reuniones y charlas con su equipo de trabajo; sin embargo estas acciones no se dan bajo una caracterización de procesos, ni un modelo establecido.

Como se mencionaba en el Capítulo I, la Teoría Electrónica de la Comunicación dentro de las Teorías de Sistemas establece que la comunicación es netamente procesal, por lo que no puede darse en medio de sucesos separables de otros actores y hechos; es así que el no cumplir uno de los postulados o etapas de los procesos, inmediatamente afecta a todo el funcionamiento de la comunicación interna actual (Beltrán, 2011).

A partir de esta primera aproximación, se pudo determinar y describir, de manera general, que si bien existen acciones comunicativas y algunas estrategias del plan general de Quicentro Shopping que se direccionan a comunicación, no existe un documento formal como es el plan de comunicación interno, ni tampoco un modelo que permita la gestión por procesos aplicada a la Comunicación Corporativa del centro comercial con sus colaboradores y locales comerciales.

2.1. Interpretación de Resultados

Para el desarrollo de la presente investigación, se establecieron los siguientes objetivos a cumplir:

Objetivo General:

Analizar los procesos de la comunicación interna de Quicentro Shopping con el fin del establecimiento de un modelo de gestión.

Objetivos Específicos:

1. Analizar la existencia y el manejo actual de los procesos comunicacionales que mantiene Quicentro Shopping con sus públicos internos y mixtos
2. Establecer los elementos necesarios para una gestión por procesos comunicacionales entre Quicentro Shopping y sus públicos internos y mixtos

3. Diseñar los procesos constitutivos del modelo de gestión por procesos de comunicación interna.

A partir de estos objetivos, la investigación se direccionó en base a las siguientes categorías:

- a) Proceso de Comunicación Corporativa
- b) Cumplimiento de los principios de Comunicación Interna
- c) Gestión de Contenidos
- d) Canales de Comunicación Interna
- e) Herramientas de Comunicación Interna
- f) Formas de Comunicación Interna

Éstas fueron evaluadas desde el enfoque de Gestión por Procesos bajo las dimensiones de identidad e imagen corporativa.

La metodología de la investigación utilizada fue multimodal; se emplearon métodos de investigación, tanto cualitativos como cuantitativos para poder triangular la información. Mientras el enfoque cuantitativo se basa en el análisis y recolección de datos, confía en los números y se basa en la utilización de la estadística; el cualitativo recoge datos más a profundidad, no se basa en cifras numéricas y emplea mucho lo que es la descripción (Gómez, 2006). La información detallada acerca de la metodología a emplear se puede ver en el Anexo 1.

A continuación se detalla las poblaciones a quienes se aplicó la investigación y los instrumentos empleados.

Tabla 1. Metodología de Investigación

Población	Detalle del Público		Muestra	Técnica	Instrumento
Población 1	Mandos Altos	Administrador	1	Entrevista Estructurada	Cuestionario 1 Ver Anexo 2
Población 2	Mandos Medios	Jefes de Área	3	Entrevista Estructurada	Cuestionario 2 Ver Anexo 3
Población 3	Mandos Bajos	Colaboradores	171	Encuesta	Cuestionario 3 Ver Anexo 4
Población 4	Públicos Mixtos	Locales Comerciales	260	Encuesta	Cuestionario 4 Ver Anexo 5 y 6

El análisis e interpretación de datos, está organizado en base a las categorías expuestas y se presenta a continuación:

2.1.1. Proceso de Comunicación Interna

Para la primera categoría se realizaron preguntas para determinar si el manejo actual de la comunicación interna de Quicentro Shopping cumple con los tres niveles de abstracción del proceso que propone Brandolini y González (2009): Identidad, Comunicación e Imagen Corporativa.

a) Primer Nivel: Ámbito de la Identidad

El ámbito de la Identidad, de acuerdo a Brandolini y González (2009), se basa en la historia, identidad, filosofía y objetivos organizacionales. El administrador comentó algunos datos importantes sobre la historia de Quicentro. El centro comercial lleva operando más de 25 años en el país, y dos de los conceptos más importantes son la renovación e innovación, dependiendo de las demandas y expectativas de los clientes, lo que genera que se haya ido consolidando como el centro comercial de mayor renombre en el Ecuador.

Por otro lado, las demás poblaciones desconocen acerca de la historia y filosofía del centro comercial, pues ninguno de los jefes de área pudo dar mayor información sobre estos temas, de hecho sus respuestas eran: “el administrador es quien conoce mejor esto”. Igualmente, los colaboradores y locales comerciales casi no pudieron identificar cuántos años lleva operando Quicentro; solo el 29% de colaboradores y el 36% de locales lo hicieron. Y asimismo, el 93% de personal operativo y el 96% de locales desconocen la misión de la empresa.

En cuanto la identidad, Patricio Castillo, afirmó que es el mejor centro comercial del país, el de mayor estatus; pero además a nivel interno una empresa responsable con sus colaboradores y se preocupa por su crecimiento tanto personal como profesional. Estos atributos no fueron identificados en las demás poblaciones, como se detalló en el principio de “ser ineludible”, previamente.

También afirmó que todo lo que se refiere a filosofía y objetivos corporativos, están a la mano de todo el personal en la Intranet, así como en la Página Web

del centro comercial, siendo estos dos medios de comunicación que los colaboradores aseveraron no utilizar con frecuencia, solamente el 36% utiliza el correo electrónico y el 22% la página web.

b) Segundo Nivel: Ámbito de la Comunicación

En este ámbito, entran en juego los objetivos y estrategias comunicacionales para llevar a cabo las acciones. En relación a esto, el administrador dijo que no existe propiamente un plan de comunicación interna, tampoco normativas o reglamentos que establezcan y den las pautas para llevar a cabo la comunicación interna, lo cual fue corroborado por los colaboradores y locales comerciales, que en un 64% y 78%, respectivamente, dijeron que no existen documentos como políticas o reglamentos de regularización en cuanto a comunicación interna. En realidad la comunicación interna es tomada en cuenta como apoyo a las actividades operacionales del centro comercial, se establecen acciones o estrategias de acuerdo al plan operativo.

Los jefes de área corroboraron esa información; solamente el jefe de Seguridad dijo que sí se han realizado manuales, se trabajó en un manual de crisis en el cual también se incluían algunos elementos comunicacionales para evitar que la imagen decaiga. Sin embargo, no es un manual de comunicación, sino más bien igualmente está más ligado a la parte operativa.

c) Tercer Nivel: Ámbito de la Imagen

El administrador estableció que no se realiza propiamente un análisis de resultados de comunicación interna; pues dentro de la evaluación anual del plan estratégico se evalúa en caso de que haya habido acciones relevantes; pero propiamente evaluación de la comunicación interna no se realice, tampoco de la “imagen interna”.

La jefa de área de Servicio al Cliente, dijo algo parecido al administrador, que se evalúa la comunicación anualmente con el plan; pero también se puede considerar que se evalúa en las reuniones mensuales, junto con el análisis de resultados de todo lo demás. Por su parte, los jefes de Mantenimiento y Limpieza y Seguridad dijeron que la evaluación se realiza con la encuesta COMPERS 360° en la cual se evalúa el desempeño de todo el personal. Los tres afirmaron que

no se ha realizado una evaluación de imagen interna, “asumimos, muchas veces, que los colaboradores nos ven como queremos; debido a la forma en que se comportan y cómo responden ante las demandas del centro comercial”, afirmó el jefe de Mantenimiento y Seguridad.

Esta falta de evaluación se evidenció en los resultados de las encuestas a locales comerciales y colaboradores, quienes identifican y describen distintos atributos para Quicentro, por parte de los colaboradores, el 86% caracterizan la imagen del centro comercial con: responsabilidad, servicio, confianza y excelencia. Mientras que los locales comerciales tienen opiniones muy diferentes, pero tomando la mayoría, el 44% reconoce a Quicentro como internacional, y el 36% con la palabra pasión.

2.1.2. Principios de la Comunicación Interna

En cuanto a la segunda categoría, se aplicaron preguntas a las cuatro poblaciones para determinar si la comunicación interna de Quicentro cumple con los principios, que presenta Medrano (2012), vistos desde el enfoque de Gestión por Procesos; y si el cumplimiento de los mismos aporta en la imagen e identidad del centro comercial. Los resultados fueron los siguientes:

a) Ineludible

Se analizó si Quicentro ha podido decir lo que es, mediante sus acciones; es decir si la imagen que Quicentro desea tener frente a sus públicos internos es la que realmente tiene.

El administrador de Quicentro, Patricio Castillo, expuso que, a nivel interno, se pretende que los colaboradores identifiquen los siguientes atributos en Quicentro: liderazgo, estatus y responsabilidad. Sin embargo, los jefes de área no reconocieron al 100% los mismos.

La jefa de Mercadeo se identificó con el estatus que da trabajar en Quicentro “no es lo mismo trabajar en el mejor centro comercial del país, que en los demás”, fueron sus palabras. El jefe de Seguridad describió a Quicentro como líder en el mercado y responsable, también se identificó con otras características: amable, amistoso y cordial. Finalmente, el jefe de Mantenimiento y Limpieza no se

identificó con ninguna de las características mencionadas por el administrador, para él Quicentro representa: carácter, experiencia, fortaleza, innovación y equipo.

Por su parte, en los resultados arrojados por los colaboradores, el 86% ve a Quicentro como una empresa responsable, de servicio, confiable y con excelencia; es decir, solamente identificaron uno de los atributos deseados por la administración. Mientras que apenas el 43% reconoce el estatus y se identifica con la gestión empresarial de ser el mejor centro comercial del país.

Dentro de los locales comerciales existen opiniones muy diferentes en cuanto a la identificación de atributos de Quicentro. De las tres cualidades mencionadas por mandos altos, apenas el 29% se identificó con estatus, el 31% ve a Quicentro como responsable y el 15% identifica la gestión empresarial.

b) Permanencia

En referencia al principio de permanencia, se analizó si existe continuidad en los mensajes de comunicación que emite Quicentro a sus públicos internos y locales comerciales.

El administrador de Quicentro afirmó que existe continuidad, pues se llevan a cabo reuniones mensuales, capacitaciones cada tres meses, revisión de correo electrónico diariamente y se actualiza la información de la Intranet una vez por semana; todo esto en cuanto a la comunicación con colaboradores. En la encuesta aplicada a los mandos bajos efectivamente, el 74% confirmó el uso diario de correos electrónicos; sin embargo el 50% dijo no utilizar la Intranet y alegaron, por otro lado, el uso de radiotransmisores diariamente en un 100%, a pesar de ser el medio que más reconocieron utilizar, en un 63% los mandos bajos dijeron no sentirse cómodos expresándose por aquí. En referencia a esto, los jefes de área describieron que los radiotransmisores cuentan con dos canales: uno en el que están todos los miembros de Quicentro y otro que es solamente para el personal de seguridad. “Muchas veces es incómodo tener que hablar asuntos de área y saber que todos están escuchando”, alegó el jefe de Mantenimiento.

En cuanto a la comunicación con locales comerciales, el administrador comentó que la relación con ellos es un poco más distante y que el año anterior, 2015, se implementó un nuevo sistema para poder tener un contacto mayor y más inmediato: la Extranet. En este sistema los locales comerciales pueden realizar solicitudes y permisos para sus operaciones dentro de Quicentro, explicó la jefa de Servicio al Cliente. Así mismo, los otros dos jefes de área mencionaron a la intranet y los correos electrónicos como los principales medios de comunicación con los locales, pero también alegaron que falta potencializar esta herramienta. En las encuestas aplicadas a colaboradores el 71% dijo que jamás utilizan la Extranet, y por parte de los locales comerciales solamente el 23% reconoció la existencia y utilización de este sistema.

c) Mediación

El tercer principio a analizar fue la mediación, se investigó si el proceso de comunicación interna se lleva a cabo de tal forma que la comunicación se vuelve el mediador entre los intereses y necesidades de la empresa y sus públicos internos y mixtos.

En este caso, las cuatro poblaciones investigadas alegaron que no se había realizado algún estudio para identificar las necesidades, propiamente comunicacionales, del personal o de los locales comerciales; en el caso de los colaboradores fue el 63%, y en el caso de locales fue el 81%.

Por otro lado, el administrador indicó la existencia de un “Buzón de Ideas”, en el cual los colaboradores tienen la apertura de expresar propuestas para realizar nuevos proyectos en el centro comercial. Sin embargo, el 50% de colaboradores no utiliza el buzón de ideas, y en el caso de locales comerciales este medio no está establecido para ellos.

Los jefes de área afirmaron que, a pesar de que no se haya realizado un estudio de necesidades comunicacionales, la prioridad de información depende de las funciones de cada área. Por ejemplo, el área de seguridad debe manejar información un poco más confidencial que las demás áreas. Y para el área de mantenimiento la información más relevante se refiere a todos los planos de

infraestructura del centro comercial. Mientras que el área de mercadeo debe estar al día en lo que se refiere a eventos, aperturas, descuentos y promociones.

d) Responsabilidad

A través de las entrevistas al administrador y jefes de áreas, se pudo reconocer que los responsables de llevar a cabo los procesos de comunicación interna son los tres jefes de área, a pesar de que no esté establecido, explícitamente, en sus funciones el direccionar la comunicación interna; son ellos quienes direccionan y utilizan las herramientas que, según su criterio, sean las más adecuadas para llevar a cabo los procesos. Este dato fue confirmado por el 64% de colaboradores que afirmaron la inexistencia de documentos formales que regularicen la comunicación interna.

En cuanto a los locales comerciales, los mandos altos y medios dijeron que hace poco tiempo se implementó la herramienta denominada “Extranet” en la cual los locales pueden hacer solicitudes y pedidos a los jefes de área y al administrador.

Esta herramienta debe ser revisada diariamente por jefes de área, por lo que su manejo también está a su cargo. Sin embargo, apenas el 23% de locales comerciales identificó esta herramienta, y por otro lado, el 78% afirmó la inexistencia de documentos formales establezcan normas en los procesos de comunicación.

e) Adaptación y Taxonomía

El administrador estableció que el cumplimiento los principios de adaptación y taxonomía, va ligado al de responsabilidad, que están en manos de los mandos medios. Pues, son ellos quienes direccionan la comunicación, adaptan los mensajes dependiendo del grupo al que se dirigen y seleccionan los medios por los cuales desean transmitir la información.

Los jefes de área describieron la forma en la que eligen los medios de comunicación y los criterios para la construcción de mensajes. La jefa del área de Mercadeo determinó que lo que se debe comunicar se transmite por medio de la Intranet y Extranet, en el caso de locales comerciales; por lo que ahí todos los miembros tienen la información que requieran a la mano.

El jefe de Mantenimiento dijo que él conoce que dentro del personal que tiene a cargo existen distintas profesiones: plomeros, jardineros, electricistas, etc.; y depende de las funciones que desempeñan la información más relevante que se les emite. Al momento de las inducciones precisamente uno los prepara y les dice qué información es la que deben saber "como ley" para desempeñarse de una manera correcta. El jefe de Seguridad solamente afirmó que no ha realizado una evaluación de necesidades.

En la encuesta aplicada a los colaboradores, ellos establecieron que, de todas las herramientas, ellos prefieren la comunicación directa con sus jefes cuando tienen emergencias laborales o situaciones personales, el 78% del personal operativo prefiere tener un acercamiento personal a su jefe inmediato superior. En cambio los locales comerciales prefieren los medios electrónicos, el 41% de locales utiliza el correo electrónico para expresar igualmente solicitudes, inquietudes, etc., quizás porque esta herramienta les permite tener un respaldo de sus solicitudes, acuerdos, etc.

f) Facticidad

Para conocer si existen evidencias que demuestren que sí se realizan procesos de comunicación interna se preguntó al administrador qué documentos pueden respaldar los mismos. Él mencionó que se realizan actas de las reuniones, informes, se toman listas de asistencia; adicionalmente están los respaldos de los correos electrónicos, la información que se sube a la intranet y extranet, etc.

A pesar de estas afirmaciones, el 93% de los colaboradores no conoce acerca de las actas, el 63% no identificó a los informes; pero el 57% confirmó que sí se guardan respaldos de correos y el 71% que se toman listas de asistencia.

Asimismo, los 260 locales comerciales afirmaron no tener conocimiento sobre actas o informes, hay que tener en cuenta que se estableció que con ellos no se realizan reuniones o capacitaciones; por lo que no hay informes o actas que realizar. El 69% sí corroboró que se guardan respaldos de correos electrónicos, y en cuanto a la extranet hay que recordar que el 77% no reconoce este sistema.

Por su parte, los jefes de cada área también confirmaron que, las mencionadas por el administrador, son las principales evidencias que se guardan de lo que se refiere a la comunicación interna.

g) Evaluación continua

El administrador de Quicentro dijo que no existe una evaluación particular solo de comunicación interna; estas acciones se incluyen dentro del Plan Estratégico anual, pero no como estrategias, sino más como un apoyo a las actividades operativas que se requieren para el funcionamiento del centro comercial, por lo que la evaluación se realiza junto con el plan anual.

La jefa de mercadeo también afirmó que la evaluación del plan anual incluye a la comunicación interna, ésta se realiza solamente a nivel de altos mandos junto con la gerencia de DK Management en general; y la información y resultados se comunican solamente a los jefes de área, no se comparte con todo el personal. Los jefes de Mantenimiento y Seguridad hablaron de otra forma de evaluar y es una encuesta COMPERS 360°, en la cual se evalúa al personal y a su desempeño; más no a la comunicación interna y el proceso.

Las respuestas de mandos altos y medios fueron confirmadas por mandos bajos y locales, cuando el 85% del personal operativo; y el 94% de locales establecieron que nunca se ha efectuado ese tipo de evaluación en Quicentro.

h) Globalidad

El administrador comentó que la imagen que se desea reflejar a los clientes y consumidores de Quicentro es, sin duda, estatus; es que lo reconozcan como el único centro comercial del país con categoría internacional, el que maneja las mejores marcas y el que, al comprar ahí les da un estatus.

Sin embargo, a nivel interno, las demás poblaciones no reconocen tanto este atributo como parte de la imagen de Quicentro. De los jefes de área solamente uno de los tres afirmó que uno de los descriptores del centro comercial es estatus. Mientras en las encuestas del personal y locales, el 57% y 63%, respectivamente, se sienten regularmente identificados con esa palabra.

2.1.3. Gestión de contenidos de Comunicación Interna

A través de distintas preguntas se analizó si se aplica o no la gestión de contenidos en comunicación interna de Quicentro Shopping.

Para empezar, el administrador y los jefes de área manifestaron que no hay un proceso de comunicación interna establecido que regule y establezca la forma de llevar a cabo la comunicación ni la forma de realizar mensajes y emitirlos, cada jefe de área lo realiza de acuerdo a su experiencia y criterio.

El administrador y los jefes de área alegaron que se transmite información de acuerdo a las funciones de cada área, y como apoyo a la gestión operativa del centro comercial; sin embargo no existe una evaluación de necesidades de comunicación.

También el nivel de conocimiento de la filosofía e identidad del Centro Comercial es muy bajo, en los colaboradores solo el 7% reconoció la misión del Quicentro y en los locales el 4%; por lo que se identificó que no hay una fase de recolección o creación de información.

En segundo lugar, se analizó si existe una etapa de gestión y control de información y contenidos; en este punto los mandos altos y medios comentaron que guardan los respaldos de que sí llevan a cabo actividades comunicacionales como son actas e informes; sin embargo la existencia de estos es reconocida por los mandos bajos, solamente en un 37%. En cuanto a locales esto no existe.

Finalmente, en cuanto a la publicación, son los mismos jefes de área quienes eligen por qué medio comunicar a los colaboradores y son ellos quienes construyen los mensajes, pero en un 50% los colaboradores no se sienten satisfechos con la comunicación, y los locales comerciales en un 76%.

2.1.4. Canales de Comunicación Interna

La cuarta categoría a investigar fueron los canales de comunicación interna. Se realizaron preguntas para poder analizar qué tipo de canales emplea Quicentro en su comunicación interna y si estos canales son manejados bajo los postulados

y principios de Gestión por Procesos, además si estos canales son utilizados para generar imagen – identidad.

a) Formales e Informales

El administrador comentó que en realidad los canales formales son los que se utiliza el 99% del tiempo para llevar a cabo la comunicación, pues permiten tener un respaldo; solamente en casos de emergencia que alguno de los canales formales no funcione se emplean canales informales. Algunos de los canales formales con los que cuenta Quicentro son: reuniones, capacitaciones y charlas, correo electrónico, Intranet, y teléfono corporativo.

Sin embargo, en las encuestas del personal, muchos afirmaron sentirse “poco” o “nada cómodos” utilizando estos canales, mientras el 51% se siente más a gusto con canales informales.

Los jefes de área dijeron que en ocasiones sí utilizan canales informales, sobre todo llamadas a sus teléfonos personales o chats de whatsapp. En el caso del área de seguridad el jefe afirmó que existe un grupo de whatsapp con algunos colaboradores del área, quienes lo apoyan y los líderes para poder tratar temas urgentes que puedan surgir durante el día; y en este grupo además se encuentran miembros de la Policía Nacional para tener un acceso más directo e inmediato en caso de alguna emergencia que pueda surgir.

En relación a los locales comerciales, una mayoría representativa del 77%, no reconoció a la Extranet como una de las herramientas de comunicación con Quicentro y solamente el 20% se siente cómodo con esta herramienta; sin embargo, para mandos altos y medios, esta es la principal herramienta formal que se utiliza actualmente.

b) ¿Transmiten imagen e identidad?

Se preguntó al administrador si a través de los distintos canales de comunicación que tiene Quicentro se transmite la filosofía corporativa de Quicentro, tanto él como los jefes de área afirmaron que el lugar más visible en el que se transmite la filosofía corporativa son placas que se encuentran en las oficinas de la administración, y en la inducción se le da a conocer los elementos como son

misión, visión y valores a los nuevos colaboradores; además los miembros cuentan con esta información en sus identificaciones, así como en la página web, intranet y extranet.

A pesar de lo afirmado por el administrador y los jefes de área, en la investigación se determinó que, apenas el 7% del personal reconoce cuál es la misión del centro comercial como parte de la operadora de centros comerciales DK Management.

En relación a los locales comerciales, los mandos altos y medios dijeron que en realidad a ellos no se les transmite tanto; “están las placas de misión y visión en la oficina, cuando alguno viene para acá pueden verla”, fueron las palabras del administrador; y es así que solamente el 4% de locales pudo identificar la misión del lugar en el que operan.

2.1.5. Herramientas de Comunicación Interna

La quinta categoría que se analizó fueron las herramientas de comunicación interna. Se analizó cuáles de las herramientas de comunicación interna utilizan actualmente en Quicentro y cómo se siente el personal con ellas.

a) Herramientas escritas

El administrador dijo que entre las herramientas escritas, se utiliza lo que son notas internas, memorandos y el buzón de ideas. Para los jefes de área, de todos estos, el que más aporta es justamente el buzón de ideas que está colocado en los vestidores y comedores del personal para que puedan llenarlo con aportes innovadores que contribuyan con la mejora continua del centro comercial. De hecho, en las reuniones que tienen mandos altos y medios con la gerencia de DK Management, se les solicita llevar ideas de los colaboradores, al menos quincenalmente. Sin embargo, el 50% de los colaboradores no se identificó con el uso de esta herramienta. En cuanto a locales comerciales, los mandos altos y medios dijeron que con ellos se comunican a través de circulares o notas; esto fue corroborado por el 48% de locales.

b) Herramientas Orales

En cuanto a las herramientas orales, en referencia a los locales comerciales el administrador y jefes de área dijeron que en realidad no se aplican herramientas de comunicación orales, solamente cuando algún miembro de los locales se acerca a resolver alguna situación; pero no hay instrumentos formales.

Por otro lado, acerca de los instrumentos orales con colaboradores, el administrador habló de lo que son las capacitaciones, mismas que se intenta dar cada tres meses. Eso puede ir variando si se abre o no el curso de capacitación; pero al menos dos veces al año debe realizarse un programa de capacitación para el personal. Además están las reuniones por área y reuniones de todo el personal que se realizan mensualmente. Los jefes de área corroboraron la información del administrador y adicionaron que se realizan actas e informes para el personal como constancia de estas actividades.

Los colaboradores igualmente reconocieron tanto las capacitaciones en un 78% como las reuniones en un 93%. Adicionalmente, el 43% alegó sentirse completamente cómodo al expresarse en reuniones de área y el 29% se siente completamente cómodo en las reuniones de todo el personal.

c) Herramientas electrónicas

Finalmente, acerca de las herramientas electrónicas, el administrador dijo que los principales medios son la Intranet, para los colaboradores; extranet, para los locales comerciales; correo electrónico para ambos. En la intranet se actualiza cada semana información relevante sobre eventos, descuentos, beneficios, además de cumpleaños, logros, ascensos, capacitaciones, etc. es como una red social interna. Ahí también están todos los informes, actas, reglamentos, etc.; de tal forma que el personal tenga a la mano toda la información sobre DK Management en general.

Los jefes de área establecieron que la herramienta por la cual más se comunican son los correos electrónicos y los radiotransmisores, utilizados diariamente en un 36% y 100%, respectivamente, por los colaboradores. También dijeron que emplean la intranet, pero no con tanta frecuencia, igualmente solo el 36% de colaboradores identificó el uso de intranet.

Por otro lado, mencionaron que la página web contiene datos, algunas veces relevantes, para que el personal interno esté informado; sin embargo solamente el 22% del personal da uso a esta herramienta.

En cuanto a la extranet, es una herramienta relativamente nueva que empezaron a utilizar este año para la comunicación con los locales comerciales, pues la relación con ellos no era tan cercana, directa, ni eficiente; sin embargo, en opinión del administrador, aún falta potenciar esta herramienta. Los jefes de área declararon que revisan diariamente las solicitudes que los locales comerciales envían por medio de este sistema. El 23% de locales reconoció que si utilizan la Extranet; pero el 74% restante no lo hizo y además alegaron sentirse “poco” o “nada cómodos” con el mismo.

Para concluir, están los correos electrónicos, medio por el cual las cuatro poblaciones afirmaron que existe comunicación constante.

2.1.6. Formas de Comunicación Interna

Finalmente, en la investigación se realizaron algunas preguntas a los distintos públicos para determinar cómo está cada una de las formas de comunicación en Quicentro Shopping.

a) Comunicación Ascendente y Descendente

Se preguntó al administrador y los jefes de área cómo llevan a cabo la comunicación con sus subordinados. El administrador sostuvo que, en realidad, con quienes más se comunica es con los jefes de área, pues hay mucho personal distribuido en varios horarios, por lo cual es difícil poder entablar permanentemente relaciones con ellos; sin embargo dijo que en las reuniones mensuales trata de que el personal también vea que es una persona abierta, y que a pesar de las varias ocupaciones está dispuesto a escucharlos y apoyarlos, tanto profesional como personalmente. Esta información fue ratificada por el 78% de los colaboradores, que calificaron como “regular” a la comunicación con el administrador.

En cuanto a los jefes de área, el administrador manifestó que se ha llegado a consolidar un equipo de trabajo en el que él confía mucho, que han demostrado

la pasión y la entrega por el centro comercial; existe mucha confianza, pero siempre con respeto. Los jefes de área aseveraron que llevan una buena relación y comunicación con el administrador. La jefa de Servicio al cliente expresó que es una persona muy exigente, pero así mismo está abierta a opiniones. El jefe de Mantenimiento y Limpieza dijo igualmente tener una buena relación; y finalmente el Jefe de Seguridad afirmó que el administrador es una persona con quien han creado un vínculo de mucha confianza, pero siempre manteniendo el respeto.

A diferencia de la comunicación distante que existe entre mandos altos y bajos, la comunicación de jefes de área hacia el personal operativo se calificó como abierta, flexible; pero a la vez exigente. El jefe de Mantenimiento y Limpieza alegó que cada jefe tiene una forma de liderazgo distinta, para él motivar a su equipo de trabajo es uno de sus mayores desafíos, pero a la vez es algo que le apasiona y le gusta lo que hace. En cuanto a la jefa de Servicio al Cliente estableció que ha intentado crear un equipo de trabajo dinámico, responsable y entregado; ella “ama lo que hace” y es lo que intenta que también sienta su equipo.

Por su lado, el jefe de Seguridad aseveró que en verdad es una persona muy flexible y paciente, le gusta escuchar lo que su equipo tiene que decir, es por ello que también ha seleccionado miembros que son “líderes” de equipo quienes le apoyen en las operaciones; pero además también para que puedan tener la oportunidad de ir creciendo personal y profesionalmente. Esto fue comprobado en las respuestas de los colaboradores, quienes en un 58% dijeron tener una “buena”, “muy buena” y “excelente” comunicación con sus jefes inmediatos superiores.

Para concluir, en cuanto a los locales comerciales, el administrador alegó que se está intentando construir una comunicación y relación más cercana; sin embargo, está consciente que esto puede llevar algún tiempo. Los jefes de área, por su lado expresaron que con el nuevo sistema “Extranet” se ha fomentado una comunicación más fluida e inmediata en cuanto a solicitudes de los locales para Quicentro; pero es una herramienta nueva que aún falta potencializar. Esto

se vio reflejado en las respuestas de los locales comerciales, quienes en un 65% sienten que hay una comunicación “regular” con el administrador; y en un 73% con los jefes de cada área.

b) Comunicación Horizontal y Transversal

Dentro de las entrevistas los jefes de área coincidieron en manifestar que para ellos es importante generar equipos de trabajo, que trabajen en conjunto y se apoyen unos a otros; pues “una red trabaja mejor que cada uno individualmente”, afirmó Andrea Valles, jefa de Servicio al Cliente.

A pesar de ello, del total de los 171 colaboradores, el 79% afirmó que existe una “buena”, “muy buena” y “excelente” comunicación con sus compañeros de la misma área; pero solo el 36% siente que hay buena comunicación con otras áreas; la mayoría identifica que entre áreas hay solamente una comunicación regular.

Por su lado, del total de 260 locales, solamente el 9% dijo que existe una “buena comunicación” con otros locales; y el 71% indicó que en realidad “no existe comunicación”.

3. CAPÍTULO III: HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Conclusiones

- Después de la revisión bibliográfica y el análisis de distintas teorías y modelos, se llegó a la conclusión de que, si bien es cierto, existen propuestas que se enfocan en el proceso comunicativo, no son modelos propiamente enfocados en la gestión por procesos de comunicación interna; pero, tienen elementos significativos para poder construir un modelo aplicable y factible. Este elemento será el primer aporte que tendrá este proyecto para la comunicación corporativa: la creación de un modelo de gestión por procesos de comunicación interna, mismo que podría ser tomado en cuenta para otros públicos de Quicentro Shopping, para otros centros comerciales del grupo DK Management, o inclusive para otras organizaciones.

- En cuanto al manejo actual de la comunicación interna en Quicentro Shopping, se puede determinar que en primer lugar, definitivamente no es gestionada bajo un enfoque de gestión por procesos; pues no se cumplen con todos los principios fundamentales de comunicación interna que propone Medrano (2012).
 - Acerca de la responsabilidad, la comunicación interna está a cargo de los jefes de área, pero no existen políticas, ni normativas que regularicen y direccionen la comunicación; por lo que cada jefe de área gestiona la comunicación según su experiencia empírica.
 - Esto sucede también con los principios de adaptación y taxonomía, ya que se presenta una misma información en distintas formas; sin embargo, al no estar basadas en las necesidades propias de los públicos internos, muchas veces los colaboradores no reconocen la existencia de estos mensajes. Y esto se evidencia en la falta de conocimiento de actas e informes, y la poca utilización de la gran mayoría de instrumentos de comunicación con la que cuentan, tanto colaboradores como locales.

- Como tercer punto, se ha establecido que tampoco se realiza una gestión de contenidos, pues no se cumple con las áreas o fases que debería realizarse de acuerdo a Boiko (2001) citado en Alarcón y Gómez (2010). Y esto, a su vez, lleva a que tanto los canales, como herramientas y formas de comunicación tengan algunas incongruencias. Mientras los mandos altos y medios piensan que todo “está bien” y funciona correctamente, las poblaciones de colaboradores y locales comerciales no se encuentran satisfechos en un 50% y 76%, respectivamente, con el actual manejo de la comunicación interna.
- En lo referente a canales e instrumentos propiamente, tanto para locales comerciales como con el personal interno se emplean canales formales de comunicación a través de distintas herramientas, tradicionales y digitales. El problema recae en que, a pesar de que los mandos altos y medios tienen claro cuáles son, los colaboradores y locales comerciales ni siquiera identifican todos los instrumentos con los que cuentan para comunicarse y estar informados en Quicentro. Por lo que tampoco les dan un uso frecuente y esto crea una brecha comunicacional y relacional.
- Otro punto es las formas de comunicación, era importante analizar si, como lo establece la gestión por procesos existe una comunicación más horizontal que vertical. Y de acuerdo los resultados, a pesar de que se da apertura y flexibilidad desde los mandos medios, para las relaciones y comunicación con los colaboradores y locales comerciales; la comunicación con el administrador definitivamente marca una verticalidad y distancia en el centro comercial. Adicionalmente, la comunicación entre diferentes áreas de trabajo y locales comerciales es limitada o inclusive inexistente, por lo que se ve que no se cumple con una de las principales propiedades de la organización por procesos: la transversalidad de la organización

- En relación al proceso de comunicación corporativa, no se ha llegado a consolidar ni a cumplir del todo con los tres niveles de abstracción que proponen Brandolini y González (2009); pues si bien es cierto existen varios elementos que forman parte de la identidad de Quicentro, existe una filosofía corporativa, así como elementos de la cultura como son normativas, valores y pautas establecidas; pero no todo el personal las reconoce y es ahí donde entra el segundo nivel de abstracción: la comunicación. El manejo empírico y desde una visión errónea; así como la falta de una adecuada gestión de comunicación interna recae en que los públicos internos y mixtos no puedan compenetrarse con los elementos de identidad e imagen de Quicentro Shopping. En primer lugar, no hay un reconocimiento de elementos básicos de la identidad; solamente el 7% de colaboradores y el 4% de locales comerciales pudo identificar la misión del centro comercial. En segundo lugar, ni siquiera los mismos mandos altos y medios han logrado tener una misma percepción de la imagen, cada miembro le atribuye a Quicentro diferentes características, ninguna negativa; pero no existe un equilibrio. Es así que se rompe con los principios de ser ineludible y globalidad; ni Quicentro ha logrado “decir lo que es” a sus públicos internos, ni tampoco logra que exista congruencia entre todos ellos; y a su vez no se logra consolidar el tercer nivel de abstracción: la consolidación de una imagen, en este caso interna.

- A partir de la investigación realizada se pudo cumplir con los objetivos de la investigación, pues se analiza el manejo actual de los procesos comunicacionales que mantiene Quicentro Shopping con sus colaboradores y locales comerciales, tal como se ha descrito en las conclusiones anteriores. Por otro lado, se pudo identificar los elementos necesarios para una gestión por procesos comunicacionales entre Quicentro Shopping y sus públicos internos y mixtos.
 - A partir del Paradigma del Estructural Funcionalismo de Parsons (como se citó en Oquist y Oszlak, 1970) se establecen elementos

importantes como son las necesidades individuales de los miembros de una organización (entradas), el establecimiento de normas y procesos (transformaciones) y las consecuencias de las mismas (salidas).

- Del Modelo del Proceso de Comunicación de Berlo (como se citó en Beltrán, 2011) establece todos los elementos del proceso comunicativo en sí: emisor, codificación, mensaje, decodificación, receptor y retroalimentación.
- En cuanto al Modelo de Gestión por Procesos Norma ISO 9001-2008 (como se citó en Mallar, 2010) presenta el esquema básico de entradas, transformaciones y salidas
- Finalmente, del Modelo del Proceso de Comunicación Corporativa de Brandolini (como se citó en Yépez, 2013) se han tomado en consideración todos los elementos que conforman los tres niveles de abstracción para ejecutar el proceso de comunicación, en este caso interna

Todos estos elementos constituyen el segundo aporte de este trabajo: el diseño de procesos de comunicación interna para Quicentro Shopping, mismos que podrían llevarse a la práctica y ser la base para la construcción de procesos de comunicación para los demás públicos del centro comercial e inclusive del grupo DK Management, en general.

3.2. Recomendaciones

- En primer lugar, se recomienda generar, a partir de los distintos modelos y teorías analizadas en el marco teórico de este proyecto, diseñar un modelo de gestión por procesos de comunicación interna para Quicentro Shopping; de tal forma que el proceso comunicativo pueda tener, en primer lugar una visión estratégica y administrativa, así como un control, regulación y mejora continua; para que pueda irse adaptando de acuerdo a como cambien las necesidades y evolucione el Centro Comercial; tal y como Quicentro ha ido realizando innovaciones y renovaciones de su

infraestructura, personal, y procesos operativos, un modelo de gestión por procesos de comunicación interna le permitirá poder hacer lo mismo con la comunicación interna.

- En segundo lugar, se sugiere tomar como puntos referenciales a las propiedades de la comunicación dentro de una organización por procesos que propone Mallar (2010): dominio del proceso sobre la estructura, de tal forma que tanto la estructura como la distribución de funciones y roles de los colaboradores que estarían implicados en los procesos de comunicación se ajusten a la necesidad del proceso, el mismo que estará alineado a los objetivos y estrategias empresariales. Además se ha visto importante considerar la transversalidad, de tal forma que las actividades de los procesos de comunicación interna estén interrelacionados con los demás procesos de la organización, generando así una red de relaciones entre las distintas áreas, de tal forma que todas se vayan apoyando unas de otras. Como tercer punto, se debe considerar al predominio de la información, pues Quicentro cuenta con muchos insumos y productos comunicacionales, pero sus públicos internos y mixtos no están al tanto de estos, por lo que no les dan el uso ni sacan el máximo provecho de los mismos. Y finalmente, con todo lo establecido se podrá cumplir con el generar valor, estableciendo las condiciones necesarias que generen valor en la imagen e identidad de Quicentro Shopping a partir de los procesos de comunicación interna.
- Como tercer punto se ha determinado que uno de los procesos principales esté relacionado a la gestión de contenidos; pues este es un elemento clave que proporcionaría las directrices para una adecuada gestión de información y datos, y podrá proporcionar las pautas para el funcionamiento de otros elementos como son los canales y herramientas de comunicación interna.

- Adicionalmente, se recomienda que la gestión de la comunicación interna de Quicentro esté en manos de profesionales en la materia; pues actualmente es manejada por los jefes de área quienes además de sus funciones operativas han ido creando sus propias formas de comunicar a su personal; sin embargo este es un manejo empírico y poco estratégico.
- La quinta sugerencia se enfoca en que se tomen en cuenta, como elementos principales de entrada en el proceso, a las necesidades comunicacionales; para que éstas puedan ser satisfechas, tal y como lo propone Parsons en el Paradigma del estructural funcionalismo (como se citó en Oquist y Oszlak, 1970); y como segundo elemento a la identidad del centro comercial; de tal forma que los procesos estén diseñados en función de estos elementos y en caso de que Quicentro desee poner en aplicación esta propuesta todos los esfuerzos comunicacionales desde los procesos incidan en la generación y fortalecimiento de imagen interna para el centro comercial. De esta manera, se lograría consolidar una misma imagen e identidad entre los públicos internos y mixtos.
- Finalmente, se recomienda diseñar e implementar prácticas de “mejora continua” que permitan, no solo corregir y establecer acciones y procesos que fortalezcan la comunicación interna actualmente; sino que permita a través del tiempo, evolución y desarrollo de Quicentro Shopping poder evaluar constantemente los logros y aciertos, así como identificar las falencias y oportunidades dentro de los procesos. Implementando acciones de corrección de actividades y acciones que prevengan malos resultados (Beltrán et al., 2009).

Es a partir de estas recomendaciones que se cumplirá con el tercer objetivo de esta investigación y este proyecto en general, diseñar los procesos constitutivos de un modelo de gestión por procesos de comunicación interna para Quicentro Shopping.

4. CAPÍTULO IV: PROPUESTA COMUNICACIONAL

Una vez culminada la investigación, se ha procedido a realizar una propuesta de comunicación interna que, a partir de los postulados de la Gestión por Procesos, permita gestionar la comunicación de Quicentro bajo un pensamiento estructural y sistemático. Para ello se ha tomado en cuenta los tres ámbitos de la identidad de los cuales hacen referencia Brandolini y González (2009).

- Ámbito de la Identidad
- Ámbito de la Comunicación
- Ámbito de la Imagen

Así se abordan los elementos necesarios para cumplir el tercer objetivo de esta investigación. Y para poder lograrlo, se tomó en cuenta lo establecido por Mallar (2010) en referencia a las “etapas de la gestión por procesos”.

4.1. Información, formación y participación

De acuerdo a Mallar (2010), en esta fase es necesario diseñar nuevos procesos, rediseñarlos o implementar nuevos.

Es así que, después de analizar distintos modelos y propuestas que se enfocan en describir el proceso comunicativo, se ha determinado que todos los modelos descritos en el Capítulo I, si bien no son modelos que describen el enfoque de Gestión por Procesos para la Comunicación Corporativa Interna, tienen aportes significativos bajo la Teoría Sistémica de la Comunicación para poder construir un modelo aplicable y factible como se va describiendo a continuación:

- **Paradigma del Estructural Funcionalismo de Parsons** (como se citó en Oquist y Oszlak, 1970) propone elementos importantes como son las necesidades individuales de los miembros de una organización (entradas), el establecimiento de normas y procesos (transformaciones) y las consecuencias de las mismas (salidas).
- **Modelo del Proceso de Comunicación de Berlo (1960)** (como se citó en Beltrán, 2011) establece todos los elementos del proceso comunicativo en sí

- **Modelo de Gestión por Procesos Norma ISO 9001-2008** (como se citó en Mallar, 2010) presenta el esquema básico de entradas, transformaciones y salidas y es la base estructural del enfoque por procesos.
- **Modelo del Proceso de Comunicación Corporativa de Brandolini y González (2009)** explica los niveles de abstracción para ejecutar el proceso de comunicación, en este caso interna

La figura a continuación muestra el modelo desarrollado, que toma como referencia distintos elementos y aportes de cada uno de las propuestas de procesos de comunicación y los unifica desde la Comunicación Corporativa.

Dicho modelo permitirá llenar el vacío conceptual encontrado en cuanto a que no existe actualmente un modelo específico de Gestión por Procesos de Comunicación Interna, es así que el presente esquema desarrollado proporcionará las pautas que guiarán la propuesta comunicacional para Quicentro Shopping.

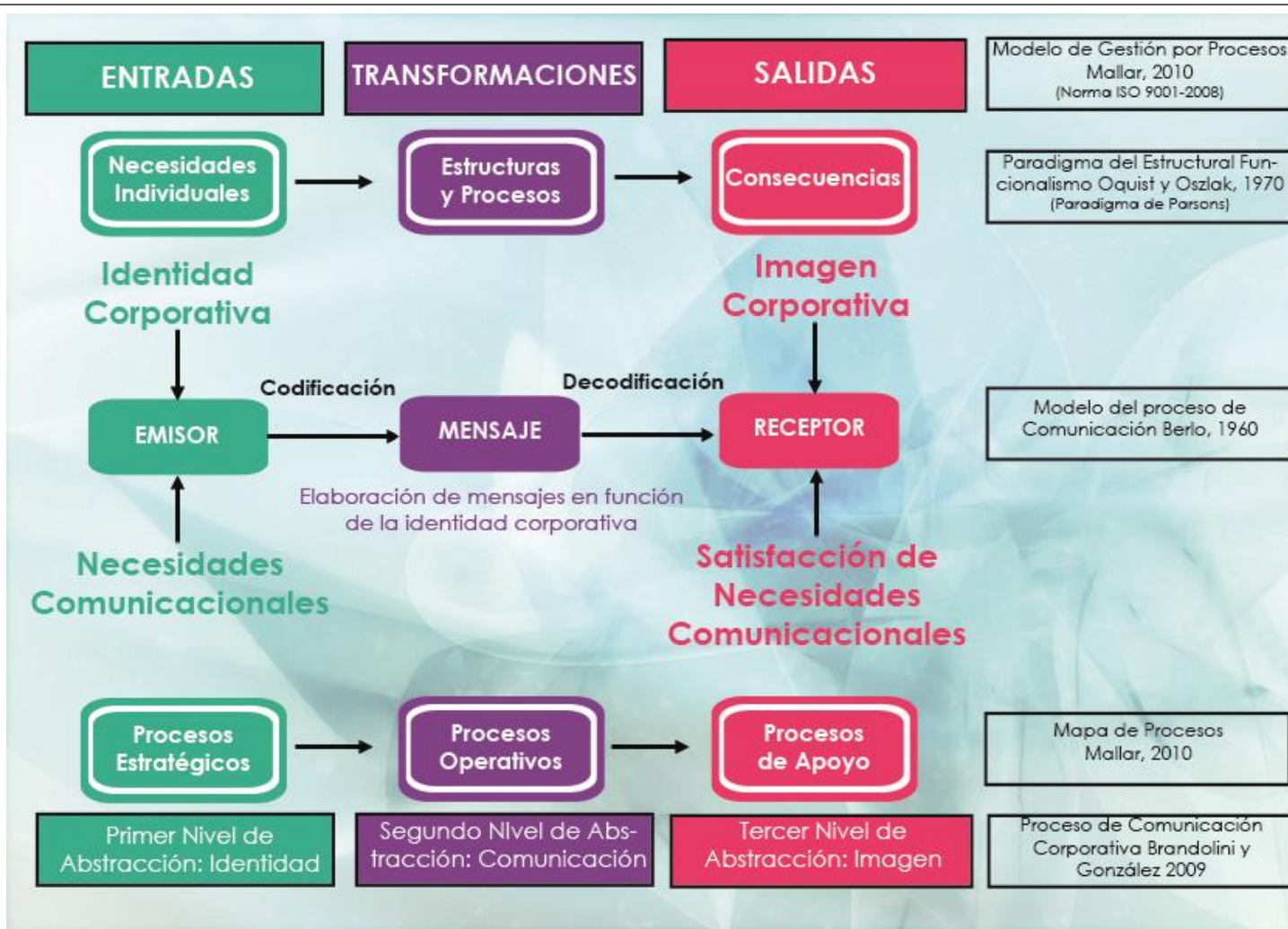


Figura 15. Modelo de Gestión por Procesos de la Comunicación Corporativa.

Para este proyecto se ha visto, en primer lugar, la necesidad de llenar un vacío conceptual para, posteriormente, poder generar la propuesta estructural y funcional de los procesos comunicacionales.

Partiendo de esto, Mallar (2010) establece dos fases:

- Identificación y delimitación de procesos, en el caso de este proyecto comunicacionales y;
- Selección de procesos clave

En este caso, se ha unificado estas dos fases en una sola, ya que los procesos clave para esta propuesta son justamente los procesos comunicacionales.

4.2. Identificación, selección y delimitación de procesos comunicacionales

De acuerdo a Beltrán et al. (2009), el mapa de procesos permite categorizar a los distintos procesos se presentan dentro de la organización y juegan un papel para el funcionamiento de la misma. En otras palabras, puede describirse como una representación gráfica de la estructura de procesos que conforman un sistema (Beltrán et al., 2009).

Es así que para esta propuesta, en primera instancia, se ha desarrollado el mapa de procesos de comunicación interna para Quicentro Shopping, tal como se muestra a continuación:

Mapa de Procesos de Comunicación: Quicentro Shopping



Figura 16. Mapa de Procesos Quicentro Shopping.

Al ser esta una propuesta de comunicación, solamente se describirán y detallarán los procesos que gestionarán la comunicación interna; y su relación con los demás Ver Anexo 7:

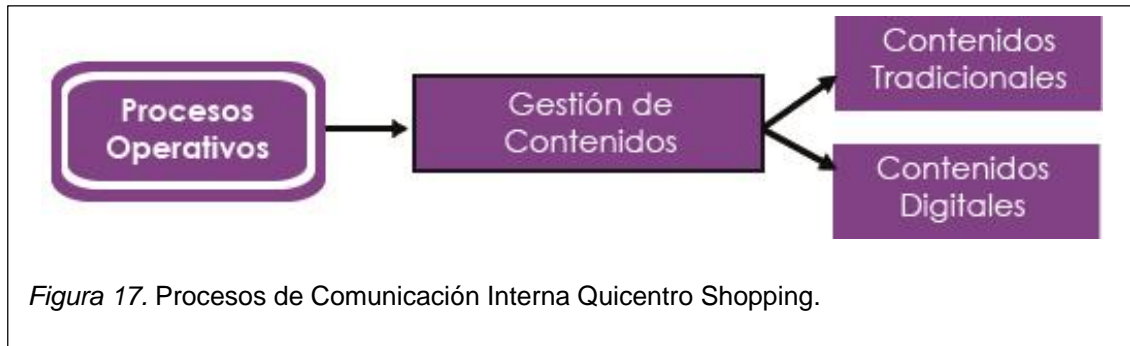


Figura 17. Procesos de Comunicación Interna Quicentro Shopping.

Como segundo punto, se efectuó la caracterización de procesos y el diagrama de flujo de cada proceso mostrado en la figura 17; elementos que se detallan en los siguiente apartados.

4.2.1. Proceso de Gestión de Contenidos

		Ficha de Caracterización		Proceso: Gestión de Contenidos	
Objetivo: Determinar las necesidades comunicacionales, sobre la base de la identidad corporativa y de los públicos internos y mixtos de Quicentro Shopping para la creación de conceptos, mensajes y contenidos.					
Alcance		Desde: 1. Recepción de información de Identidad Corporativa 2. Identificación de necesidades comunicacionales		Hasta: 1. Creación y entrega de conceptos, mensajes y contenidos para ser diseñados, tradicional y/o digitalmente	
Proveedores	Entradas	Transformaciones	Salidas	Clientes	
*Gerencia DK Management *Administración Quicentro *Áreas: -Servicio al Cliente -Mantenimiento y Limpieza -Seguridad *Locales Comerciales	*Filosofía Corporativa *Proyecto Empresarial *Normas y Reglamentos *Roles y Funciones *Cultura Corporativa *Plan Anual de Quicentro *Retroalimentación de los Procesos de Contenidos Tradicionales y Digitales	1.Revisión de archivos Quicentro Shopping: documentos sustentarán la creación del concepto de los mensajes que se desea transmitir 2.Identificación anual de necesidades comunicacionales, por público interno 3.Creación del concepto comunicacional para cada necesidad 4.Sistematización, revisión y análisis de datos secundarios proporcionadas por otras áreas 5.Realización y archivo de informe de resultados. 6.Análisis de resultados de retroalimentación de los procesos de contenidos tradicionales y digitales	Creación de conceptos, mensajes y contenidos	*Proceso de contenidos tradicionales *Proceso de contenidos digitales	
Indicador	Evidencia	Procesos de Apoyo	Responsable	Experto en Comunicación	
Cantidad de necesidades comunicacionales encontradas por público Cifra de conceptos, mensajes y contenidos creados para cada necesidad	*Fichas nemotécnicas de revisión de archivos *Mensajes creados y entregados a los siguientes procesos *Informe de resultados con datos analizados y sistematizados	1. Área de Servicio al Cliente 2. Área de Mantenimiento y Limpieza 3. Seguridad	Elaborado por		
		Documentos de Apoyo	Revisado por		
		*Normativas y reglamentos *Manuales oficiales *Plan Estratégico Anual *Políticas DK Management	Aprobado por		

Figura 18. Ficha de Caracterización Proceso: Gestión de Contenidos.

Diagrama de Flujo: Proceso Gestión de Contenidos

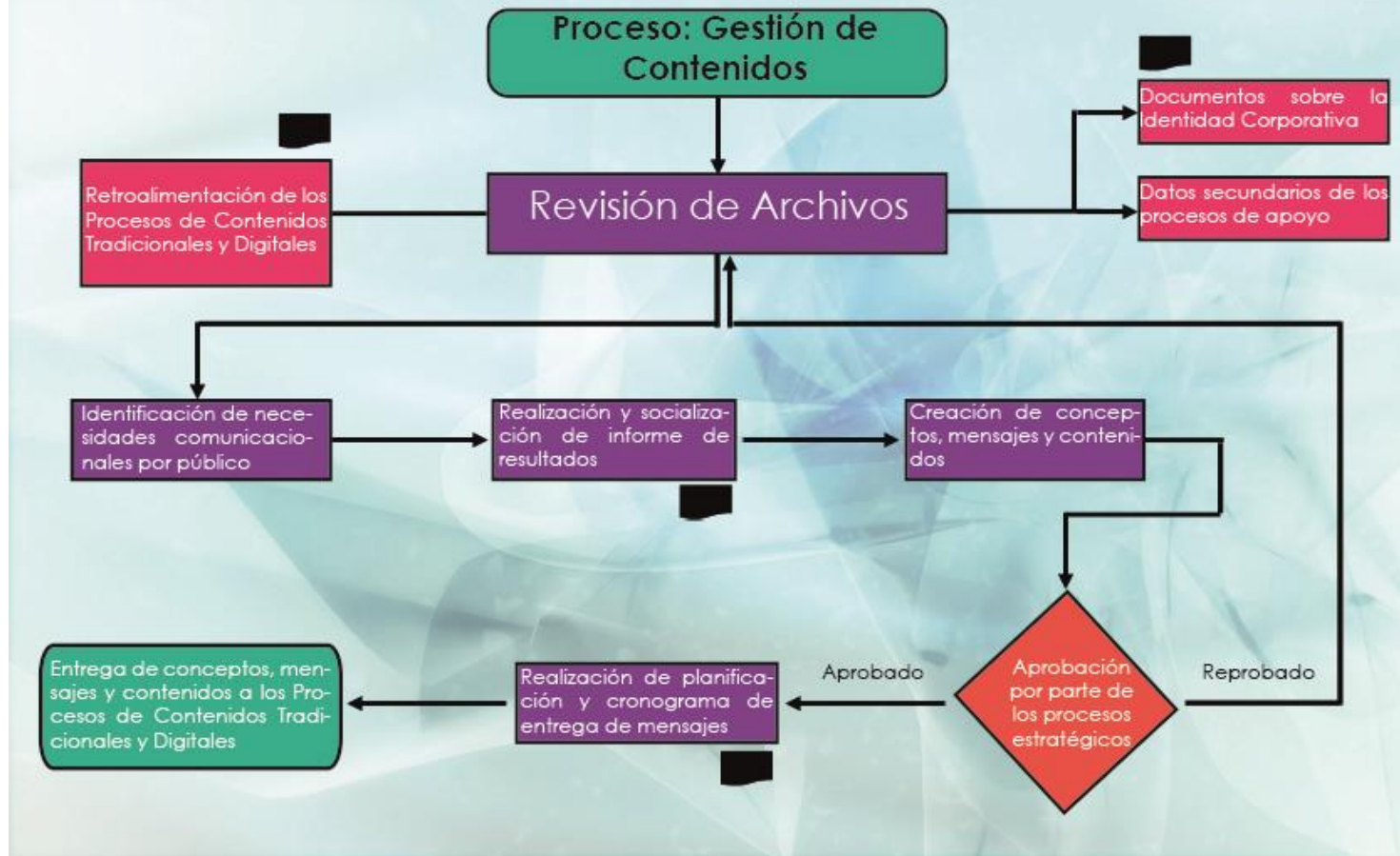


Figura 19. Diagrama de Flujo Proceso: Gestión de Contenidos.

4.2.2. Proceso de Contenidos Tradicionales


		Ficha de Caracterización		Proceso: Contenidos Tradicionales	
Objetivo: Diseño gráfico y difusión de mensajes a través de herramientas de comunicación interna tradicional: orales y escritos; que incidan en la consolidación de la imagen interna.					
Alcance		Desde: 1. Recepción de conceptos, mensajes y contenidos por parte del Proceso Gestión de Contenidos		Hasta: 1. Difusión de mensajes por herramientas tradicionales 2. Repositorio de mensajes diseñados gráficamente	
Proveedores	Entradas	Transformaciones	Salidas	Clientes	
*Proceso Gestión de Contenidos	*Conceptos, mensajes y contenidos para diseñar gráficamente y difundir	1.Recepción de conceptos, mensajes y contenidos 2.Plantear estrategias de difusión 3.Selección de herramientas tradicionales más idóneas para difundir la información de acuerdo a las necesidades y públicos 4.Diseño gráfico de mensajes en base a conceptos, mensajes, contenidos; y estrategias planteadas 5.Difusión de mensajes 6.Archivo de mensajes difundidos en el repositorio	Difusión de mensajes a través de herramientas tradicionales que incidan en la consolidación de la imagen interna Análisis de impacto de los mensajes difundidos en los públicos internos y mixtos en un Informe de Retroalimentación	*Gerencia DK Management *Administración Quicentro *Áreas: -Servicio al Cliente -Mantenimiento y Limpieza -Seguridad *Locales Comerciales *Proceso Gestión de Contenidos	
Indicador	Evidencia	Procesos de Apoyo	Responsable	Experto en Comunicación Tradicional	
Cantidad de mensajes diseñados gráficamente	*Conceptos, mensajes y contenidos diseñados gráficamente.	1.Proceso de Contenidos Digitales	Elaborado por		
Cifra de mensajes difundidos a través de herramientas tradicionales de comunicación interna	*Conceptos, mensajes y contenidos difundidos por herramientas tradicionales	Documentos de Apoyo	Revisado por		
Impacto e incidencia de los mensajes difundidos en los públicos internos y mixtos	*Informe de Retroalimentación	*Informe de Resultados, entregado por el Proceso Gestión de Contenidos	Aprobado por		

Figura 20. Ficha de Caracterización Proceso: Contenidos Tradicionales



Figura 21. Diagrama de Flujo Proceso: Contenidos Tradicionales

4.2.3. Proceso de Contenidos Digitales

		Ficha de Caracterización		Proceso: Contenidos Digitales	
Objetivo: Diseño gráfico y difusión de mensajes a través de herramientas de comunicación interna digital; electrónicas; que incidan en la consolidación de la imagen interna.					
Alcance		Desde: 1. Recepción de conceptos, mensajes y contenidos por parte del Proceso Gestión de Contenidos		Hasta: 1. Difusión de mensajes por herramientas digitales 2. Repositorio de mensajes diseñados gráficamente	
Proveedores	Entradas	Transformaciones	Salidas	Clientes	
*Proceso Gestión de Contenidos	*Conceptos, mensajes y contenidos para diseñar gráficamente y difundir	1.Recepción de conceptos, mensajes y contenidos 2.Plantear estrategias de publicación 3.Selección de herramientas digitales más idóneas para publicar la información de acuerdo a las necesidades y públicos 4.Diseño gráfico de mensajes en base a conceptos, mensajes, contenidos; y estrategias planteadas 5.Publicación de mensajes 6.Archivo de mensajes publicados en el repositorio	Publicación de mensajes a través de herramientas digitales que incidan en la consolidación de la imagen interna Análisis de impacto de los mensajes publicados en los públicos internos y mixtos en un Informe de Retroalimentación	*Gerencia DK Management *Administración Quicentro *Áreas: -Servicio al Cliente -Mantenimiento y Limpieza -Seguridad *Locales Comerciales *Proceso Gestión de Contenidos	
Indicador	Evidencia	Procesos de Apoyo	Responsable	Experto en Comunicación Digital	
Cantidad de mensajes diseñados gráficamente	*Conceptos, mensajes y contenidos diseñados gráficamente.	1.Proceso de Contenidos Tradicionales	Elaborado por		
Cifra de mensajes difundidos a través de herramientas digitales de comunicación interna	*Conceptos, mensajes y contenidos publicados por herramientas digitales	Documentos de Apoyo	Revisado por		
Impacto e incidencia de los mensajes difundidos en los públicos internos y mixtos	*Informe de Retroalimentación	*Informe de Resultados, entregado por el Proceso Gestión de Contenidos	Aprobado por		

Figura 22. Ficha de Caracterización Proceso: Contenidos Digitales

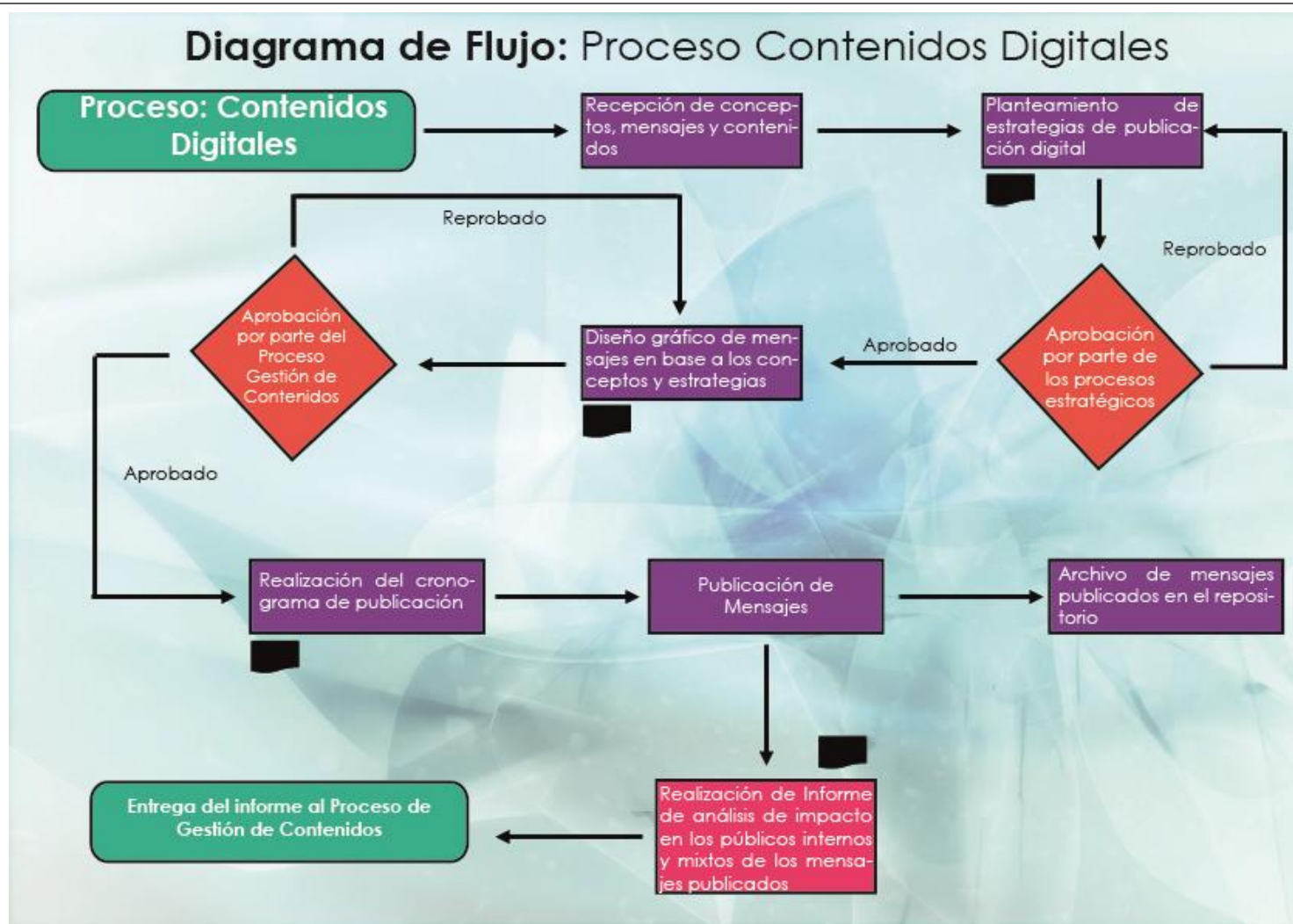


Figura 23. Diagrama de Flujo Proceso: Contenidos Digitales

4.3. Determinación de la responsabilidad

Siguiendo las recomendaciones establecidas en el capítulo III, la responsabilidad del proceso de Gestión de Contenidos debería estar a cargo de un experto en comunicación organizacional o corporativa, ya que contará con los conocimientos y experiencia, tanto para realizar la investigación de elementos de la Identidad Corporativa y necesidades comunicacionales, como para crear conceptos y mensajes en base a los resultados de lo anterior.

En cuanto al proceso de “Contenidos Tradicionales” y el de “Contenidos Digitales”, igualmente deben estar a cargo de expertos, tanto en comunicación tradicional como digital.

4.4. Revisión y análisis de procesos

La revisión y análisis se puede realizar mediante indicadores de gestión. Los indicadores van a la par del nivel de gestión que se realice. La medición, el control, la aplicación de medidas correctivas y preventivas a tiempo son una clave que los indicadores de gestión nos facilitan. Estos son instrumentos que nos muestran la relación que se da entre lo que se establece y lo que se logra, solo así se puede trabajar en base a un enfoque de resultados (Mallar, 2010).

Es, a partir de esto, que se han planteado los siguientes indicadores para cada uno de los procesos:

Tabla 2. Indicadores: Proceso Gestión de Contenidos

Indicadores: Proceso de Gestión de Contenidos	
Cantidad de necesidades comunicacionales encontradas por público (interno y mixto)	$\frac{\# \text{ total de necesidades comunicacionales}}{\# \text{ total de encuestados}}$
Cifra de conceptos, mensajes y contenidos creados para cada necesidad	$\frac{\# \text{ de conceptos creados}}{\# \text{ de necesidades comunicacionales}}$ $\frac{\# \text{ de mensajes creados}}{\# \text{ de necesidades comunicacionales}}$ $\frac{\# \text{ de contenidos creados}}{\# \text{ de necesidades comunicacionales}}$

Tabla 3. Indicadores: Proceso Contenidos Tradicionales

Indicadores: Proceso Contenidos Tradicionales	
Cantidad de mensajes diseñados gráficamente	$\frac{\# \text{ de mensajes recibidos (por el proceso anterior)}}{\# \text{ de mensajes diseñados gráficamente}}$
Cifra de mensajes difundidos a través de herramientas tradicionales de comunicación	$\frac{\# \text{ de mensajes difundidos}}{\# \text{ de mensajes diseñados}}$ $\frac{\# \text{ de mensajes difundidos por herramientas orales}}{\# \text{ total de mensajes difundidos}}$ $\frac{\# \text{ de mensajes difundidos por herramientas escritas}}{\# \text{ total de mensajes difundidos}}$
Impacto e incidencia de los mensajes difundidos en los públicos internos y mixtos	$\frac{\# \text{ de asistentes a reuniones}}{\# \text{ total de colaboradores / locales comerciales}}$ $\frac{\# \text{ de asistentes a capacitaciones}}{\# \text{ total de colaboradores / locales comerciales}}$ $\frac{\# \text{ de colaboradores que conocen la filosofía y proyecto empresarial}}{\text{Total de Colaboradores}}$ $\frac{\# \text{ de locales comerciales que conocen la filosofía y proyecto empresarial}}{\text{Total de Locales Comerciales}}$

Tabla 4. Indicadores: Proceso Contenidos Digitales

Indicadores: Proceso Contenidos Digitales	
Nivel de mensajes diseñados gráficamente	$\frac{\# \text{ de mensajes diseñados gráficamente}}{\# \text{ de mensajes recibidos (por el proceso anterior)}}$
Grado de mensajes publicados a través de herramientas digitales de comunicación	$\frac{\# \text{ de mensajes publicados}}{\# \text{ de mensajes diseñados}}$ $\frac{\# \text{ de mensajes publicados por herramientas electrónicas}}{\# \text{ total de mensajes difundidos}}$
Impacto e incidencia de los mensajes difundidos en los públicos internos y mixtos	<p># de visitas a la Intranet semanalmente</p> <p># de visitas a la Extranet semanalmente</p> <p># de descargas de información de Intranet y Extranet semanalmente</p> $\frac{\# \text{ de correos electrónicos leídos}}{\# \text{ de correos electrónicos emitidos}}$ $\frac{\# \text{ de correos electrónicos respondidos}}{\# \text{ de correos electrónicos emitidos}}$ $\frac{\# \text{ de sugerencias atendidas a través del buzón de ideas}}{\# \text{ de sugerencias receptadas a través del buzón de ideas}}$ $\frac{\# \text{ de quejas atendidas a través del buzón de ideas}}{\# \text{ de quejas receptadas a través del buzón de ideas}}$ $\frac{\# \text{ de felicitaciones atendidas a través del buzón de ideas}}{\# \text{ de felicitaciones receptadas a través del buzón de ideas}}$ $\frac{\# \text{ de colaboradores que conocen la filosofía y proyecto empresarial}}{\text{Total de Colaboradores}}$ $\frac{\# \text{ de locales comerciales que conocen la filosofía y proyecto empresarial}}{\text{Total de Locales Comerciales}}$

4.5. Corrección de problemas comunicacionales

Finalmente, para concluir esta propuesta se ha desarrollado un proceso de control y mejora continua, que permitirá poder ir determinando las fallas dentro del proceso, corregirlas y evitar que se presenten nuevamente.

Para el presente proyecto, se ha realizado la propuesta del ciclo de mejora continua (ver figura 24) que podría implementar actualmente Quicentro Shopping hasta poder lograr la incorporación de los procesos comunicacionales previamente detallados (Ver Anexo 7).

Con la corrección de problemas, de acuerdo a Mallar (2010) se concluye con las etapas que conforman una gestión por procesos.

Planificar			
Problema Identificado		Causas	
<p>Los públicos internos y mixtos de Quicentro Shopping no reconocen los elementos de la identidad de la empresa ni del centro comercial, y cada uno tiene una diferente percepción de los atributos de la imagen interna de Quicentro.</p>		<p>*No existe una planificación estratégica de la comunicación interna, esta es manejada de acuerdo a las actividades operativas, como un apoyo; pero no como un proceso importante dentro del centro comercial. *Los públicos, sobre todo mandos bajos y locales comerciales, no tienen conocimiento de dónde pueden encontrar información sobre Quicentro y su identidad corporativa. *Los públicos tampoco tienen conocimiento sobre las herramientas de comunicación interna con las que cuentan y cómo pueden utilizarlas.</p>	
Hacer		Verificar y Actuar	
Acciones Correctivas	Acciones Preventivas	Indicador	Metas Anuales
<p>*Campaña "Yo soy Quicentro" Ver Anexo 8</p> <p>*Capacitación para todo el personal acerca de las herramientas de comunicación interna. Ver Anexo 9</p> <p>*Capacitación para locales comerciales acerca de las herramientas de comunicación interna Ver Anexo 10</p>	<p>*Rediseñar el modo de dar inducción a nuevos colaboradores Ver Anexo 11</p> <p>*Reforzar los elementos de la identidad corporativa en las reuniones mensuales Ver Anexo 12</p> <p>*Incorporar reuniones cada cuatro meses con representantes de los locales comerciales Ver Anexo 13</p> <p>*Socializar los informes y actas que se realizan Ver Anexo 14</p> <p>*Rediseñar los sistemas Intranet y Extranet Ver Anexo 15 y 16</p> <p>*Incorporar un buzón de ideas virtual, incluyendo a locales comerciales Ver Anexo 17</p> <p>*Implementar equipos de computación y pantallas en vestidores y comedor para el personal operativo Ver Anexo 18 y 19</p> <p>*Crear canales específicos para cada área en los radiotransmisores y grupos de correo electrónico Ver Anexo 20</p>	<p>*Cantidad de asistentes a reuniones</p> <p>*Cantidad de asistentes a capacitaciones</p> <p>*Cantidad de asistentes a inducciones</p> <p>*Cifra de actas e informes socializados</p> <p>*Cifra de actas e informes descargados</p> <p>*Coteo de visitas a Intranet semanalmente</p> <p>*Coteo de visitas a Extranet semanalmente</p> <p>*Afluencia de sugerencias, quejas y felicitaciones receptadas por el buzón de ideas virtual</p> <p>*Cantidad de usuarios que ingresan a los computadores en vestidores y comedor semanalmente</p> <p>*Frecuencia de uso de canales por área en radiotransmisores</p> <p>*Cantidad de correos emitidos por grupos</p>	<p>*Incrementar, cada cuatro meses, el 10% del conocimiento sobre la identidad corporativa en colaboradores y locales comerciales. Colaboradores: 37% al año Locales: 34% al año</p> <p>*Incrementar en un 5% el uso del correo electrónico Colaboradores: 79% Locales: 73%</p> <p>*Incrementar en un 12% el uso de la extranet por parte de locales (35%)</p> <p>*Incrementar en un 10% el uso de intranet por parte de colaboradores (60%)</p> <p>*Incrementar en un 10% el uso de buzón de ideas Colaboradores: 60% Locales: 10%</p> <p>*Lograr que el 20% de colaboradores y locales descarguen actas e informes</p>

Figura 24. Matriz de Mejora Continua

REFERENCIAS

- Abatedaga, N. (2008). *Comunicación: Epistemología y metodologías para planificar por consensos*. Córdoba, Argentina: Editorial Brujas.
- Alarcón, M. y Gómez, E. (2010). *Los sistemas de gestión de contenidos en Información y Documentación*. *Revista General de Información y Documentación*, 20, 67-100. Recuperado el 27 de octubre de 2015 de <http://revistas.ucm.es/index.php/RGID/article/view/RGID1010110067A/8976>
- Altez, R. (2009). *Ciclos y sistemas versus procesos: Aportes para una discusión con el enfoque funcionalista sobre el riesgo*. *Desacatos*, Volumen 87 (30), 111-128. Recuperado el 27 de septiembre de 2015 de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-92742009000200008
- Álvarez, A. y Lesta, L. (2011). *Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización*. *Palabra Clave*. Volumen 14 (1), 9-30. Recuperado el 30 de octubre de 2015 de <http://www.scielo.org.co/pdf/pacla/v14n1/v14n1a02.pdf>
- Apolo, D., Aliaga, F., y González, E. (2015). *Reflexiones y propuestas en torno a comunicación, estrategia y planificación en instituciones*. *Razón y Palabra* Volumen 19 (91), 21-25
- Argenti, P. (2014). *Comunicación Estratégica y su contribución con la Reputación*. Madrid, España: LID.
- Armas, J. (2014). *Comunicación Interna y Clima Laboral* (Tesis de Pregrado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Arriaga, E. (2003). *La Teoría de Niklas Luhmann*. México: *Convergencia Revista de Ciencias Sociales* (32) 277-312. Recuperado el 24 de julio de http://www.infoamerica.org/documentos_pdf/luhmann_01.pdf
- Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M. y Tejedor, F (2009). *Guía para una Gestión Basada en Procesos*. Sevilla, España: Instituto Andaluz de Tecnología

- Beltrán, L. (2011). *Adiós a Aristóteles: la comunicación "horizontal"*. ALAIC. (7) 12- 36. Recuperado el 23 de noviembre de 2015 de <http://www.alaic.org/revistaalaic/index.php/alaic/article/view/42/41>
- Bermeo, S. (2013). *Plan de comunicación corporativa para revalorizar el calzado artesanal caso calzado BLESS* (Tesis Doctoral). Universidad Internacional del Ecuador, Quito, Ecuador.
- Bernad, M. (2014). *Necesidades de Información de los usuarios de servicios sanitarios de atención primaria de Salamanca*. Salamanca, España: Universidad de Salamanca.
- Brandolini, A. y González, M. (2009). *Comunicación Interna, claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- Cedaro, K. (2007) *Importancia de los distintos Canales de Comunicación Interna para la gestión de las Universidades Públicas: Gestión Total de Calidad* (Tesis de Maestría). Universidad Tecnológica Nacional, Concepción, Uruguay.
- Córdoba, S. (2011). *La comunicación en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial*. Correspondencias & Análisis. (1), 137-156. Recuperado el 27 de octubre de 2015 de <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3934133.pdf>
- Díez, S. (2010). *Técnicas de Comunicación, Segunda Edición*. España: Ideas Propias.
- DK Management Services. Recuperado el 31 de octubre de 2015 de <http://www.dkms.com.ec/>
- Domínguez, D. (2010). *La cara interna de la comunicación en la empresa*. Madrid, España: Visión Libros.
- Eíto-Brun, R. (2014). *Gestión de contenidos*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Fontalvo, T. y Vergara, J. (2010). *La gestión de la Calidad en los Servicios*. Málaga, España: Universidad de Málaga.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la Metodología de Investigación Científica*. Córdoba, Argentina: Brujas.

- Guzmán, O. y Caballero, T. (2014). *Talcott Parsons: Una pretensión loable no consumada*. Santiago. (135), 612-624. Recuperado el 07 de agosto de 2015 de <http://ojs.uo.edu.cu/index.php/stgo/article/view/50/46>
- Lojo, A. (2011). *Los públicos internos en la construcción de la imagen corporativa*. Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos. (35), 85-94. Recuperado el 04 de diciembre de 2015 de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1853-352320110001000008&script=sci_arttext
- Mallar, M. (2010). *La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente*. Mendoza, Argentina: Universidad Nacional de Cuyo. Número 13. (1). Recuperado el 28 de julio de 2015 de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-870820100001000004&script=sci_arttext&lng=pt
- Medina, A., Noguera, Dianelys., Hernández, Arialys. (2010). *Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua*. Eídos (2). Recuperado el 04 de mayo de 2015 de http://www.altagestion.com.co/boletines/mailling2015/redes_sociales/doc/0702_DOCUMENTO_RelevanciaGPP_20150708.pdf
- Medrano, S. (2012). *La comunicación interna en las organizaciones*. Contribuciones a la Economía (3).
- Míguez, M. (2010). *Los públicos en las Relaciones Públicas*. Barcelona, España: UOC.
- Oquist, P. y Oszlak, O. (1970). *Estructural-Funcionalismo: Un análisis crítico de su estructura y su función*. Revista Latinoamericana de Sociología. Volumen 6, 358-388. Recuperado el 05 de mayo de 2015 <http://www.oscaroszlak.org.ar/images/articulos-espanol/Estruct%20func%20un%20anal%20critico%20de%20su%20estruct.pdf>
- Osuna, M. y De La Cruz, E. (2010). *Los sistemas de gestión de contenidos en Información y Documentación*. Revista General de Información y Documentación. Volumen 20, 67-100. Recuperado el 27 de octubre de 2015 de

<http://revistas.ucm.es/index.php/RGID/article/view/RGID1010110067A/8976>

Pérez, M. (2010). *Los procesos de comunicación*. Cataluña, España: UOC/Digitalia.

Pintado, T. y Sánchez, J. (2013). *Imagen Corporativa: Influencia en la gestión empresarial*. Madrid, España: ESIC

Quicentro Shopping. Recuperado el 31 de octubre de 2015 de <http://www.quicentro.com/>

Rizo, M. (2011). *Pensamiento Sistémico y Comunicación: La teoría de la comunicación humana de Paul Watzlawick como obra organizadora del pensamiento sobre la dimensión interpersonal de la comunicación*. Razón y Palabra. (75). Recuperado el 21 de julio de 2015 de http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/monotematico_75/29_Rizo_M75.pdf

Rodríguez, V. (2008). *Comunicación Corporativa: Un derecho y un deber*. Santiago de Chile, Chile: RIL Editores.

Sánchez, O. (2013). *Comunicación organizacional, calidad de los servicios*. Estudio de su relación. Contribuciones a la Economía (11). Recuperado el 04 de octubre de <http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/uploads/archivos/Articulo/calidad-servicios-tomado%20de%20contribuciones%20a%20la%20econom%C3%ADa.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz: Categorías de Investigación

Tema	Objeto de Estudio	Teoría Principal	Teorías Sustantivas	Autores	Dimensión	Categoría	Elementos de Investigación	Descriptores de Análisis	Preguntas de Investigación	MET	Método	Técnica	Población	Instrumento
Gestión por procesos: una mirada desde la Comunicación Corporativa. Caso: Quicentro Shopping	Comunicación Corporativa	Estructural Funcionalismo	Teorías Sistemáticas de Comunicación	Watzlawick, Parsons, Berlo	Identidad e Imagen	Principios	Ineludibilidad, Permanencia, Mediación, Facticidad, Responsabilidad, Adaptación, Taxonomía, Evaluación Continua, Globalidad del Proceso de Comunicación Corporativa	Determinar si la comunicación interna de Quicentro cumple con los principios de comunicación vistos desde el enfoque de Gestión por Procesos, y si el cumplimiento de los mismos aporta en la imagen e identidad del centro comercial	¿Cumple la comunicación interna de Quicentro con los principios de comunicación vistos desde el enfoque de Gestión por Procesos? ¿El cumplimiento de los mismos aporta en la imagen e identidad del centro comercial?	Multimodal	Cualitativo-Cuantitativo	Entrevista Estructurada-Encuesta	Población 1	Cuestionario 1
						Canales	Formales e Informales	Analizar qué tipo de canales emplea Quicentro en su comunicación interna y si estos canales son manejados bajo los postulados y principios de Gestión por Procesos, además si estos canales son utilizados para generar imagen - identidad	¿Qué tipo de canales emplea Quicentro en su comunicación interna? ¿Estos canales son manejados bajo los postulados y principios de Gestión por Procesos? ¿Estos canales son utilizados para generar imagen - identidad?				Población 1	Cuestionario 1
						Herramientas	Orales, escritas y electrónicas	Indagar cuáles herramientas o instrumentos emplea Quicentro en su comunicación interna y si estos son gestionados bajo los postulados y principios de Gestión por Procesos	¿Cuáles herramientas o instrumentos emplea Quicentro en su comunicación interna? ¿Estos son gestionados bajo los postulados y principios de Gestión por Procesos?				Población 1	Cuestionario 1
						Formas	Ascendente, descendente, horizontal, vertical	Analizar qué formas de comunicación predominan en Quicentro, y si se cumple con la comunicación horizontal que es uno de los principales postulados de la gestión por procesos: romper con la verticalidad de la empresa	¿Qué formas de comunicación predominan en Quicentro? ¿Se cumple con la comunicación horizontal que es uno de los principales postulados de la gestión por procesos?				Población 1	Cuestionario 1
						Proceso	*Ámbito de la Identidad *Ámbito de la Comunicación *Ámbito de la Imagen	Analizar si el actual manejo de la comunicación interna de Quicentro se da bajo los tres niveles de abstracción, y a su vez si estos cumplen con los elementos de la propuesta de Brandolini	¿El actual manejo de la comunicación interna de Quicentro se da bajo los tres niveles de abstracción: identidad, comunicación e imagen? ¿Cumplen estos con los elementos de la propuesta de Brandolini?				Población 1	Cuestionario 1
			Comunicación Corporativa	Roanguez, Beltrán, Sánchez, Medina, Berlo, Mallar, Brandolini								Población 2	Cuestionario 2	
			Enfoque de Gestión por Procesos	Fontalvo y Vergara, Berlo, Beltrán, Medina, Pérez									Población 3	Cuestionario 3
			Necesidades Comunicacionales	Abatedaga, Oquist y Ozlak									Población 4	Cuestionario 4
													Población 1	Cuestionario 1
													Población 2	Cuestionario 2
													Población 3	Cuestionario 3
													Población 4	Cuestionario 4

Anexo 2. Cuestionario Entrevista Población 1: Administrador

Categoría: Proceso de Comunicación

1. ¿Cuáles son los hechos más relevantes que marcan la historia de Quicentro Shopping?
2. Si tuviera que describir a Quicentro en una sola palabra, ¿cuál sería y por qué?
3. ¿Tiene Quicentro un organigrama con la descripción de roles y funciones específicas de cada área?
4. ¿Qué beneficios tienen los colaboradores al ser miembros de Quicentro, DK Management?

Categoría: Principios de Comunicación

5. A nivel interno, ¿qué imagen es la que Quicentro desea que sus colaboradores tengan? Y ¿qué hacen en el día a día para conseguir esto?
6. ¿Cómo se maneja actualmente la comunicación de Quicentro con el personal interno y locales comerciales? ¿Existen modelos de procesos establecidos, políticas, normativas que regularicen la comunicación interna?
7. ¿Existen plazos de tiempo establecidos para manejar cada uno de los instrumentos de comunicación que tiene Quicentro?
8. Existen canales de comunicación específicos donde los colaboradores puedan realizar sugerencias, quejas, dudas, aportes, felicitaciones, etc.
9. ¿Para ejecutar las acciones de comunicación interna, cuentan con una persona responsable de planificar, ejecutar y controlar el proceso?, ¿existen sanciones o políticas que establezcan qué sucede si no se cumplen plazos o metas a nivel de comunicación interna?
10. ¿Las acciones de comunicación interna dependen del público interno al que están dirigidas y a sus necesidades comunicacionales?
11. ¿La selección y utilización de canales de comunicación interna se establece a partir de una estrategia general de comunicación interna?
12. ¿Existen evidencias claras que muestren que efectivamente se ha llevado a cabo el proceso de comunicación? Por ejemplo, en una reunión se toma

asistencia, existen correos electrónicos, hay actas de decisiones tomadas, etc.

13. ¿Existen acciones que evidencien claramente que se efectúa evaluación a los procesos de comunicación interna? ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de evaluación de la comunicación con públicos internos y mixtos?
14. ¿Existe un objetivo general de comunicación de Quicentro, que establezca las pautas y las metas de hacia dónde dirigir, tanto la comunicación interna como externa?

Categoría: Instrumentos de Comunicación

15. ¿Cuáles son los instrumentos o herramientas de comunicación interna que tiene Quicentro con sus colaboradores y locales comerciales?

Categoría: Canales de Comunicación

16. ¿Emplean instrumentos de comunicación, no formales, como por ejemplo chats o grupos de whatsapp, llamadas de celulares, etc. para comunicarse con sus colaboradores?
17. ¿Ocurre esto con la comunicación con locales comerciales?
18. ¿A través de los medios de comunicación mencionados, se transmite la filosofía corporativa de Quicentro, en este caso de DK Management?

Categoría: Formas de Comunicación

Ascendente, Descendente, Transversal, Horizontal

19. ¿Cree Ud. que existe un alto nivel de confianza en la comunicación con los jefes de área?
20. ¿Cómo se comunica Ud. con los mandos bajos de la organización?

Anexo 3. Cuestionario Población 2: Jefes de Área

Categoría: Principios de Comunicación

1. Si tuviera que describir a Quicentro ¿con qué cualidades lo haría y por qué?
2. ¿Existen evidencias claras que muestren que efectivamente se ha llevado a cabo el proceso de comunicación? Por ejemplo, en una reunión se toma asistencia, existen correos electrónicos de respaldo, hay actas de decisiones tomadas, etc.
3. ¿Cuenta Ud. con canales de comunicación específicos donde los puede realizar sugerencias, quejas, dudas, aportes, felicitaciones, etc.?
4. Al ser Ud. el responsable de llevar a cabo la planificación de las acciones de comunicación interna con su área de trabajo, ¿existe alguna sanción en caso de no llevar a cabo la acción comunicativa? ¿Qué sanción hay?
5. ¿Cómo elige Ud. el mejor canal para comunicarse con sus subordinados? ¿Ha realizado alguna vez una evaluación de las necesidades de comunicación de sus colaboradores?
6. ¿Existen acciones que evidencien claramente que se efectúa evaluación a los procesos de comunicación con colaboradores y locales comerciales? ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de evaluación de la comunicación interna con los públicos mencionados? ¿Cada cuánto tiempo se realiza?
7. ¿Cada cuánto tiempo realiza la planificación de la comunicación con los colaboradores de su área de trabajo?
8. ¿Esta planificación tiene estrategias, acciones, plazos de tiempo, responsables e indicadores de gestión?
9. ¿Existen plazos de tiempo establecidos para manejar cada uno de los instrumentos de comunicación que tiene Quicentro?
10. ¿Podría mencionarme cuáles son las necesidades comunicacionales específicas de los miembros de su área o departamento?

Categoría: Canales de Comunicación

11. ¿Existen canales informales de comunicación, por ejemplo grupos de Whatsapp? ¿Cuáles son todos los canales informales que hay? ¿Con qué frecuencia son utilizados?

Categoría: Instrumentos de Comunicación

12. ¿Cuáles son los instrumentos o herramientas de comunicación interna por los que Ud. se comunica con sus subordinados?
13. ¿Cada cuánto tiempo utiliza cada uno de estos instrumentos?
14. ¿Cuáles son los instrumentos o herramientas de comunicación interna por los que Ud. se comunica con los locales comerciales?
15. ¿Cada cuánto tiempo utiliza estos instrumentos?

Categoría: Proceso de Comunicación

16. ¿Conoce Ud. los objetivos estratégicos de Quicentro? ¿Podría mencionarme alguno?
17. ¿Conoce Ud. la misión y visión de centro comercial? ¿Cómo aporta Ud. en sus funciones diarias para la consecución de los mismos?
18. ¿Cuáles son sus roles y funciones dentro del centro comercial? ¿Estos roles están especificados dentro de alguna normativa o política de la organización? ¿Cuál?
19. ¿Participa Ud. activamente en la realización de estrategias de comunicación interna? ¿Podría mencionar alguna estrategia de comunicación interna actual?
20. ¿Cómo describiría su lugar de trabajo? ¿Existe un ambiente amigable? Puede describir cómo es el ambiente
21. ¿Existen políticas, normativas y procesos determinados de cómo llevar a cabo la comunicación con colaboradores y locales comerciales?
22. ¿Por qué autoridades son aprobadas estas políticas?
23. ¿En una escala del 1 al 10, qué tanto le transmite Quicentro a Ud. credibilidad?

Categoría: Formas de Comunicación

24. ¿Cree Ud. que existe un alto nivel de confianza en la comunicación con los otros dos jefes de área?
25. ¿Cree Ud. que existe un alto nivel de confianza en la comunicación con su jefe directo, el Administrador?
26. ¿Recibe Ud. retroalimentación por parte de sus subordinados, cuando ellos tienen alguna duda, inquietud, etc. le hacen saber de alguna forma?

Anexo 4. Cuestionario Población 3: Colaboradores Quicentro Shopping

Categoría: Principios de Comunicación

Categoría: Proceso de Comunicación

1. ¿Con cuáles de las siguientes cualidades describiría Ud. a Quicentro?

Responsable_____

Credibilidad_____

Estatus_____

Confiable_____

Pasión_____

Transparente_____

Integridad_____

Excelencia_____

Servicio_____

Gestión empresarial_____

Internacional_____

Otro_____

Categoría: Instrumentos de Comunicación

2. Marque con una “X” la frecuencia con la que emplea los siguientes instrumentos de comunicación

Herramienta/ Frecuencia	Diario	1 vez por semana	Cada dos semanas	1 vez al mes	Cada 3 meses	Cada 6 meses	Nunca
Correo Corporativo							
Intranet							
Extranet							
Reuniones de área							
Reuniones de todo el personal							
Radio transmisores							
Teléfono Institucional							
Teléfono Celular (llamadas, mensajes de whatsapp o redes sociales)							
Página Web Oficial de Quicentro							

Categoría: Proceso de Comunicación

3. Marque con una “X” del 1 al 5, siendo 1 lo más bajo y 5 lo más alto, qué tan satisfecho se encuentra con la comunicación interna de Quicentro hacia Ud.

1. Nada Satisfecho	2. Poco Satisfecho	3. Regular	4. Muy Satisfecho	5. Completamente Satisfecho

4. Alguna vez la empresa le ha preguntado cuáles son sus necesidades e intereses comunicacionales, es decir, qué información es más relevante para Ud. recibir de acuerdo a sus funciones. Marque con una “X”

Sí_____

No_____

Categoría: Proceso de Comunicación

Categoría Principios de Comunicación

5. Cuando tiene alguna duda, sugerencia, inquietud, queja o felicitación que hacer a Quicentro, ¿a través de qué medio lo realiza? Marque con una “X”

Correo Corporativo	
Intranet	
Extranet	
Reuniones de área	
Reuniones de todo el personal	
Radio transmisores	
Teléfono Institucional	
Teléfono Celular (llamadas, mensajes de whatsapp o redes sociales)	
Página Web Oficial de Quicentro	
Ninguno	
Otro (EscribaCuál)	

6. Existe en Quicentro alguno de los siguientes documentos de comunicación interna. Marque con una “X”:

Políticas Generales de Comunicación Interna_____

Normativa del Proceso de Comunicación Interna_____

Modelo de Proceso de Comunicación Interna_____

Plan Anual de Comunicación Interna_____

Todos_____

Ninguno_____

Otro_____

7. ¿Se cumplen las normativas, procedimientos y políticas desde los comportamientos de los altos mandos? Marque con una “X”

Sí_____

No_____

No hay documentos formales que guíen el accionar_____

Categoría: Canales de Comunicación

8. Identifique qué canal emplea en cada una de las siguientes situaciones.

Marque con una “X”

Situación/Canal	Personalmente en reuniones, charlas, acercamiento a su jefe directo	De manera escrita a través de un comunicado formal	De manera electrónica vía correo u otra plataforma	De forma oral vía telefónica
Cuando tengo un reclamo o queja				
Cuando tengo dudas o Inquietudes				
Cuando tengo una emergencia laboral				
Cuando tengo una urgencia personal				
Cuando necesito solicitudes Laborales o Personales				
Cuando necesito un permiso				

Quando tengo una solicitud de Información sobre un tema específico				
--	--	--	--	--

Categoría: Proceso de Comunicación

9. Coloque (V) si es verdadero y (F) si es Falso, a los siguientes enunciados:

Cada reunión de área se toma una lista de asistencia_____

Cada reunión de área se realiza un acta oficial de la reunión_____

Quando se realizan capacitaciones, charlas o conferencias se toma asistencia_____

Quando se realizan capacitaciones, charlas o conferencias se realiza un documento formal con el resumen de las mismas_____

Existen respaldos de todos los correos electrónicos que se envían por medio del correo corporativo de Quicentro_____

En la Intranet se guarda todo un historial de información_____

Cada vez que se actualiza la intranet se borra la información anterior_____

Categoría: Proceso de Comunicación

Categoría: Principios de Comunicación

10. ¿Alguna vez ha tenido una reunión en la cual se ha evaluado específicamente la comunicación interna del centro comercial? Marque con una "X"

Sí_____

No_____

11. Si su respuesta es afirmativa, cada cuánto tiempo tiene reuniones que evalúen específicamente la comunicación interna. Marque con una “X”

Semanalmente_____

Trimestralmente_____

Cada dos semanas_____

Cada seis meses_____

Mensualmente_____

Anualmente_____

12. Al trabajar en Quicentro, enumere del 1 al 5, siendo 1 lo más bajo y 5 lo más alto, qué tanto se identifica Ud. con la siguiente palabra:

“Estatus” Marque con una “X”

1. Nada	2. Poco	3. Regular	4. Mucho	5. Completamente

Categoría: Instrumentos de Comunicación

13. Marque con una “X” del 1 al 5, siendo 1 lo más bajo y 5 lo más alto, por medio de qué canales se siente más cómodo para expresarse.

Medio/ Nivel de comodidad	1. Nada	2. Poco	3. Regular	4. Mucho	5. Completamente
Correo Corporativo					
Intranet					
Extranet					
Reuniones de área					
Reuniones de todo el personal					
Radio transmisores					
Teléfono Institucional					
Teléfono Celular (llamadas, mensajes de whatsapp o redes sociales)					
Página Web Oficial de Quicentro					

14. Marque con una “X” cuáles de las siguientes herramientas de comunicación hay actualmente en Quicentro

Notas internas_____

Circulares_____

Cartas al personal_____

Carteleras_____

Boletín/periódico/publicación/revista
interna_____

Buzones de sugerencias_____

Informes_____

Manuales_____

Reuniones_____

Comités_____

Equipos de trabajo_____

Charlas/conferencias_____

Conversación telefónica_____

Chat e e-mail_____

Intranet_____

Extranet_____

Página Web_____

Otro_____

Categoría: Formas de Comunicación

15. Califique la comunicación con su jefe inmediato superior de acuerdo a las siguientes categorías:

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala	Pésima	No hay Comunicación

16. Califique la comunicación con sus compañeros de área de acuerdo a las siguientes categorías:

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala	Pésima	No hay Comunicación

17. Califique la comunicación con sus compañeros de otras áreas de acuerdo a las siguientes categorías:

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala	Pésima	No hay Comunicación

Categoría: Proceso de Comunicación

18. ¿Cuántos años lleva operando Quicentro? Marque con una "X"

10 años_____

20 años_____

25 años_____

Más de 25 años_____

Más de 30 años_____

Otro_____

19. Marque con una “X” la importancia que tienen los siguientes valores en sus actividades laborales diarias. Siendo 1 lo más bajo y 5 lo más alto

	1	2	3	4	5
Puntualidad					
Trabajo en Equipo					
Integridad					
Originalidad					
Vocación de Servicio					

20. ¿Cuál de las siguientes es la misión de Quicentro como parte de DK Management? Marque con una “X”

Operar centros comerciales con excelencia, pasión y una óptima gestión empresarial_____

Ser el mejor centro comercial y el más reconocido del país_____

Operar los mejores centros comerciales a nivel nacional con proyección internacional_____

Ser la mejor operadora de centros comerciales reconocida a nivel nacional con proyección internacional_____

21. ¿Conoce Ud. acerca de las estrategias de comunicación interna que hay en el plan general anual de Quicentro? Marque con una “X”

Sí_____

No_____

22. Marque del 1 al 5, siendo 1 lo más bajo y 5 lo más alto, qué tan satisfecho se encuentra Ud. con su ambiente laboral. Marque con una “X”

1. Nada	2. Poco	3. Regular	4. Mucho	5. Completamente

23. ¿Con qué frecuencia recibe Ud. capacitaciones en su área por parte de la empresa? Marque con una “X”

Nunca	Una vez al mes	Cada Tres meses	Cada Seis meses	Cada año

24. En una escala del 1 al 5, siendo uno lo más bajo y 5 lo más alto, qué tanto conoce Ud. acerca de sus roles y funciones en el centro comercial

1. Nada	2. Poco	3. Regular	4. Mucho	5. Todo

25. Seleccione del 1 al 5, siendo 1 lo más bajo y 5 lo más alto, qué evoca en Ud. Quicentro Shopping

	1	2	3	4	5
Responsabilidad					
Desconfianza					
Estatus					
Felicidad					
Satisfacción					
Frustración					
Desgano					
Compromiso					
Confianza					
Credibilidad					
Ganas y Ánimo					
Estrés					
Pasión					

26. Marque del 1 al 5, siendo 1 lo más bajo y 5 lo más alto, su grado de conocimiento en referencia a los siguientes temas:

	1. Nada	2. Poco	3. Regular	4. Mucho	5. Todo
Beneficios Empresariales					
Plan estratégico anual					
Plan de comunicación interna					

Objetivos empresariales					
Proyecto empresarial					
Valores corporativos					
Misión y Visión					
Procesos de comunicación interna					
Evaluación de comunicación interna					
Medios de comunicación interna					
Programación de comunicación interna					
Eventos					
Promociones y Descuentos					
Parqueaderos					
Ubicación de locales comerciales					

27. Marque con una “X” el grado de relevancia que tiene para Ud. tener información sobre los siguientes temas:

	1. Nada	2. Poco	3. Regular	4. Mucho	5. Todo
Beneficios Empresariales					
Plan estratégico anual					
Plan de comunicación interna					
Objetivos empresariales					
Proyecto empresarial Valores corporativos					
Misión y Visión					
Procesos de comunicación interna					
Evaluación continua de comunicación interna					
Medios y canales de comunicación interna					

Eventos y campañas					
Promociones y Descuentos					
Ubicación de locales comerciales					
Parqueaderos					

28. Marque con una “X”, siendo 1 lo más bajo y 5 lo más alto, en qué grado caracterizan el accionar de sus jefes los siguientes valores

	1. Nada	2. Poco	3. Regular	4. Mucho	5. Todo
Puntualidad					
Honestidad					
Integridad					
Creatividad					
Trabajo en Equipo					
Transparencia					
Confianza					
Originalidad					
Vocación de Servicio					
Responsabilidad					
Compromiso					
Cooperación					
Solidaridad					

29. Marque con una “X”, siendo 1 lo más bajo y 5 lo más alto, en qué grado caracterizan el accionar de sus compañeros de trabajo los siguientes valores

	1. Nada	2. Poco	3. Regular	4. Mucho	5. Todo
Puntualidad					
Honestidad					
Integridad					
Creatividad					
Trabajo en Equipo					
Transparencia					
Confianza					

Originalidad					
Vocación de Servicio					
Responsabilidad					
Compromiso					
Cooperación					
Solidaridad					

Anexo 5. Carta de Autorización Encuesta a Locales Comerciales

Con la presente carta de autorización se procedió a aplicar las encuestas a los locales comerciales de Quicentro Shopping. El formato de las mismas se detalla a continuación.



Estimados:

La administración de Quicentro apoyando a estudiantes universitarios, estamos apoyando la tesis de Bianca Antonela Pareja Bustos portadora de la cedula de identidad 171699935-2, la misma que está autorizada a realizar una encuesta de medición y análisis de comunicación del centro comercial.

Agradecemos brindar la información necesaria para que la mencionada señorita pueda entregarnos y así medir nuestras competencias de comunicación.

Agradecemos su ayuda

Atentamente


Andrea Valles
Supervisora de Mercadeo
QUICENTRO SHOPPING

Anexo 6. Cuestionario Población 4: Locales Comerciales

Principios de Comunicación

Proceso de Comunicación

1. ¿Con cuáles de las siguientes cualidades describiría Ud. a Quicentro?

Responsable_____

Credibilidad_____

Estatus_____

Confiable_____

Pasión_____

Transparente_____

Integridad_____

Excelencia_____

Servicio_____

Gestión empresarial_____

Internacional_____

Otro_____

Principios de Comunicación

2. Marque con una “X” la frecuencia con la que emplea los siguientes instrumentos de comunicación con la administración de Quicentro

Herramienta/ Frecuencia	Diario	1 vez por semana	Cada dos semanas	1 vez al mes	Cada 3 meses	Cada 6 meses	Nunca
Correo Electrónico							
Intranet							
Extranet							
Reuniones							
Radio transmisores							
Teléfono Institucional							
Teléfono Celular (llamadas, mensajes de whatsapp o redes sociales)							
Página Web Oficial de Quicentro							

Principios de Comunicación

Mediación

3. Marque con una “X” del 1 al 5, siendo 1 lo más bajo y 5 lo más alto, qué tan satisfecho se encuentra con la comunicación que hay entre Quicentro y su local comercial/isla

1. Nada Satisfecho	2. Poco Satisfecho	3. Regular	4. Muy Satisfecho	5. Completamente Satisfecho

4. Alguna vez la empresa le ha preguntado cuáles son sus necesidades e intereses comunicacionales, es decir, qué información es más relevante para Ud. recibir de acuerdo a sus funciones en el centro comercial

Sí_____

No_____

5. Cuando tiene alguna duda, sugerencia, inquietud, queja o felicitación que hacer a Quicentro, ¿a través de qué medio lo realiza? Marque con una X

Correo Electrónico	
Intranet	
Extranet	
Reuniones	
Radio transmisores	
Teléfono Institucional	
Teléfono Celular (llamadas, mensajes de whatsapp o redes sociales)	
Página Web Oficial de Quicentro	
Ninguno	
Otro (EscribaCuál)	

6. En qué tiempo es atendida esta duda, sugerencia, queja o felicitación

1 día_____

1 mes_____

1 semana_____

Otro_____

2 semanas_____

Nunca es atendida_____

Principios de Comunicación

Responsabilidad

7. Existe en Quicentro alguno de los siguientes documentos de comunicación que direccionen los procesos comunicacionales con locales comerciales:

Políticas Generales de Comunicación Interna_____

Normativa del Proceso de Comunicación Interna_____

Modelo de Proceso de Comunicación Interna_____

Plan Anual de Comunicación Interna_____

Todos_____

Ninguno_____

Otro_____

Proceso de Comunicación

8. ¿Se cumplen las normativas, procedimientos y políticas por parte del personal de Quicentro?

Sí_____

No_____

No hay documentos formales que guíen el accionar_____

Principios de Comunicación

9. Identifique qué canal emplea en cada una de las siguientes situaciones

Situación/Canal	Personalmente en reuniones, charlas, acercamiento a su jefe directo	De manera escrita a través de un comunicado formal	De manera electrónica vía correo u otra plataforma	De forma oral vía telefónica
Cuando tengo un reclamo o queja				
Cuando tengo dudas o inquietudes				
Cuando necesito solicitudes Laborales para el local o isla				
Cuando tengo una solicitud de Información sobre un tema específico				

Principios de Comunicación

10. ¿Alguna vez ha tenido una reunión en la cual se ha evaluado específicamente el proceso de comunicación entre locales comerciales y la administración de Quicentro?

Sí_____

No_____

Si su respuesta es afirmativa, cada cuánto tiempo tiene reuniones que evalúen específicamente la comunicación interna

Semanalmente_____

Trimestralmente_____

Cada dos semanas_____

Cada seis meses_____

Mensualmente_____

Anualmente_____

Principios de Comunicación

Globalidad

11. Al trabajar en Quicentro, enumere del 1 al 5, siendo 1 lo más bajo y 5 lo más alto, qué tanto se identifica Ud. con la siguiente palabra:

Estatus Marque con una “X”

1. Nada	2. Poco	3. Regular	4. Mucho	5. Completamente

Canales de Comunicación

Formales e Informales

12. Marque con una “X” del 1 al 5, siendo 1 lo más bajo y 5 lo más alto, por medio de qué canales se siente más cómodo para expresarse con la administración de Quicentro.

Medio/ Nivel de comodidad	1. Nada	2. Poco	3. Regular	4. Mucho	5. Completamente
Correo Electrónico					
Intranet					
Extranet					
Reuniones					
Teléfono Institucional					
Teléfono Celular (llamadas, mensajes de whatsapp o redes sociales)					

Página Web Oficial de Quicentro					
---------------------------------	--	--	--	--	--

Instrumentos de Comunicación

13. Marque con una "X" cuáles de las siguientes herramientas de comunicación utiliza actualmente Quicentro para comunicarse con sus locales comerciales

- | | |
|--|------------------------------|
| Notas internas_____ | Comités_____ |
| Cartas al personal_____ | Equipos de trabajo_____ |
| Circulares_____ | Charlas/conferencias_____ |
| Carteleras_____ | Conversación telefónica_____ |
| Boletín/periódico/publicación/revista interna_____ | Chat e e-mail_____ |
| Buzones de sugerencias_____ | Intranet_____ |
| Informes_____ | Extranet_____ |
| Manuales_____ | Página Web_____ |
| Reuniones_____ | Otro_____ |

Formas de Comunicación

14. Califique la comunicación el Administrador de Quicentro de acuerdo a las siguientes categorías:

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala	Pésima	No hay Comunicación

15. Califique la comunicación con los miembros de DK Management en Quicentro Shopping, de acuerdo a las siguientes categorías:

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala	Pésima	No hay Comunicación

16. Califique la comunicación otros locales comerciales de acuerdo a las siguientes categorías

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala	Pésima	No hay Comunicación

Proceso de Comunicación

17. Conoce Ud., ¿cuántos años lleva operando Quicentro?

10 años_____

Más de 25 años_____

20 años_____

Más de 30 años_____

25 años_____

Otro_____

18. Enumere del 1 al 5 en qué grado se siente identificado con los valores institucionales de Quicentro. Siendo 1 lo más bajo y 5 lo más alto

	1	2	3	4	5
Puntualidad					
Trabajo en Equipo					
Integridad					
Originalidad					
Vocación de Servicio					

19. ¿Cuál de las siguientes es la misión de Quicentro como parte de DK Management? Marque con una "X"

Operar centros comerciales con excelencia, pasión y una óptima gestión empresarial_____

Ser el mejor centro comercial y el más reconocido del país_____

Operar los mejores centros comerciales a nivel nacional con proyección internacional_____

Ser la mejor operadora de centros comerciales reconocida a nivel nacional con proyección internacional_____

20. ¿Conoce Ud. si existen estrategias de comunicación para locales comerciales específicamente en el plan general de Quicentro? Marque con una “X”

Sí_____

No_____

21. Marque con una “X” del 1 al 5, siendo 1 lo más bajo y 5 lo más alto, qué tan satisfecho se encuentra Ud. con su ambiente laboral, como parte de Quicentro Shopping.

1. Nada	2. Poco	3. Regular	4. Mucho	5. Completamente

22. ¿Con qué frecuencia recibe Quicentro realiza charlas, capacitaciones o reuniones con los locales comerciales? Marque con una “X”

Nunca	Una vez al mes	Cada Tres meses	Cada Seis meses	Cada año

23. ¿Conoce el procedimiento para el manejo de la herramienta de comunicación: Extranet?

Sí_____

No_____

24. Con qué frecuencia la utiliza

Nunca	Una vez al mes	Cada Tres meses	Cada Seis meses	Cada año

25. Del 1 al 5, siendo 1 lo más bajo y 5 lo más alto, marque el grado de eficiencia de la Extranet

1. Nada	2. Poco	3. Regular	4. Mucho	5. Completamente

26. ¿Conoce Ud. detalladamente cuáles son sus roles y funciones para el centro comercial?

Sí_____

No_____

27. Seleccione del 1 al 5, siendo 1 lo más bajo y 5 lo más alto, qué evoca en Ud. el ser parte de Quicentro Shopping

	1	2	3	4	5
Responsabilidad					
Desconfianza					
Estatus					
Felicidad					
Satisfacción					
Frustración					
Desgano					
Compromiso					
Confianza					
Credibilidad					
Ganas y Ánimo					
Estrés					
Pasión					

28. Marque con una “X” del 1 al 5, siendo 1 lo más bajo y 5 lo más alto, su grado de conocimiento en referencia a los siguientes temas:

	1. Nada	2. Poco	3. Regular	4. Mucho	5. Todo
Plan estratégico anual					
Objetivos empresariales					
Proyecto empresarial					
Valores corporativos					
Misión y Visión					
Procesos de comunicación interna					
Evaluación de comunicación interna					

Medios de comunicación con locales / islas					
Programación de comunicación con locales / islas					
Eventos					
Promociones y Descuentos					
Parqueaderos					
Ubicación de locales comerciales / islas					

29. Califique del 1 al 5, siendo 1 lo más bajo y 5 lo más alto, el grado de relevancia que tiene para Ud. tener información sobre los siguientes temas de Quicentro Shopping:

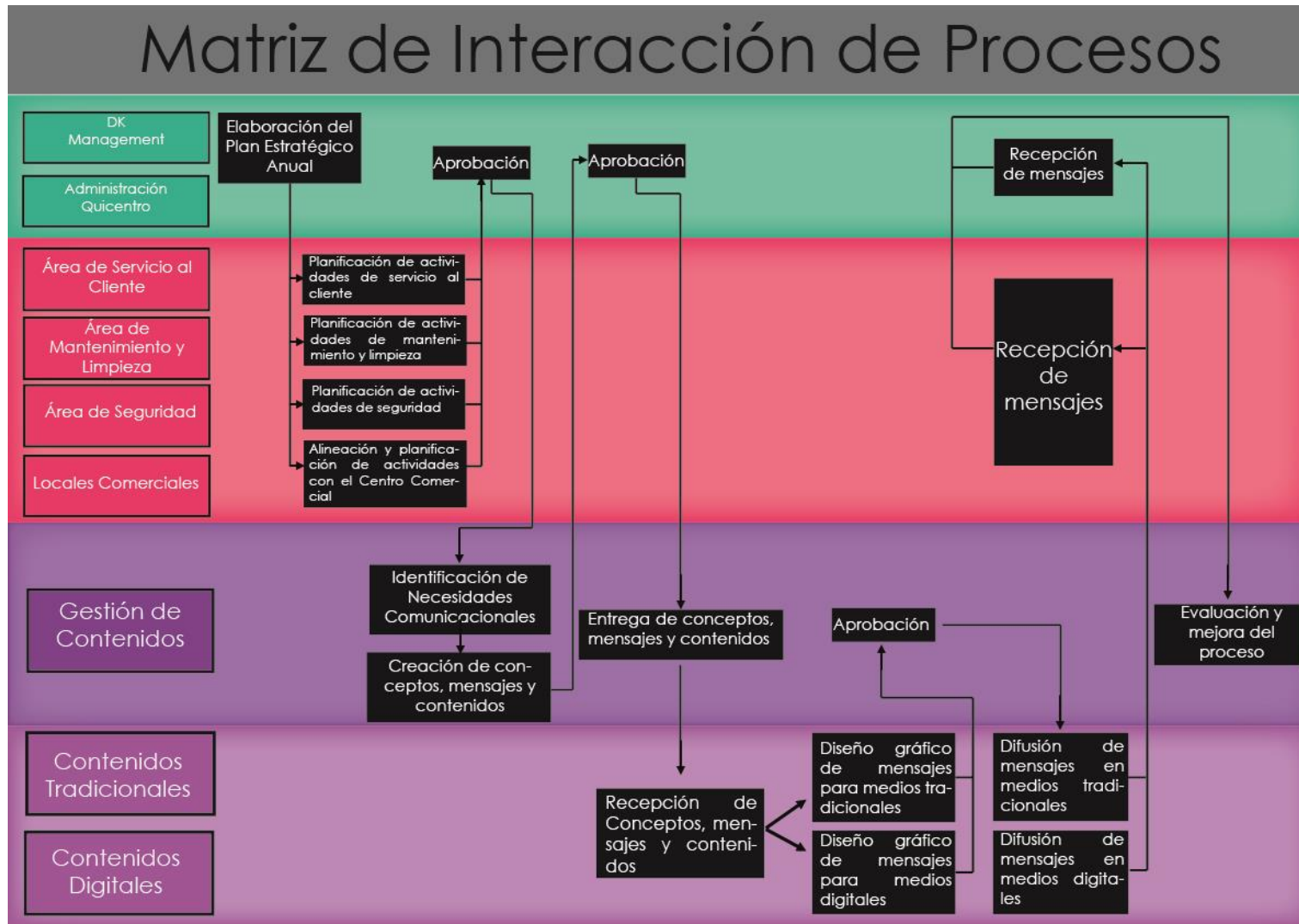
	1. Nada	2. Poco	3. Regular	4. Mucho	5. Todo
Plan estratégico anual					
Objetivos empresariales					
Proyecto empresarial					
Valores corporativos					
Misión y Visión					
Procesos de comunicación interna					
Evaluación de comunicación interna					
Medios de comunicación con locales / islas					
Programación de comunicación con locales / islas					
Eventos					
Promociones y Descuentos					
Parqueaderos					
Ubicación de locales comerciales / islas					

30. Enumere del 1 al 5, siendo 1 lo más bajo y 5 lo más alto, en qué grado caracterizan el accionar de los miembros de DK Management en Quicentro los siguientes valores

	1	2	3	4	5
	Nada	Poco	Regular	Mucho	Todo
Puntualidad					

Honestidad					
Integridad					
Creatividad					
Trabajo en Equipo					
Transparencia					
Confianza					
Originalidad					
Vocación de Servicio					
Responsabilidad					
Compromiso					
Cooperación					
Solidaridad					

Anexo 7. Matriz Integrada de Procesos



Anexo 8. Campaña “Yo soy Quicentro”

Esta campaña estará enfocada a lograr que los colaboradores de Quicentro puedan reconocer los elementos de la filosofía corporativa de DK Management, en general, pero principalmente en transmitir y fortalecer la identidad corporativa de Quicentro bajo los atributos de: responsabilidad, liderazgo y estatus.

Logo y Slogan: Se ha diseñado un logo y un slogan que despierten la identidad y rescaten los atributos principales de Quicentro, sin dejar de lado que son parte del grupo DK Management.



Este logotipo será colocado en lugares como: fondos de pantalla de la computadora, dentro de los correos electrónicos, en la Intranet y Extranet.



Anexo 9. Capacitación para el Personal Interno

La capacitación para el personal interno, estará enfocada en dos puntos principales: mostrar con qué herramientas de comunicación cuentan los colaboradores y cómo utilizar las mismas; y en segundo lugar, dónde pueden encontrar información importante y relevante para sus actividades y funciones.



Misión
Operar centros comerciales con excelencia, pasión y una óptima gestión empresarial

Visión
Ser la mejor operadora de centros comerciales reconocida a nivel nacional con proyección internacional

Valores

Puntualidad	Originalidad
Trabajo en Equipo	Vocación de Servicio
Integridad	

Logos for Quicentro, Americano, and Pacifico are at the bottom.

1

¿Qué es Quicentro?
Dentro del grupo de DK Management, Quicentro Shopping es el primer centro comercial del grupo, y dentro del equipo interno de trabajo existen tres pilares que lo definen:

1. Líder en el Mercado
2. Estatus
3. Responsable

The slide features a woman in a black and white striped dress holding a large fabric.

2

Quicentro Shopping lleva **más de 25 años operando**, y al pasar del tiempo se mantiene en constante **innovación y renovación** en función de las demandas y la evolución.

Antes **Ahora**

1. Líder en el Mercado

The slide shows a night view of the Quicentro shopping center.

3

Quicentro Shopping maneja las **marcas más reconocidas**, tanto nacional como internacionalmente; en trabajar en este centro comercial **no se iguala con ningún otro**.

2. Estatus

Logos for Diesel, Converse, AIX, GAP, Americanino, Bosti, Guess, Nike, Adidas, MNG, Nine West, and NAF are shown.

The slide features a woman's legs in red high heels and a red handbag.

4

3. Responsable

<p>Beneficios Empresariales</p> <ul style="list-style-type: none"> *Uniformes de Trabajo *Seguro de Vida *Fuerza *Almuerzo *Transporte *Comodidad en el área *Materiales Plásticos *Pasajes para nuevos padres/madres *Presencia en días festivos *Turnos especiales para mujeres en maternidad 	<p>Crecimiento Profesional</p> <ul style="list-style-type: none"> *Capacitaciones continuas *Carrera profesional en 20 departamentos *Proyección *Salarios *Motivación en el trabajo
--	--

Quicentro Shopping se preocupa por el **bienestar y crecimiento**, tanto personal como profesional, de sus colaboradores



5

¿Dónde encuentro más información?



6

Anexo 10. Capacitación para Locales Comerciales

En el caso de locales comerciales, la capacitación será un poco más global; ya que nunca se han realizado reuniones ni capacitaciones con locales comerciales, esta iniciará con una introducción a DK Management, a Quicentro Shopping, y posteriormente se indicará cómo comunicarse y acceder a los miembros de Quicentro.



Misión
Operar centros comerciales con excelencia, pasión y una óptima gestión empresarial

Visión
Ser la mejor operadora de centros comerciales reconocida a nivel nacional con proyección internacional

Valores
Puntualidad, Trabajo en Equipo, Integridad, Originalidad, Vocación de Servicio

1

¿Qué es Quicentro?
Dentro del grupo de DK Management, Quicentro Shopping es el primer centro comercial del grupo, y dentro del equipo interno de trabajo existen tres pilares que lo definen:

- Líder en el Mercado
- Estatus
- Responsable

2

Quicentro Shopping lleva **más de 25 años operando**, y al pasar del tiempo se mantiene en constante **renovación y retroevolución** en función de las demandas y la evolución

Antes **Ahora**

1. Líder en el Mercado

3

Quicentro Shopping maneja las **marcas más reconocidas**, tanto nacional como internacionalmente; sin embargo, en este centro comercial **no se aguda con ningún otro**.

2. Estatus

4

Políticas Locales Comerciales **Nos preocupamos por nuestros Locales**

3. Responsable

Quicentro Shopping se preocupa por el bienestar de sus locales comerciales

5

¿Cómo comunicarse con Quicentro?

6

A través de estas tres acciones, se busca contrarrestar de forma inmediata las causas que se identificaron sobre el problema principal de Quicentro. Sin embargo, es necesario aplicar medidas preventivas para poder asegurar que no se volverá a presentar la misma brecha comunicacional.

Anexo 11. Inducciones

Dividir a las inducciones de los colaboradores en tres fases: la primera para darles a conocer todo acerca de DK Management y Quicentro Shopping; la segunda indicarles todo lo referente a sus funciones, roles y actividades; y finalmente la tercera para darles a conocer acerca de las herramientas de comunicación y los lugares donde pueden hallar la información necesaria para desempeñarse correctamente.

Adicionalmente, se entregará un manual en el cual constará toda la información que se les dé en las inducciones como un soporte.

*Bienvenido a
nuestro equipo
de trabajo*

Quicentro
SHOPPING

Quicentro SHOPPING

Dentro del grupo de DK Management, Quicentro Shopping es el primer centro comercial del grupo, y dentro del equipo interno de trabajo existen tres pilares que lo definen:

1. Líder en el Mercado

Quicentro Shopping lleva más de **25 años operando**, y al pasar del tiempo se mantiene en constante **innovación y renovación** en función de las demandas y la evolución



1990

Quicentro abre sus puertas al público por primera vez



2005

Remodelación de las instalaciones de Quicentro Shopping



2010

Se crea el "Corredor de Lujo" con tiendas exclusivas



2016

Seguimos avanzando, seguimos construyendo



2. Estatus

Quicentro Shopping maneja las marcas más reconocidas tanto nacional como internacionalmente; el trabajar en este centro comercial no se iguala con ningún otro en el país.



3. Responsable

Quicentro Shopping se preocupa por el bienestar y crecimiento, tanto personal como profesional, de sus colaboradores

Beneficios Empresariales

- *Uniformes de Trabajo
- *Seguro de Vida
- *Lunch
- *Almuerzo
- *Transporte
- *Cumpleaños: día libre
- *Horarios Flexibles
- *Presente para nuevos padres/madres
- *Presente en días festivos
- *Lunch adicional para mujeres en maternidad



Crecimiento Profesional

- *Capacitaciones continuas
- *Carrera profesional en DK Management
- *Preparación Cursos
- *Motivación en liderazgo





¿Dónde encontrar más información?

1. Intranet
2. Correo Corporativo:
napellido@dkms.com.ec
3. Extranet
4. Página Web y Redes Sociales
5. Buzón de Ideas

YO SOY

Quicentro
SHOPPING

Anexo 12. Reuniones Mensuales con Colaboradores

Las reuniones mensuales son el espacio en el cual los colaboradores alegaron sentirse más a gusto para expresarse, es por ello que representan un espacio, tanto para atender los comentarios de los colaboradores como para fortalecer la identidad corporativa de los miembros, así como su nivel de conocimiento acerca del centro comercial.

Es por ello, que se propone que cada reunión mensual se dedique alrededor de 10 a 15 minutos para revisar y recordar uno de los elementos de la identidad corporativa de Quicentro con su respectiva explicación; de tal forma que los miembros puedan llegar a comprender la importancia de sus funciones y actividades diarias en el impacto del funcionamiento general de Quicentro Shopping.

Para ello se propone generar una presentación, que siga el mismo esquema de la presentación de inducción a nuevos colaboradores; pero con contenidos más profundos y explicativos acerca de la identidad corporativa de DK Management y Quicentro Shopping, no basta con que el personal tenga escrito y se memorice la filosofía de la empresa, es importante que entiendan y verdaderamente se identifiquen con ella.



Anexo 13. Reuniones con Locales Comerciales

Por su lado, la implementación de reuniones cada 4 meses con locales comerciales, permitirá tener un mayor acercamiento con ellos; programar de mejor manera eventos y actividades conformando un verdadero equipo de trabajo. Para estas reuniones igualmente se emplearán presentaciones con el los temas a tratar y al final, también se incluirán diapositivas con información relevante sobre la filosofía corporativa DK e identidad Quicentro Shopping.

Anexo 14. Informes y Actas

Los mandos altos y medios alegaron que después de realizar reuniones se realizan actas con los acuerdos de las mismas; así como después de cada capacitación se realizan informes; sin embargo no todo el personal operativo está al tanto de estos documentos.

Es por ello, que se propone que estos documentos sean compartidos a los miembros a través de las reuniones mensuales. En cada reunión sociabilizar el acta y/o informe de la reunión anterior, e informar a los colaboradores en dónde pueden encontrar estos documentos. Este ejercicio también se realizará con los locales comerciales.

Adicionalmente, llevar un seguimiento detallado y de cerca del cumplimiento de los acuerdos.



Anexo 15. Intranet

DK Management cuenta con una intranet a nivel de toda la empresa, ahí se publica información importante como:

- Políticas, normativas y reglamentos
- Calendario/Programación
- Plan Estratégico Anual
- Filosofía Corporativa
- Eventos
- Personal (Organigrama)
- Otros

Sin embargo, es información global de todos los centros comerciales. Y, de acuerdo a las encuestas, el personal no conoce toda la información que puede obtener de la Intranet ni le da un uso adecuado a esta herramienta. Es por ello, que se ha determinado, dentro del sistema general dejar la información de todo DK Management; para crear espacios donde se pueda segmentar la información por centros comerciales y colgar todos los documentos e información relevantes para cada centro comercial. En este caso se ha realizado únicamente la propuesta para Quicentro Shopping.



Inicio



DK Management

Misión

Operar centros comerciales con excelencia, pasión y una óptima gestión empresarial

Visión

Ser la mejor operadora de centros comerciales reconocida a nivel nacional con proyección internacional

Centros Comerciales



YO SOY



¿Quiénes Somos?

¿Qué nos diferencia?

Estatus



Líder

Responsable



Calendario y Eventos



Nuestros Locales Comerciales

Bienvenidos



Documentos Quicentro

Seguridad

Mercadeo

Mantenimiento

Buzón de Ideas

Tú opinión nos interesa

Sistema Extranet

Usuario:

Contraseña:

Servicio exclusivo para usuarios con cuenta Extranet

Anexo 16. Extranet

La Extranet es el medio por el cual los locales comerciales se comunican con el personal de Quicentro; este sistema es manejado en realidad solamente por los mandos altos y medios de Quicentro y la función principal es que los locales comerciales puedan realizar solicitudes y permisos para realizar actividades particulares.

El nivel de identificación de los locales comerciales con el ser parte de Quicentro Shopping es muy bajo, es por ello que se ha propuesto que la extranet también contenga una sección de información relevante sobre Quicentro para los locales comerciales:

- Identidad Corporativa DK Management y Quicentro Shopping
- Normativas generales del Centro Comercial
- Normativas, políticas y reglamentos para locales comerciales
- Eventos y actividades extraordinarias del centro comercial

Además, se propone crear un vínculo dentro de la Intranet que lleve a los usuarios a la Extranet, de tal forma que puedan ingresar la sesión de manera más rápida.

Como tercer punto se propone crear un espacio de “buzón de ideas” para locales comerciales; ya que es importante también receptar las ideas y opiniones de las tiendas que también aportan al funcionamiento y crecimiento de Quicentro.

Finalmente, se recomienda que los jefes de área permitan tener usuarios a sus líderes de grupo para que puedan también atender las inquietudes y dar solución a ciertas situaciones de manera más urgente a los locales comerciales.

YO SOY

Quicentro
SHOPPING

¿Quiénes
Somos?

Calendario y
Eventos

Sistema de
Solicitudes

Documentos
Locales

¿Qué nos diferencia?

Estatus



Líder

Responsable



Usuario:

Contraseña:

Toda solicitud será atendida en un
plazo máximo de 3 días

2016
FELIZ AÑO NUEVO

Buzón de
Ideas

Tú opinión nos
interesa

Anexo 17. Buzón de Ideas

Se ha propuesto emplear un buzón de ideas electrónico, en el cual los colaboradores y los miembros de los locales comerciales puedan exponer sus ideas. El manejo del buzón de ideas estará a cargo de los jefes de área del local y sus delegados de equipos de trabajo para poder dar atención a todas las sugerencias. Cada idea tendrá un total de 14 días para ser atendida y que el usuario reciba una respuesta.

YO SOY

Quicentro
SHOPPING

Formulario Buzón de Ideas

Deseo que este formulario sea

Anónimo

Reconocido

En caso de que haya llenado "Reconocido" pase al punto 1; de lo contrario prosiga al punto 2

1. Datos Generales

Nombre: _____

Correo Electrónico: _____

2. Requerimiento

Queja

Sugerencia

Felicitación

Otro

3. Área a la que pertenece

Mercadeo

Seguridad

Mantenimiento y Limpieza

Administración

4. Descripción

Enviar Solicitud



En caso de haber sido una solicitud “Reconocida”, el sistema emitirá el siguiente mensaje:

“Muchas gracias por compartir su opinión, es muy importante para nosotros”

Recibirá una respuesta en un plazo máximo de 14 días



En caso de haber sido una solicitud "Anónima", el sistema emitirá el siguiente mensaje:

"El número de su requerimiento es el 000001, puede verificar el estado del mismo en la Intranet o Extranet, opción Buzón de Ideas"

El colaborador podrá verificar dentro de la Intranet, en "Buzón de Ideas" se desplegará lo siguiente:

YO SOY

Quicentro
SHOPPING

Bienvenido al Buzón de Ideas
Quicentro Shopping

Realizar
Formulario



Verificar estado de
solicitud

Ingrese el número de su requerimiento



YO SOY

Quicentro
SHOPPING

Bienvenido al Buzón de Ideas
Quicentro Shopping

Estado de Solicitud

Su requerimiento fue emitido hace 4 días, 5 horas y 23 minutos

Enviado

Recibido

Leído
y
Analizado

Respuesta



Anexo 18. Equipos de Computación

Para que los colaboradores puedan tener un mayor acceso a estos sistemas: Intranet y Extranet, se propone instalar tres equipos de computación en los vestidores, y tres en los comedores del personal; de tal forma que puedan revisar los contenidos de estos sistemas antes o después de sus operaciones, inclusive si sus jefes autorizan, poder hacerlo durante el día.

Anexo 19. Pantallas

Se ha pensado que sería positivo instalar cuatro pantallas; así como existen en otras áreas del centro comercial para los clientes y consumidores; para los públicos internos en:

- Comedor
- Vestidores
- Puntos de Servicio al cliente
- Administración

Para que se emitan mensajes, tanto con la filosofía corporativa de Quicentro, como con información relevante como eventos, aperturas, cambios, etc.



Taller de Capacitación

Tema: “Brindar Servicios de Calidad”

Fecha: 15 de febrero de 2016

Lugar: Patio de Comidas

Hora: 07h30

YO SOY

Quicentro
SHOPPING



Anexo 20. Grupos de correo electrónico y Radiotransmisores

Finalmente, para reforzar todo lo anterior, se ha propuesto también canalizar la información de acuerdo a cada área de trabajo; creando grupos de correo electrónico y abriendo en los radio transmisores dos canales más, de tal forma que cada área tenga su grupo con el listado de contactos a la mano, y puedan utilizar los radiotransmisores con mayor libertad con su área de trabajo, pero igualmente estén pendientes sobre temas globales.