



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

**Diagnóstico de la Cultura Corporativa de la Empresa Ecuatronix S.A.,
previa a la presentación de una propuesta de un Plan de Comunicación
Estratégica, orientado a potenciar la Imagen Corporativa
hacia sus Públicos Internos y Externos, y lograr la fidelización
de sus clientes actuales**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de:
Licenciados en Comunicación Corporativa

Profesor Guía:
Msc. Vinicio Aguinaga M.

AUTORES:
ABRAHAM PATRICIO GUTIÉRREZ ALMEIDA
ERNESTO HORACIO LOZA SOLORZANO

Año
2011

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Msc. Vinicio Aguinaga M.

C.I.: 170824065-8

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”.

Abraham Gutiérrez.

C.I.: 171502080-4

Ernesto Loza

C.I.: 171699810-7

AGRADECIMIENTOS

Yo Abrahan Gutiérrez, agradezco a Dios, y a mis padres por su apoyo incondicional y voz de aliento constante, por enseñarme valores y principios que han permitido desarrollarme eficazmente como persona en el campo estudiantil y laboral.

Agradezco a mis padres por el apoyo que me han dado durante estos años; gracias mamá y papá por la confianza y las oportunidades que me han brindado durante estos años y por hacerme valorar las cosas que en la vida realmente valen la pena.

Gracias a mi esposa por ayudarme a levantarme y darme ánimos para seguir adelante, por la comprensión y la paciencia que me brindaste; gracias mi amor por ayudar a llegar al final de este camino.

¡Gracias!

Abrahan Gutiérrez A.

DEDICATORIA

Yo Ernesto Loza, dedico todo mi esfuerzo del trabajo de titulación a Dios, por ser mi guía espiritual, mi fortaleza que me empuja a seguir adelante, a mis padres y a mi abuelita Lupita, que siempre me alentaron para culminar con éxitos mi carrera profesional.

A ustedes madre y padre por la educación que me han brindado, el cariño, la comprensión, el apoyo y haber soportado todos mis errores y por ese amor eterno que me han demostrado toda la vida.

Ernesto Loza

RESUMEN

La presente investigación se ha llevado a cabo en la Empresa Ecuatronic, dentro de las oficinas que se encuentran en la ciudad de Quito. El principal objetivo fue el de determinar el estado de la Cultura Organizacional existente en la organización, en base a esta información se realizó un Plan de Comunicación Interna y Externa, con la finalidad de reposicionar la imagen de la empresa tanto en los públicos internos como en los públicos externos.

La metodología que fue utilizada para llevar a cabo la presente investigación, fue bajo los lineamientos de una Auditoría de Comunicación y Cultura Organizacional.

ABSTRACT

This investigation has developed into the offices in Quito, which belong to Ecuatronic. The main goal of this investigation was establish the Organization Culture inside the enterprise. Based in this information we developed external an internal communicational plan; this search is going to help improving the enterprises image in the internal and external publics.

The methodology that was used to developed this investigation was based in a communication and organizational culture auditory.

ÍNDICE

CAPÍTULO I	1
1 ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1 LA COMUNICACIÓN.....	1
1.1.1 Fundamentos de la Comunicación.....	1
1.1.2 La Comunicación	2
1.1.3 El Proceso de Comunicación.....	6
1.2 COMUNICACIÓN CORPORATIVA.....	8
1.2.1 El Proceso de Comunicación Corporativa	8
1.2.2 Elementos del Proceso de Comunicación Corporativa	9
1.2.2.1 Investigación	9
1.2.2.2 Planificación Acción	11
1.2.2.3 Comunicación	12
1.2.2.4 Evaluación de Resultados.....	12
1.3 LA ORGANIZACIÓN	13
1.3.1 Elementos de una Organización	15
1.3.1.1 Misión.....	15
1.3.1.2 Visión	17
1.3.1.3 Proyecto Empresarial.....	19
1.3.1.4 Identidad Organizacional o Corporativa	19
1.3.1.5 Imagen Organizacional o Corporativa	21
1.3.1.6 Identidad Visual.....	22
1.3.1.7 Identidad Conceptual	24
1.3.1.8 Cultura Organizacional y Empresarial.....	24
1.4 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	31
1.4.1 La Comunicación Interna	34
1.4.1.1 Los Actores de la Comunicación Interna.....	35
1.4.1.2 Objetivos de la Comunicación Interna.....	36
1.4.1.3 Programas Informativos de la Comunicación Interna	36
1.4.2 La Comunicación Externa.....	37
1.4.2.1 Los Actores de la Comunicación Externa.....	39
1.4.2.2 La Gestión de la Imagen de una Organización y su Mensaje.....	40
CAPÍTULO II	42
2 LA ORGANIZACIÓN	42
2.1 PÚBLICOS DE LA ORGANIZACIÓN	42
2.1.1 Concepciones Primitivas de Público	42
2.1.2 Público en el Ámbito Empresarial	43
2.1.3 Análisis de los Públicos de la Organización.....	44

2.1.4	Públicos Internos de la Organización.....	46
2.1.5	Públicos Externos de la Organización	47
2.2	CONCEPTUALIZACIÓN DE UNA AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN.....	50
2.2.1	Definición Teórica de Auditoría	50
2.2.2	Auditoría de Comunicación.....	53
2.2.3	Pasos para una Auditoría Interna de Comunicación.....	54
2.2.3.1	Definición de la Identidad Corporativa.....	54
2.2.3.2	La Filosofía Corporativa	54
2.2.3.3	Evaluación de una Filosofía Corporativa.....	55
2.2.3.4	Cultura Corporativa	56
2.2.3.5	Aspectos que se deben analizar en la Cultura Corporativa.....	56
2.2.3.6	Gestión de la Cultura Corporativa	59
2.2.4	Comunicación de la Identidad Corporativa	67
2.2.4.1	Sistemas de Identificación de los INSTRUMENTOS de la Comunicación de la Organización.....	69
2.2.4.2	Sistemas de Identificación de los Conceptos Transmitidos por la Organización.....	70
2.3	ÍNDICE DE UNA AUDITORIA DE COMUNICACIÓN.....	71
2.4	CONCEPTOS NUCLEARES DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN.....	73
2.4.1	Nombre del Plan	73
2.4.2	Justificación del Plan	74
2.4.3	Objetivos del Plan	75
2.4.4	Grupos meta del Plan	76
2.4.5	Estudio de Factibilidad.....	76
2.4.6	Estudio Social del Plan	77
2.4.7	Estudio de Capacidad Institucional	78
2.4.8	Estudio de Mercados	78
2.4.9	Presupuesto.....	79
2.4.10	Duración del Plan. (Cronograma)	79

CAPÍTULO III..... 81

3 ECUATRONIX COMO ORGANIZACIÓN Y SUS PROCESOS 81

3.1	ESTUDIO DE ECUATRONIX COMO ORGANIZACIÓN Y SUS PROCESOS DE COMUNICACIÓN ACTUALES.....	81
3.2	UBICACIÓN DE LAS OFICINAS DE ECUATRONIX A NIVEL NACIONAL	82
3.3	LA ORGANIZACIÓN	83
3.3.1	Evolución del Organigrama de la Empresa.....	85
3.3.2	Funciones por Departamento.....	87
3.3.3	Cultura Corporativa de Ecuatronix.....	88

3.3.4	Sistemas de Comunicación Internos y Externos de Ecuatronic.....	89
3.4	PRODUCTOS Y SERVICIOS DE ECUATRONIX	92
3.4.1	Terminología utilizada en el Medio	93
3.4.2	Descripción de los Servicios Llave en Mano.....	94
3.4.3	Descripción de los Productos.....	96
3.4.4	Precio Estimado de los Productos y Servicios	98
3.5	MARCO LEGAL DE ECUATRONIX	98
3.5.1	Legislación Actual de Telecomunicaciones	99
3.5.2	Proyecto de Ley de Telecomunicaciones	100
3.6	POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE DE ECUATRONIX	101

CAPÍTULO IV 102

4 DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA CORPORATIVA DE LA EMPRESA ECUATRONIX EN LA CIUDAD DE QUITO 102

4.1	ALCANCE DEL DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA CORPORATIVA	102
4.2	OBJETO	102
4.3	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	102
4.4	PROCEDIMIENTO DE LA AUDITORÍA	103
4.4.1	Antecedentes de la Auditoría	103
4.4.2	Preparación de Herramientas Metodológicas	103
4.4.3	Estimación de Parámetros.....	104
4.4.4	Grupo Meta Directo.....	104
4.4.5	Grupo Meta Indirecto	105
4.4.6	Cronograma de Herramientas Metodológicas.....	107
4.5	RECOLECCIÓN DE DATOS.....	107
4.5.1	Análisis de la Filosofía Corporativa de la Empresa Ecuatronic.....	107
4.5.1.1	Análisis de la Misión de Ecuatronic.....	107
4.5.1.2	Análisis de la Visión de Ecuatronic	110
4.6	ANÁLISIS DE ENCUESTAS AL PERSONAL OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA ECUATRONIX QUE SE ENCUENTRA UBICADO EN LA CIUDAD DE QUITO- ECUADOR	111
4.6.1	Formato de la Encuesta que fue entregada al personal que trabaja en Ecuatronic.....	112
4.6.2	Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta entregada al personal de Ecuatronic.....	113
4.6.3	Análisis de las Herramientas Actuales de Comunicación	133
4.6.3.1	Carteleras.....	133
4.6.3.2	Señalética Interior de las oficinas de la ciudad de Quito de Ecuatronic.....	134

CAPÍTULO I

1 ANTECEDENTES GENERALES

1.1 LA COMUNICACIÓN

1.1.1 Fundamentos de la Comunicación

El fenómeno de la comunicación es tan antiguo como el hombre mismo. En sus orígenes era útil para su supervivencia, porque el ser humano estaba en clara desventaja física con respecto a otros depredadores.

Con el pasar del tiempo los griegos y romanos tuvieron vocablos muy similares al nuestro (anakoinoum significa en griego “tener algo en común” y communis, en latín, “con deberes” o “vinculado”).

Además, como dice uno de los axiomas de la comunicación, resulta imposible no comunicar. “Es un fenómeno del que el hombre no puede abstraerse, aún cuando lo intente voluntariamente, porque todo acto comunica”.¹

En sus orígenes, la comunicación fue estudiada desde la retórica, pero hubo que esperar hasta el siglo XX para que se estudiara como un fenómeno independiente de ella o de la propaganda. Hay que señalar que, de todas formas, la comunicación hoy se nutre de los elementos de la retórica. No se pueden interpretar ambos conceptos como aislados.

Después de un largo camino recorrido en el estudio del fenómeno comunicativo, actualmente existe el consenso de que la comunicación y particularmente los mensajes, son mucho más que una cantidad de información

¹ López, Alejandro, Parada, Andrea; Simonetti, Franco. Introducción a la Psicología de la Comunicación. Santiago, Ediciones Universidad Católica de Chile, 1995. “Primer axioma de la comunicación: Imposibilidad de no comunicar.” Pp.170.

determinada, posible de medir, como hace Shannon, a través de “bits” de información. La teoría matemática de la comunicación, creada por Shannon en 1947, ha sido superada, y el fenómeno comunicativo se presenta como algo mucho más complejo, que debe ser abordado desde una disciplina multidisciplinaria.

Autores como Saussure y Eco han enriquecido el estudio de los mensajes comunicativos y hoy existe el consenso de que, para entender cabalmente el contenido semántico de la comunicación humana, se necesita estudiarla contemplando nuevos elementos como el significante y significado, directamente relacionados con la denotación y connotación, los campos semánticos y el texto y el contexto.

1.1.2 La Comunicación

La comunicación es un conjunto de procesos físicos y sociales mediante los cuales, se efectúa la operación de interrelacionar una o varias personas (Emisor), con una u otras personas (Perceptor).²

En la comunicación entre hombres, el código se amplía o se restringe, porque nunca, ni en el caso de sistemas rígidos, es enteramente igual, para la fuente de comunicación, que para su destinatario y, además, el contexto en que la comunicación se produce, establece variaciones y complementos, respecto al código; la consecuencia es que la respuesta sea diversa, libre e imprevisible.

Esta respuesta debe tener retroalimentación para crecer su interacción con la Fuente. Después de la Segunda Guerra Mundial, el concepto de comunicación tomó fuerza, en tanto se valoraba su poder persuasivo para transformar la sociedad agrícola en industrial.

² Ibíd. p. 23.

En ese momento, el desarrollo era igualado al progreso y la comunicación considerada como instrumento para modernizar.

En la década del '50, los pensadores norteamericanos de la **corriente funcionalista** –provenientes de la psicología y la sociología– desarrollaron el **modelo de comunicación** denominado **conductista**: el proceso de comunicación fue mecánico, lineal y se estructuraba según la relación estímulo-respuesta o causa-efecto.

Carácter Instrumental de la Comunicación.

El sujeto emisor legitimaba el medio utilizado para emitir un mensaje y el tipo de comunicación establecida. Se trataba de convencer a los receptores de modificar sus conductas en función de lo propuesto por el emisor.³

El momento histórico estaba marcado por el interés económico en expandir mercados. Por esta razón, el objeto de estudio era la campaña publicitaria. Desde lo político, lo importante era legitimar la democracia y consecuentemente, se analizó el grado de influencia de los medios en la población electoral, centrando la atención en la propaganda política. Con la Alianza para el Progreso, se fortaleció la idea que la comunicación planificada, masiva e interpersonal, ayudaba a los proyectos de desarrollo.

La comunicación se fue transformando con el tiempo: desde ser concebida como instrumento de persuasión de masas hasta ser considerada como un proceso horizontal participativo, cuya tarea principal era dar voz a los sin voz.

Frente a los fracasos del modelo desarrollista, el modelo conductista de la comunicación fue fuertemente criticado por una nueva corriente de pensamiento denominada Teoría de la Dependencia, que toma fuerza en la

³ Bruno Daniela, Cuadernillo Comunicación, Desarrollo y Derechos Humanos, UNICEF, Argentina 2006. Página 22

década del '70. Esta teoría fue construida especialmente por pensadores latinoamericanos, influidos por la tradición europea.

Esta nueva perspectiva:

- Definió a la comunicación como un proceso inseparable de los procesos sociales y políticos necesarios para el desarrollo nacional y la independencia. De esta manera, cuestionó la creencia equívoca que sostenía que la comunicación, por sí misma, es generadora de desarrollo.
- Rechazó los conceptos y fórmulas llevados a cabo en las décadas anteriores, considerándolos imposiciones que, en lugar de contribuir al crecimiento de los pueblos del “Tercer Mundo”, profundizaron la brecha, fortaleciendo la dependencia de los países periféricos hacia los centrales.
- Cuestionó las condiciones de dominación y dependencia que reforzaban las injusticias ya existentes.
- Instaló la noción de cambio social basada en procesos de educación popular.⁴

En los años '80 y en busca de otro desarrollo para América Latina, surgió la comunicación alternativa a partir de los aportes del educador brasileño Paulo Freire. Esta perspectiva, también llamada dialógica, consideraba a la comunicación como un proceso horizontal y participativo. Las prácticas comunicacionales apuntaban a democratizar la información y crear nuevas formas de participación social. Esta mirada se aliaba al planteo vigente en esos años: la transformación del orden social imperante que establecía relaciones de dominación y opresión de un grupo social sobre otro y de unas naciones sobre otras.

⁴ Ibíd. p. 23.

Sin embargo, la comunicación alternativa tuvo dificultades para lograr las transformaciones macro sociales que planteaba, entre ellas su postura dogmática sobre la fuerza de los sectores populares y los cambios ocurridos en el mundo durante la década del 80.

Hacia fines de los años ´80 y en el marco de la denominada Década Perdida, una renovada concepción de la investigación y la intervención en el campo comunicacional se instaló en Latinoamérica.

Finalmente para reflexionar se puede resumir que la comunicación fue asimilada a los medios masivos, basándose en la fuerte creencia del poder irresistible de los medios sobre las audiencias. Así, se pensaron, planificaron y produjeron mensajes para ser difundidos, esperando conseguir su objetivo con la salida al aire de la información.

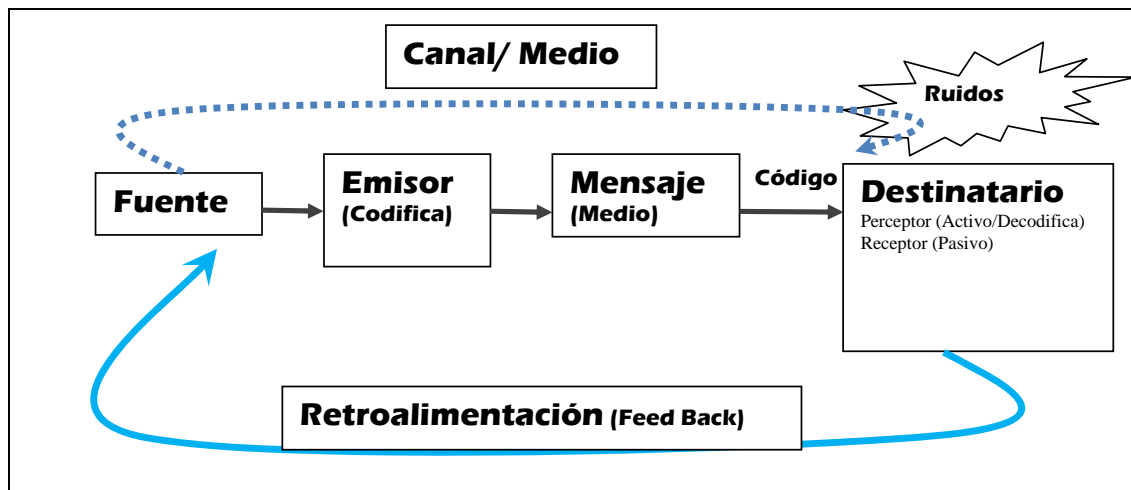
En los últimos años, se le ha asignado a la comunicación las tareas de:

- Fortalecer la esfera pública para integrar las comunidades latinoamericanas a un modelo económico nacional e internacional.
- Construir un núcleo de valores compartidos, promoviendo la igualdad y el bienestar social y garantizando la presencia activa de las diferentes culturas.⁵

⁵ Ibíd. p. 24.

1.1.3 El Proceso de Comunicación

Gráfico 1.1 PROCESO DE LA COMUNICACIÓN



Fuente: Apuntes de Clase, J. Valarezo, "Introducción a la Comunicación Corporativa", 2006.

Elementos del proceso de comunicación:

Fuente: Es aquel hecho que transmite una información. Es donde se origina el mensaje.⁶

Emisor: Es el sujeto que da inicio al proceso de comunicación, codifica las ideas para transmitir las en un lenguaje o código similar al del Destinatario. Es él quien elige el canal por donde se emitirá el mensaje.⁷

Mensaje: Se da mediante el lenguaje de los símbolos, gráficos o palabras que buscan expresar ideas. Por medio de estos signos y sus reglas combinatorias, se construye el "sentido", aparece el significado y la información.

Debe formularse y transmitirse de modo que capte la atención del Destinatario, que despierte sus necesidades y que sugiera la manera de poder satisfacerlas.

⁶ *Ibíd.* p. 23.

⁷ *Ibíd.* p. 23.

Dentro de una organización el mensaje, lleva implícitas las políticas corporativas, la misión, la visión, los principios y los valores empresariales.

Código: Conjunto de símbolos y signos que son entendidos más por el emisor.

Tipos de códigos:

- Icónico: Son las figuras e imágenes.
- Lingüístico: Son las letras, los textos, los signos caligráficos, tipográficos y mecanográficos.
- Expresión Corporal.
- Tono de voz, es decir la modulación de la voz.

Ruidos: Los ruidos pueden ser de los siguientes tipos:

- Sicológicos: Características sicológicas que evitan que se entienda el mensaje correctamente. El mensaje puede ser modificado conociendo al Destinatario y negociando según sus necesidades.
- Semánticos: Es el nivel de conocimiento que pueden tener tanto el Emisor como el Destinatario, las palabras que usan ambos.
- Fisiológicos: Son los defectos o taras que tiene una persona.
- Físicos: Es cuando no hay una buena señal o hay falta de fidelidad y puede darse por la distancia o por impedimentos físicos.
- Administrativos: Son las jerarquías que existen dentro de una empresa, se refiere a la manera en que se perciben a las autoridades.⁸

⁸ Cfr. Rafael Alberto Pérez. Estrategias de Comunicación. Ariel Comunicación 2001. Barcelona-España. Página 24.

Destinatario: Es al sujeto que le llega el mensaje. Este puede ser de dos clases:

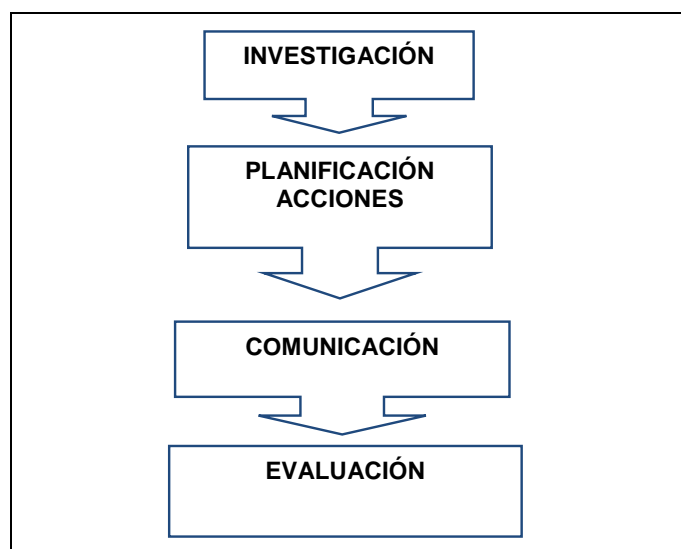
- **Perceptor:** Es quién decodifica el mensaje codificado de acuerdo a sus necesidades e intereses. Una vez realizada esta acción se vuelve un ente Activo dentro del Proceso de Comunicación.
- **Receptor:** No decodifica el mensaje, solo lo recibe, lo que hace que se vuelva un sujeto Pasivo del Proceso de Comunicación.

Retroalimentación: Es la respuesta que tiene el Destinatario hacia el Emisor. Cuando se da esta respuesta se consigue la finalidad que tiene un Proceso de Comunicación.⁹

1.2 COMUNICACIÓN CORPORATIVA

1.2.1 El Proceso de Comunicación Corporativa

Gráfico 1.2 Proceso de Comunicación Corporativa



Fuente: Los autores

⁹ Cfr. Ibíd. p. 25.

1.2.2 Elementos del Proceso de Comunicación Corporativa

1.2.2.1 Investigación

La investigación se efectúa para comprender, predecir y diagnosticar el por qué de los problemas que se dan entre la empresa y sus públicos,¹⁰ con el objeto de solucionarlos o prevenirlos. En esta primera fase identificamos a los públicos a los que queremos llegar.

Debemos tener en cuenta los gustos y necesidades de información, el número de personas, la ubicación y las instalaciones, que tiene una empresa.

La importancia de la Investigación, dentro del Proceso de Comunicación Corporativa se da por las siguientes razones:

- Se obtiene información confiable para la toma de decisiones.
- Se conoce a fondo el problema.
- Se conoce si las propuestas son reales y coherentes.
- Se identifica que acciones y/o actitudes deben ser reforzadas o modificadas.
- Se prioriza los mensajes que deben ser enviados.¹¹

La investigación tiene las siguientes fases:

Fase Descriptiva o exploratoria: En esta fase se señala las características reales y límites del problema, además que se los describe.

Fase Explicativa: Esta fase explica el por qué y el cómo del problema.

¹⁰ Públicos: Son los diferentes actores que existen en el entorno y al interior de una empresa, los públicos son: Internos o Externos. Nota de los Autores.

¹¹ Cfr. Wilcox Dennis L. Phillip H. Ault. Relaciones Públicas Estrategias y Tácticas. Pearson Educación S.A. Madrid 2001 Página 129.

Fase de Evaluación: Esta fase compara los objetivos propuestos con los resultados obtenidos de la investigación.

Mediante la investigación se puede obtener la siguiente información perteneciente a Públicos Internos:¹²

- Estado de la comunicación interna.
- Nivel de conocimiento sobre la empresa.
- Nivel de conocimientos sobre los objetivos de la empresa.
- Nivel de conocimiento sobre políticas de la empresa.
- Importancia de la empresa en el convivir nacional.
- Imagen de la empresa.
- Nivel de satisfacción de las necesidades.
- Clima laboral.
- Ausentismo.
- Autoestima.
- Expectativas de los empleados.
- Situación familiar.

Públicos Externos:

- Imagen de la empresa.
- Conocimiento del público externo sobre las políticas de la empresa.
- Conocimiento del público externo sobre los productos o servicios de la empresa.
- Conocimiento sobre las relaciones de la empresa con la comunidad.
- Expectativas de los proveedores.
- Expectativas de la comunidad.
- Expectativas de los clientes.
- La competencia.
- Líderes de opinión.

¹² Apuntes de Clase, Ms. Jaime Valarezo, "Lobbying y Comunicación de Crisis", 2008.

Etapas de la Investigación:

1. Definición del Problema.
2. Definición de los conceptos y términos del problema.
3. Búsqueda bibliográfica de literatura existente sobre el tema.
4. Delimitación del alcance del estudio.
5. Determinación del diseño de la investigación.
6. Levantamiento de datos.
7. Codificación y análisis de los datos.
8. Elaboración del informe, resultados y conclusiones. ¹³

1.2.2.2 Planificación Acción

En este punto se proponen las estrategias, las mismas que nacieron de los datos que fueron entregados por la primera etapa que fue la Investigación. La planificación es el conjunto sistemático, orgánico y explícito de acción, control, evaluación y corrección; diseñado para el beneficio de la empresa.¹⁴

El objetivo de esta etapa es guiar el accionar corporativo, de manera coherente y eficaz, para el mejor aprovechamiento de los procesos, mecanismos y recursos que le ofrece el sistema.

Elementos de un Plan Básico¹⁵ para la planificación:

- Objetivos fijados.
- Las estrategias a seguir.
- Acciones concretas.
- Responsables de la ejecución.
- Cronología de las acciones.

¹³Cfr. Wilcox Dennis L. Phillip H. Ault. Relaciones Públicas Estrategias y Tácticas. Pearson Educación S.A. Madrid 2001 Página 135.

¹⁴ Ibíd. p. 152.

¹⁵ Apuntes de Clase, Ms. Gabriela Egas, "Proceso de la Comunicación", 2006.

- Costo previsto.
- Sistema de seguimiento.
- Sistema de Evaluación.

1.2.2.3 Comunicación

En este paso se da a conocer a todos los integrantes de una organización cuales fueron los resultados de la Investigación, cuales son las acciones que se planificaron en base a esos resultados obtenidos y cual es el rol de cada uno de los integrantes de la empresa en la consecución del logro de los objetivos establecidos.

Debemos considerar los siguientes elementos:

- Públicos a los que queremos llegar.
- Qué vamos a comunicar.
- Definición del medio o canal.
- Fuentes de información.
- Redacción del material.
- Diseño y producción del medio.
- Distribución del medio.
- Retroalimentación.¹⁶

1.2.2.4 Evaluación de Resultados

La evaluación es un paso que se debe dar no únicamente al finalizar el Proceso de Comunicación Corporativa si no que debe ser continuo en cada una de las fases.

¹⁶ Cfr. Wilcox Dennis L. Phillip H. Ault. Relaciones Públicas Estrategias y Tácticas. Pearson Educación S.A. Madrid 2001 Página 176.

Así se pueden detectar sobre la marcha cualquier tipo de equivocación que puede tener una determinada propuesta.¹⁷ Existen dos clases en los procesos de evaluación:

Comparar lo planificado con lo ejecutado:

Para la evaluación de un plan se debe tomar en cuenta algunas prevenciones:

- Cambios de comportamiento.
- Aumento de la producción.
- Cambios de opinión.
- Mejora de la imagen.
- Solución de conflictos.

Estas señalarán el nivel de logro de los planes. Esto permite constatar en que medida se han logrado los objetivos del plan y también para señalar la índole y el valor de los cambios de los planes.

Comparar los objetivos propuestos con los resultados obtenidos:

Permite conocer si los objetivos trazados en el plan son alcanzados o no y el impacto que han producido las estrategias. Es muy importante conocer como se presentaba el problema antes de que se actúe sobre él.

1.3 LA ORGANIZACIÓN

Un concepto muy básico puede ser el siguiente:“Toda organización es fundamentalmente un equipo, unido por el acuerdo básico de trabajar en conjunto”.¹⁸

¹⁷ Ibíd. p. 205.

¹⁸ Stephen Robbins. Comportamiento Organizacional. Décima Edición. Pearson Educación. 2004. Página 150.

Una organización es toda empresa en si misma con una estructura intencional de papeles. Es una unidad autónoma de control y decisión, que al utilizar insumos o factores productivos los transforma en bienes y/o servicios o en otros insumos.

Tiene objetivos definidos claramente y según su naturaleza, orientados hacia el lucro, bien común o la beneficencia.

El rol de toda organización es:

- Formularse objetivos verificables.
- Tener una idea clara de la cultura y de los deberes.
- Contar con un área de planificación, control y ejecución.

Hay dos tipos de organizaciones:

Organización Formal: Es una estructura intencional de papeles, no implica inflexibilidad pero si se enfoca al logro de las metas a partir de una buena administración del talento humano.

La organización formal es la que esta en papeles, es aprobada por la dirección y su comunicación se da a base de manuales de organización, de manuales de función (descripción de cargos y sus requisitos), reglas y procedimientos.

Organización Informal: Keith Davis la define de la siguiente manera...“Red de relaciones personales y sociales que la organización formal no requiere ni establece sino que se da espontáneamente cuando las personas se relacionan entre sí”...¹⁹

Es muy importante tomar en cuenta que este tipo de organizaciones no constan organigramas o en cualquier otro documento formal. Este tipo de organización

¹⁹ Ibíd. p. 168.

surge a partir de las relaciones e interacciones impuestas por la organización formal para el desempeño de los cargos.²⁰

1.3.1 Elementos de una Organización

1.3.1.1 Misión

Hay varios conceptos de Misión entre los cuales podemos encontrar a los siguientes:

“Es la formulación de los propósitos que distinguen a una organización de otras en relación con el producto, el servicio, el mercado y el talento humano que contribuye al logro de estos propósitos”...²¹

Otro concepto de misión es el que se puede analizar a continuación...“Toda organización tiene un propósito y una razón de ser singulares. Esta singularidad se debe reflejar en la declaración de la misión. La naturaleza de la misión del negocio puede representar una ventaja o una desventaja competitiva para la empresa. La organización consigue un magnífico sentido de su propósito cuando los estrategas, gerentes y empleados elaboran una misión clara de la empresa y la comunican”.²²

Desde que se habla de una Administración Estratégica, la Misión es un elemento esencial para cada organización es decir sin ella no hay razón para la existencia de una organización. Es importante tomar en cuenta tres premisas para la elaboración de una misión:

- Premisa de necesidad del cliente.
- Premisa de valor del producto o servicio que brinda la organización.
- Premisa del factor diferencial de la organización.

²⁰ Apuntes de Clase, Ms. Iván Freile, “Campañas de Relaciones Públicas”, 2008.

²¹ Ibíd.

²² Fred R. David. Conceptos de Administración Estratégica, Quinta Edición, 1997, Pearson Educación, Parte 2, Capítulo 3, La misión del negocio, Página 102.

En la misión se debe identificar a los mercados a los cuales se dirige la organización, a los clientes que se va a servir y a los productos que la organización ofrece.

La misión determina:

- El negocio en el que estamos.
- Para qué existe la empresa.
- La actividad que se desarrolla.
- Dónde se desarrolla.
- Los recursos tecnológicos.
- La necesidad que satisface.
- Los productos o servicios que ofrece,
- Los beneficios especiales ofrecidos.
- El grupo de clientes atendido.

Cinco razones por las que se debe tener una misión al interior de una organización:

- Ofrece a los gerentes una unidad de sentido que trasciende las necesidades particulares, parroquiales y transitorias.
- Propicia una sensación de expectativas compartidas en todos los niveles y generaciones de empleados.
- Consolida los valores con el transcurso del tiempo y entre las personas y los grupos de interés.
- Proyecta un sentimiento de valor y una intención que las personas extrañas a la compañía pueden identificar y asimilar.

- Corrobora el compromiso de la compañía para actuar con responsabilidad y este es simbiótico.²³

Para elaborar la misión de una organización se debe:

- Tener un enunciado efectivo, es decir se debe expresar claramente lo que se le ofrece al cliente.
- Identificar a la organización y su actividad.
- Ser concisa pero completa.
- Poseer un contenido fácilmente imaginable en la práctica.
- Ser memorable.

1.3.1.2 Visión

Al igual que la misión la visión es uno de los elementos más importantes que existen en una organización.²⁴

La declaración de la misión contesta la pregunta “¿Cuál es nuestro negocio?”, mientras que la visión contesta a la pregunta “¿Qué queremos ser?”.

La misión es una imagen compartida por la alta dirección sobre lo que quieren ser como organización y como llegar a serlo.

Un concepto sencillo pero que encierra el enunciado correcto de lo que nos queremos referir con la misión es el siguiente:...“Visión es el conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que la empresa es y quiere ser en el futuro”...

²³ Ibíd. p. 103.

²⁴ Ibíd. p. 104.

Es muy importante recordar que tanto para la formulación de la misión y de la visión debe existir un sentido de compromiso compartido por todas las partes involucradas en una empresa; es decir la alta dirección, trabajadores, administrativos, proveedores, clientes, la comunidad, el gobierno, etc.

Para elaborar la visión de una organización se debe:

- Conceptualizar claramente lo que se necesita para tener éxito, que constituya un propósito noble y que valga la pena realizarlo.
- Tener dimensión en el tiempo.
- Debe ser integradora.
- Ser amplia y detallada.
- Ser positiva y alentadora.
- Ser realista y posible, es decir que sea creíble.
- Ser consistente, y con una seria posibilidad de éxito.
- Se la debe difundir interna y externamente.²⁵

Dos razones por las que se debe tener una visión al interior de una organización:

- La visión es el factor de mayor seguridad, para lograr el compromiso de la gente.
- Es la guía clave para llegar a la meta principal.

²⁵ *Ibíd.* p. 105.

Dos elementos fundamentales de una Visión:

- Marco conceptual que define lo que quiere ser la organización. Es la razón por la que la gente que se identifique con la organización.
- Atractivo emocional que eleva las aspiraciones de los colaboradores. Es el motor para que la gente cumpla con su sueño.²⁶

1.3.1.3 Proyecto Empresarial

Es la estrategia operativa que desarrolla la organización para cumplir su misión. Debe contener al menos:

- Filosofía organizacional (work values).
- Las orientaciones estratégicas (principios de acción).
- Políticas de gestión.²⁷

1.3.1.4 Identidad Organizacional o Corporativa

Algunos conceptos, sobre la identidad organizacional, se han venido desarrollando desde la segunda guerra mundial y después de la misma como este “Identidad corporativa se refiere a la imagen que la empresa pugna por conseguir, a fin de crear una buena reputación entre sus clientes”.²⁸

Actualmente se puede decir que la Identidad Organizacional es el conjunto de atributos o cualidades que una organización posee y desea proyectar para que sea reconocida y diferenciada por sus diferentes públicos. Representa el “ser” de una organización, su esencia, y aquel valor agregado que la hace diferente de las demás.

²⁶ Ibíd. p. 107.

²⁷ Paul Capriotti. Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa. Editorial S.A. España. 1999. Página 83.

²⁸ Manual de Imagen Corporativa, Editorial Gustavo Pili, S.A., Versión Castellana: Eugeni Rosell J. Miralles, Barcelona-España, 1991, “En busca de una identidad. Algo Tan obvio a la vez tan complejo”, Página 13.

La identidad organizacional se encuentra compuesta por tres ejes:

Eje vertical: Historia de la organización, es inmutable, le da el carácter de permanente a la identidad. Aquí se realiza un repaso de cuales fueron los productos pioneros de la misma, las patentes, los accionistas, la presencia en bolsa, la actividad de quienes conforman sus públicos internos, la reputación, los héroes, etc.²⁹

Eje horizontal: (Situación Actual) Proyecto Empresarial, es dinámico por naturaleza y debe adaptarse a la realidad cambiante del entorno.

Está definido por tres hechos principales:

- **Filosofía Organizacional:** Son los valores asumidos.
- **Las orientaciones estratégicas:** Son los principios de acción.
- **Políticas de gestión:** Es la acumulación de lo anterior en procedimientos de gestión.³⁰

Eje transversal: Cultura Organizacional, está conformada por:

- **Comportamientos expresos de una organización:** La manera particular de hacer las cosas, el entorno físico, las normas implícitas y explícitas, el lenguaje.
- **Valores compartidos:** Son las costumbres, pautas que orientan a la acción.

²⁹ Cfr. Paul Capriotti. Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa. Editorial S.A. España. 1999. Página 101.

³⁰ Ibíd.

- **Presunciones básicas:** Son las que se encuentran en el inconsciente organizacional, son las convicciones profundas sobre la realidad, el entorno y en ocasiones son propias del género humano.³¹

1.3.1.5 Imagen Organizacional o Corporativa

La imagen corporativa, es un proceso complejo que se desarrolla como algo natural y queda determinada por la actitud general de los directivos y empleados de una empresa.³²

Ricardo Musatti, consejero de Olivetti, escribió en una ocasión...“La imagen de una empresa no queda conformada sólo por el diseño de sus productos, por la publicidad, las relaciones laborales y lo que se denomina de manera algo abstracta las Relaciones Públicas. La imagen no debería ser un espejo deformante, ni un símbolo de acogida, sino la expresión total de una globalidad compleja. No debería proyectarse en una sola dirección. Debería ser completamente transparente, coherente y comprensible, tanto para el público confuso y distante como para aquellos que viven y trabajan en íntima conexión con la empresa”.³³

Es decir que una empresa no solo debe tener un estilo estético, sino que primordialmente deberá ser social y ético.

Lo que nos lleva a concluir que la imagen refleja las características de la organización como fuente o emisor de mensajes, es la representación mental de la empresa como un todo. Se origina por los conocimientos, creencias, ideas y sentimientos que surgen en las personas de todas las actividades y mensajes que la organización emite a su entorno, y que origina una respuesta de sus públicos. En el mejor de los casos esta imagen debe reflejar un alto

³¹ Ibíd.

³² Ibíd. p. 112.

³³ Manual de Imagen Corporativa, Editorial Gustavo Pili, S.A., Versión Castellana: Eugeni Rosell J. Miralles, Barcelona-España, 1991, “En busca de una identidad. Algo Tan obvio a la vez tan complejo”, Página 13.

grado de credibilidad y ser atractiva para que logre captar la atención de los públicos.

1.3.1.6 Identidad Visual

Es un sistema o conjunto de características físicas reconocibles perceptiblemente por el individuo como unidad identificadora de la de la organización.

Está compuesta por los siguientes elementos:

Símbolo o Marca: Es una figura icónica, nombre, término, diseño o una combinación de estas componentes; asignado a un producto o servicio que representa a la organización y que la identifica e individualiza con respecto a las demás.

Logotipo: Es el nombre de la organización, en una representación gráfica, escrito de una manera especial con una determinada tipografía. No necesariamente es la razón social de la organización, puede ser su nombre comercial.

Isotipo: Es la forma usual de presentar el nombre de la marca. Así por ejemplo, el nombre de Coca-Cola es presentado con un grafismo y una caligrafía especial muy conocida, lo mismo que la forma de escribir IBM. Tanto el logotipo como el isotipo se basan a la vez en formas y en colores, siendo que en algunos casos el color puede ser el aspecto más importante de la marca.³⁴

Colores Corporativos: Son el conjunto de colores o gama cromática que identifican a la organización.

³⁴ Marketing, Enfoque América Latina, Mc. Graw Hill, Rolando Arellano C. México DF- México, 2001 Capítulo 6, La marca, "Isotipo". Página 198.

El color no solo sirve para identificar a la organización, sino que también transmite mensajes acerca de la personalidad, de la forma de ser y de actuar de la organización.

Simbología de los colores: Hay varias formas de clasificar el significado de los colores a continuación una de las más conocidas:³⁵

- **Colores cálidos:** Rojos, amarillos-verdes, amarillos. Son vivos, alegres, calientes.
- **Colores fríos:** Azules, verdes-azules, violetas. Son tranquilizantes, sedantes, relajantes.

Tipografía: Es el alfabeto diseñado o elegido por la organización como signo de identidad tipográfica de la misma.

Además existen otros elementos que nacen de la mezcla de los anteriores, para así crear una identidad visual única de la organización, estos son:

Texturas: Esto se aplica al embalaje de los productos.

Gráficas de vehículos: Como su nombre lo dice es para la fachada e imagen de los vehículos de las organizaciones.

Uniformes: Es la aplicación de los colores corporativos con la creación de ropa adecuada para el correcto desempeño de los trabajadores al interior de la organización.

³⁵ Manual de Imagen Corporativa, Editorial Gustavo Pili, S.A., Versión Castellana: Eugeni Rosell J. Miralles, Barcelona-España, 1991, "En busca de una identidad. Algo Tan obvio a la vez tan complejo", Página 25

Arquitectura y Fachadas: Es la ciencia de la ergonomía aplicada a los lugares de trabajo.³⁶

1.3.1.7 Identidad Conceptual

Es el posicionamiento mental que tiene una organización con sus públicos. Esta compuesta por:

- Ideas
- Principios.
- Cultura.
- Valores.
- Políticas.

1.3.1.8 Cultura Organizacional y Empresarial

A la cultura organizacional la podemos definir de la siguiente manera:

Hay un acuerdo general en que la Cultura Organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras. Si se examina con atención, este sistema es un conjunto de características básicas que valora la organización. De las investigaciones se desprende que hay siete características básicas que, en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización.³⁷

Las siete características básicas que deberían captar la cultura de una organización son las siguientes:

Innovación y correr riesgos: Grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.

³⁶ Ibíd. p. 26.

³⁷ Stephen P. Robbins. Comportamiento Organizacional., Décima Edición, Pearson Educación, 2004, México, Cuarta Parte, El sistema de la organización, "Cultura Organizacional", Página 525

Minuciosidad: Grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.

Orientación a los resultados: Grado en que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.

Orientación a las personas: Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.

Orientación a los equipos: Grado en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente.

Agresividad: Grado en que las personas son osadas y competitivas, antes despreocupadas.

Estabilidad: Grado en que en las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, el lugar de crecer profesionalmente.

Cuando se evalúa a la organización de acuerdo a estas valoraciones se tiene un cuadro realista de su cultura.

La cultura llega a la administración en los años ochenta liderada por la escuela cultural.³⁸

Se dice que la cultura es la parte intangible de las empresas donde se encuentran los factores de excelencia que las hacen triunfar. Dentro de la cultura se encuentra el estilo de dirección, la creación de valor, los recursos humanos, la cultura empresarial, y obviamente la comunicación, que es la generadora de valores hacia dentro y hacia fuera de la organización.

³⁸ Paul Capriotti. Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa. Editorial S.A. España. 1999. Página 122

Es importante tomar en cuenta que para la cultura:

- La comunicación aparece incorporada en el núcleo de la estrategia corporativa.
- La comunicación ya no es considerada como un instrumento si no como un nutriente de la cultura y, como tal, un elemento constituyente de la organización.
- Dentro de la comunicación corporativa es muy importante tener claro el término de cultura ya que de la cultura de una organización depende la base sobre la cual vamos a trabajar durante un proceso de comunicación.

Un concepto sobre el que podemos trabajar es el siguiente:

Se define a la cultura como un modelo de presunciones básicas que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia ser enseñadas a los nuevos miembros de una organización como el modo correcto de percibir, pensar y sentir estos problemas.³⁹

Componentes de la Cultura Organizacional:

- La identidad organizacional: Es el SOMOS.
- El sistema de valores organizacionales: Es el PENSAMOS.
- La unidad estratégica: Es el HACEMOS.⁴⁰

Indicadores Culturales de una organización:

- **La historia de la organización:** Esta puede ser Positiva/ Negativa/ Neutra.

³⁹ Cfr. Ibíd. p. 154.

⁴⁰ Ibíd. p. 158.

- **Estructura y organización interna:** Se refiere a los departamentos y a los jefes.
- **Relaciones jerárquicas y gestoras:** Es la relación entre jefes y empleados.
- **Grado de cohesión y configuración organizacional:** Es la forma como realiza la empresa sus gestiones por sí sola.
- **Gestión de la comunicación interna:** Es como se maneja la comunicación al interior de una organización (Formal o Informal).
- **Disposición espacial y ubicación geográfica:** Es la infraestructura.
- **Imagen externa y Proyección social:** Es a la responsabilidad social.⁴¹

Niveles de la Cultura Corporativa:

1. Nivel de los comportamientos explícitos, es decir la conciencia. En este nivel se encuentran los siguientes componentes:

- El entorno físico.
- La tecnología.
- Los resultados empresariales.
- Las normas escritas.
- La conducta verbal y no verbal.⁴²

2. Nivel de los valores, son las pautas de comportamiento más o menos conscientes. Estas son:

⁴¹ Stephen Robbins, Comportamiento Organizacional. Décima Edición Pearson Educación 2004. Página 123.

⁴² Ibíd. p. 125.

- Las pautas de acción validadas dentro de la organización.
 - Normas consuetudinarias y las costumbres.
3. Nivel de las presunciones básicas, estos son los comportamientos que son invisibles, inconscientes y difíciles de cambiar ya que su naturaleza latente impide un acceso directo a las mismas.

Estas se desarrollan en los siguientes contextos:

- La relación con el entorno.
- La naturaleza que tiene la realidad, el tiempo y el espacio para los miembros de la organización.
- La naturaleza del género humano.
- La naturaleza de las relaciones humanas y el poder en la organización.

Tipos de Culturas Organizacionales: Dentro de una organización se pueden encontrar estos dos tipos de culturas:

- **Cultura Fuerte:** Es la que se encuentra en las organizaciones cuyos valores claves son muy apreciados y compartidos por sus miembros. En este tipo de cultura, los empleados están más comprometidos con la empresa.
- **Cultura Débil:** Se encuentran en las organizaciones en las cuales sus valores claves no son conocidos o no son apreciados, ni compartidos. En este tipo de cultura, los empleados no están comprometidos con la empresa.⁴³

⁴³ Ibíd. p. 525

Elementos de la Cultura Organizacional: La cultura organizacional consta de siete elementos⁴⁴ los mismos que son:

- 1. Valores:** Son las convicciones básicas del valor que se da, dentro de la organización, a determinadas normas éticas en cuya aplicación se basa la cultura organizacional. Estos valores son la honestidad, el cumplimiento, el espíritu de equipo, la veracidad, entre otros.

- 2. Ritos y Ceremonias:** Son las actividades institucionalizadas que son planteadas con objetivos específicos y directos, encaminados a esclarecer lo que se valoriza o no dentro de la empresa.

Estos ritos pueden ser:

- De degradación: Orientados a establecer los límites y las reglas que deben ser seguidas, tales como multas, despidos, renuncias, amonestaciones.

- De refuerzo: Para motivar al personal a través de ascensos, reconocimientos por buen desempeño.

- De motivación: Son aquellos que están orientados a perfeccionar el funcionamiento de la organización y a comunicar “Que se está haciendo algo con los problemas”.

- De reducción de conflictos: Son los que están orientados a restablecer el equilibrio entre relaciones antes conflictivas. También se los utiliza para desviar la atención de otros problemas.

- De integración: Son los que están orientados a incentivar la expresión de sentimientos con miras a mantener a las personas comprometidas con la

⁴⁴ Apuntes de Clase, Ms. Jaime Valarezo, “Introducción a la Comunicación Corporativa”, 2006.

empresa. Estos pueden ser fiestas navideñas, eventos y fechas importantes.⁴⁵

3. Historias y mitos: Son las narraciones repetidas constantemente en la empresa, que tienen como base eventos que sucedieron en la vida real.

Características que están presentes en las historias:

- Son concretas y describen la época en la que ocurrió.
- Son de conocimiento de todos.
- Las personas creen en las historias.

Se relacionan con la manera de actuar y de la forma en que esa manera es tratada, ya sea con premios o castigos.

Se puede concluir que las historias abordan temas referentes a la igualdad entre los miembros; comportamientos ejemplares y dignos o audaces.

Los mitos son muy similares, con la diferencia de que no son exactamente basados en hechos concretos, son historias idealizadas y siempre concordantes con los valores organizacionales.

4. Tabúes: Tienen como objetivo orientar el comportamiento delimitando las áreas prohibidas, dejando claro lo que no es permitido en la organización.

5. Héroes: El héroe es la encarnación de la persona ideal, emprendedora, intuitiva, con visión, entre otros. Los héroes imprimen mucho de sus características en la cultura de la organización. Los héroes pueden ser el fundador de la empresa, el mejor empleado del año, el campeón de ventas, etc.

⁴⁵ Stephen R.. Comportamiento Organizacional, Décima Edición, Pearson Educación, 2004, México, Cuarta Parte, El sistema de la organización, "Cultura Organizacional", Página 526.

6. Normas: Hay dos tipos de normas.

- **No Escritas:** Que son las costumbres que se transmiten a través de los comportamientos.
- **Escritas:** Son los reglamentos, las políticas, los manuales de instrucciones y todo aquello que norma explícitamente, el comportamiento del empleado dentro de la organización y cuyo incumplimiento puede ser sancionado.

7. Comunicación: Es el proceso de transmisión y circulación de la información dentro de la organización, comprendiendo todo tipo de comunicación, formal e informal; verbal o escrita.

1.4 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La Comunicación Organizacional⁴⁶ es el manejo adecuado de los procesos de elaboración, emisión, circulación y retroalimentación de los mensajes dentro del área de trabajo para aumentar la productividad y la calidad de las organizaciones.

Hay dos premisas para el enunciado Comunicación Organizacional:

- La primera es que la Comunicación como se ha visto anteriormente responde a un proceso, el cual más que enviar un mensaje busca la respuesta adecuada a este mensaje.
- Y la segunda es que de acuerdo a la presentación del esquema básico de la comunicación corporativa, la investigación, la planificación de las acciones, la comunicación y el involucramiento de todos los actores en el

⁴⁶ Cfr. Rafael Alberto Pérez. Estrategias de Comunicación. Ariel Comunicación 2001. Barcelona-España. Parte III, El Management de la comunicación Públicas, "La comunicación corporativa", Página 376.

proceso de la comunicación, dan la pauta para la respectiva evaluación de los resultados.

La comunicación dentro de una organización es un todo actualmente este cambio implica los siguientes factores:

Administración del Futuro: No seguir orientándose en el pasado, sino prever e integrar comportamientos futuros, los propios pero también lo de los demás actores (consumidores, competidores, la sociedad en general), a la hora de tomar decisiones empresariales.

Flexibilidad: Entendida como la capacidad para anticiparse y adaptarse al entorno en el cual quiere desenvolverse la empresa.

Organización excelente su búsqueda permanente: Para ello hay que desarrollar una cultura empresarial que armonice objetivos y entorno.

Internacionalización: Lo que obliga a integrar entornos desconocidos.

Capacidad Estratégica: Saber cuándo, cómo y con qué medios debe producirse el ajuste permanente entre el entorno seleccionado y los recursos y capacidades de que dispone una empresa o institución.⁴⁷

Dos enfoques de este cambio:

- **Unidimensional:** La institución empresarial, sus procesos y entornos, básicamente desde su dimensión económica.
- **Multidimensional:** Nace de la escuela europea de Sank Gallen que asumiendo con toda la complejidad que caracteriza a la acción humana, considera la empresa y sus procesos de una forma integral, es decir, incorporando las dimensiones económicas, sociales, humanísticas, éticas, ecológicas, políticas, tecnológicas, etc., de la empresa.

⁴⁷ Ibíd. p. 380.

La Comunicación Organizacional abarca tanto la comunicación interna como la comunicación externa.

Es muy importante tomar en cuenta que la comunicación externa pronto obtuvo un importante reconocimiento por las distintas corporaciones públicas y privadas, no se puede decir lo mismo de la comunicación interna, que ha merecido el nada deseable título de “Cenicienta de la comunicación empresarial...”.⁴⁸

Clases de comunicación al interior de una organización:

- **Comunicación Descendente:** Es la que fluye desde las personas en los altos niveles hasta las personas de niveles más comunes. Son instrucciones para el trabajo, memorándums oficiales, enunciados de políticas, procedimientos, manuales y publicaciones de las empresas.
- **Comunicación Ascendente:** Se presenta cuando la base de la estructura organizacional expresa sus inquietudes, ideas y opiniones a los niveles superiores de la empresa. Algunas de las fuentes más comunes de este tipo de comunicación son los buzones de sugerencias y las reuniones de grupo.
- **Comunicación Horizontal:** Es aquella que tiene lugar entre las personas ubicadas en el mismo nivel. Es necesaria para la coordinación e integración de las diversas funciones, relacionando las distintas áreas de la organización.
- **Comunicación Diagonal:** Es aquella que se efectúa entre personas de diferentes niveles y que no pertenecen a la misma área.⁴⁹

⁴⁸ *Ibíd.* p. 378.

⁴⁹ Apuntes de Clase, Ms. Iván Freile, “Campañas de Relaciones Públicas”, 2008.

1.4.1 La Comunicación Interna

La comunicación interna busca facilitar la circulación de la información, así como fortalecer al personal para mejorar el funcionamiento de la empresa.

Este tipo de fortalecimiento se da con la proyección de una imagen interna favorable de la organización, haciendo que cada uno de sus integrantes se sientan parte de la misma y busquen de una manera conjunta con la dirección la mejor consecución de los objetivos trazados.

Principios:

- Se debe distinguir entre la información y la comunicación.
- Se debe mantener una actitud pro activa de la alta dirección, es decir que hay que planificar adecuadamente los canales y el tipo de comunicación se va a utilizar al interior de una organización.
- Se busca proyectar la imagen intencional de la compañía o la personalidad de la organización a través de la comunicación interna.
- Se garantiza la coherencia entre la comunicación interna-externa.
- Se revaloriza la comunicación interna extendiéndola más allá del ámbito de la compañía. La comunicación integra a la familia de los empleados, a la comunidad local, a los líderes de opinión, a los medios de comunicación e incluso en ocasiones al mismo gobierno.⁵⁰

⁵⁰ Cfr. Wilcox Dennis L. Phillip H. Ault. Relaciones Públicas Estrategias y Tácticas. Pearson Educación S.A. Madrid 2001 Página 257.

Importancia de la Comunicación Interna:

- Permite el conocimiento y la coordinación de las actividades entre las distintas áreas de la empresa.
- Fortalece la interacción y participación activa de todo el personal de la empresa.
- Incentiva el trabajo en equipo a través de las distintas relaciones que se establecen entre las áreas.
- Crea ambientes propicios que ayudan a mejorar las condiciones físicas y humanas del trabajador, por medio de la participación y la integración.
- Permite crear un ambiente favorable para gestionar el cambio en la empresa.⁵¹

1.4.1.1 Los Actores de la Comunicación Interna

Dentro de la comunicación interna de una organización se debe tomar en cuenta a los siguientes públicos que serán los principales participantes y afectados de este tipo de comunicación:

1. Empleados.
2. Sindicatos.
3. Accionistas.
4. Familiares de los empleados.
5. Directivos.⁵²

⁵¹ Cfr. Ibíd. p. 265.

⁵² Paul Capriotti. Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa. Editorial S.A. España. 1999. Página 235

1.4.1.2 Objetivos de la Comunicación Interna

Los objetivos de la comunicación interna son los siguientes:

- Implicar a la organización en el desarrollo de la visión estratégica.
- Proyectar una imagen positiva de la organización.
- Equilibrar la información descendente, ascendente, horizontal y diagonal de la organización.
- Implicar al personal en el proyecto empresarial.
- Consolidar un estilo de dirección. Es necesario que se tenga una dirección de trabajo.
- Favorecer la adecuación a los cambios del entorno. La comunicación interna es flexible para cualquier tipo de cambio que sea exógeno a la organización.⁵³

1.4.1.3 Programas Informativos de la Comunicación Interna

Si se le entiende a la Comunicación Interna como un mercado de información, la organización puede manejar siete programas informativos base:

- Manual de acogida.
- Cartas de la alta dirección.
- Módulos de formación.
- Manual de procedimientos.
- Periódico electrónico.
- Video-revista de la organización.⁵⁴

⁵³ *Ibíd.* p. 288.

Estos programas deberán llegar a sus destinatarios a través de los siguientes canales informativos:

- Publicaciones internas.
- Intranet.
- Página Web.
- Audiovisuales.

Los contenidos informativos de estos programas considerados como prioritarios son:

- Información sobre la organización.
- Información sobre los clientes.
- Información operativa.
- Información acerca del propio programa de comunicación interna.

1.4.2 La Comunicación Externa

Basándonos en que la comunicación tiene un proceso que pertenece a un sistema abierto (interrelación de todos sus actores pero de una manera independiente) con inputs y outputs, podemos decir que la comunicación externa responde directamente a las necesidades de los públicos externos que viene dada por una parte de esos inputs.

Una forma fácil de entender este enunciado lo da Lucas Marín:

La necesaria atención por parte de la organización a las informaciones provenientes del exterior es paralela a su apertura.

La idea básica es que una organización no está nunca aislada sino que funciona en un campo ínter organizacional y que debe coordinar

⁵⁴ Apuntes de Clase, Ms. Fabián Rubio Chávez, "Comunicación Corporativa y Públicos Internos", 2007.

por tanto, sus actividades con otras entidades con las que comparte algún tipo de interés.

El entorno está compuesto por todos los elementos externos de la organización que tienen algún grado de influencia en ella. Los entornos relevantes de la organización son, en realidad, ambientes de información.

En el estudio de la comunicación externa se puede ver a la organización como receptora o emisora de información con su entorno relevante. Esto da lugar a la consideración de dos actividades interrelacionadas que constituyen a la comunicación externa:

1. El envío de la información de la organización a los representantes del entorno.
2. La canalización de la información del entorno hacia la organización”...⁵⁵

Se puede establecer que existen dos tipos de comunicaciones externas bien diferenciadas por su fin u objeto:

Comunicación externa comercial: Sus objetivos son los siguientes:

1. Dar a conocer la identidad, productos o servicios de la organización, es decir crear marcas.
2. Persuadir a los consumidores para que conozcan, diferencien y consuman dichos productos y/o servicios.
3. Consolidarse en el mercado y defenderse frente a los competidores.
4. Conseguir mantener, y paulatinamente ampliar su participación de mercado.

⁵⁵ Lucas Marin, La comunicación en las Empresas y Organizaciones, 1997, Capítulo VIII, “La comunicación externa, Innovación”.

5. Conseguir adecuadamente rotación de stock. Revisar la cantidad de producto en percha o bodega.
6. Lograr un posicionamiento positivo respecto de las marcas, productos o servicios.⁵⁶

Comunicación externa organizacional: Sus objetivos son los siguientes:

1. Medir percepciones, para mejorar o mantener actitudes favorables es la relación entre la imagen que tiene la organización con la que desea proyectar.
2. Mantener buenas relaciones con los públicos meta.
3. Generar sistemas de información constantes.
4. Posicionar elementos diferenciadores de la Organización, es muy importante tomar en cuenta que no se busca vender un producto sino a la empresa y su totalidad.
5. Contribuir a la recordación de marca.

1.4.2.1 Los Actores de la Comunicación Externa

Es muy importante considerar al conjunto de actores que, habitualmente, hay que tener en cuenta en la comunicación externa, y son los siguientes:⁵⁷

1. El departamento de comunicación.
2. Los clientes.
3. La comunidad local.

⁵⁶ *Ibíd.*

⁵⁷ Lucas Marin, *La comunicación en las Empresas y Organizaciones*, 1997, Capítulo VIII, "La comunicación externa, Innovación".

4. El gobierno central.
5. El gobierno local.
6. Las instituciones educativas.
7. Proveedores.
8. Los grupos financieros.
9. Los medios de comunicación social.
10. Las otras instituciones del entorno.
11. Las supra organizaciones.
12. La competencia.⁵⁸

1.4.2.2 La Gestión de la Imagen de una Organización y su Mensaje

Como ya se dijo anteriormente la imagen de una organización no solo debe tener un estilo estético, sino que primordialmente deberá ser social y ético.⁵⁹

Lo que nos lleva a concluir que la imagen refleja las características de la organización como fuente o emisor de mensajes, es la representación mental de la empresa como un todo.

Se debe crear una plantilla, donde, a través de un muestreo en el público/target tanto interno como externo, se tengan algunas referencias de la orientación de la opinión de ese público.⁶⁰

Las preguntas tienen que ser creadas sobre la base de la realidad de la empresa.

La proyección de la Imagen tiene que ser planificada previamente por la persona encargada de la comunicación corporativa, siempre basándose en la

⁵⁸ Paul Capriotti. Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa. Editorial S.A. España. 1999. Página 236

⁵⁹ Cfr. Ibíd. p. 159

⁶⁰ Ibíd. p. 162.

identidad real de la organización, con un mensaje único, y al público identificado.

Para promover las herramientas para la proyección de Imagen existen dos medios que son:

Medios para proyectar la Imagen Promocional:

- La publicidad: Se da por la promoción en medios masivos o medios alternativos.
- El mercadeo: Identifica las necesidades de los consumidores o clientes y trata de satisfacerlas a través de productos o servicios.

Medios para proyectar la Imagen Motivacional:

- La propaganda: Por lo general su fin suele ser político o religioso y apela mucho a las emociones de la gente.
- Campañas de Relaciones Públicas.
- Las relaciones con la comunidad.

CAPÍTULO II

2 LA ORGANIZACIÓN

2.1 PÚBLICOS DE LA ORGANIZACIÓN

2.1.1 Concepciones Primitivas de Público

El término público tuvo muchas acepciones diferentes en su uso primitivo, se puede señalar dos, en particular, que merecen destacarse. La palabra latina publicus fue, con mucha probabilidad un derivado de poplicus o populus, que quería decir “el pueblo”.⁶¹

Pero había, al menos dos sentidos diferentes de pueblos presentes en los primeros usos de la palabra público. En un sentido, el término hacía referencia al acceso común, como en lugar público. En los tiempos feudales ciertos espacios comunes se consideraban públicos porque se proporcionaba acceso abierto a la fuente y a la plaza del mercado. El concepto fundamental es de apertura o accesibilidad. En su gran mayoría esta noción continúa en uso en la actualidad, cuando por ejemplo empleamos la expresión hacer público, para referirnos al proceso de hacer algo ampliamente accesible.

Con el tiempo el término público pasó a referirse más tarde al Estado, al evolucionar hacia una entidad que tiene existencia objetiva sobre y contra la persona que gobierna. Hoy en día, inspirándose en gran manera en estas conexiones primitivas entre el término público y el bienestar colectivo, apenas se puede evitar la asociación de asuntos públicos con asuntos gubernamentales.⁶²

⁶¹ Cfr. Price Vincent. La opinión pública. Esfera Pública y Comunicación. Paidós Comunicación. 1994. Barcelona-España. Página 56

⁶² Ibíd. p. 57.

Antes la opinión se utilizaba para referirse a racional, cognitivo y a no racional/ proceso social, dualidad que ha pasado virtualmente a todos los escritos subsiguientes sobre opinión pública. El término público comparte una dualidad de uso similar. Siguiendo las famosas palabras de Abraham Lincoln la palabra público significaba originalmente dos cosas “del pueblo”/ al referirse al acceso común y “para el pueblo” al referirse al bien común. Sólo llegó a significar por el pueblo/ es decir, realizado por la gente corriente, en el sentido en que, a menudo, pensamos en el término hoy día mucho más tarde.

2.1.2 Público en el Ámbito Empresarial

Uno de los pasos fundamentales dentro del estudio de los públicos de las organizaciones fue el cambio del concepto de público por el de públicos, esta modificación significó la variación de toda una concepción del sujeto receptor. Con este cambio se pasó de la idea de receptores (todas aquellas personas capaces de recibir la información) a la idea de destinatarios (aquellos a los que va dirigido el mensaje, que poseen unas características específicas). Se pasó de todos a algunos. Se reconoció que las personas que pertenecen a los diferentes públicos tienen unas características diferenciales e intereses diversos, y que por lo tanto, pueden interpretar de manera diferente una misma información.⁶³

A los públicos también se los puede denominar stakeholder (gente que está relacionada con una organización porque tanto ellos como la organización tienen una relación de consecuencias mutuas), ya que es muy adecuado, este concepto está ligado directamente a la noción de vínculo o relación. Públicos es el conjunto de personas con las que una organización tiene una relación o vínculo particular. Es el conocimiento de las características del público, como sus creencias, actitudes, preocupaciones y estilos de vida, es una parte esencial para el Comunicador Corporativo. Este tipo de conocimiento permite

⁶³ Capriotti Peri Paul. Planificación Estratégica de la imagen Corporativa. Ariel S.A.Barcelona-España. 1999. Página 35.

al comunicador, particularizar los mensajes, responder a una necesidad percibida, y ofrecer un curso de acción lógica.

La comunicación que interesa a una organización no es solamente la que se produce entre los miembros de la misma, también existen procesos de comunicación de sus miembros con el exterior.

Partiendo de este punto y para los fines de esta investigación se hablará de dos clases de públicos:

1. Públicos Internos.
2. Públicos Externos.

2.1.3 Análisis de los Públicos de la Organización

El estudio de la estructura de públicos de la organización: Son todos los grupos de personas que tienen algún tipo de interés similar entre ellos con respecto a una organización, y que pueden afectar el funcionamiento o el logro de los objetivos de la compañía.

Cada organización tendrá una estructura de públicos propia y particular. Cada público tendrá unas expectativas particulares en función de su relación con la organización, y que en función de su relación con la organización, y que en función de esas expectativas se formará la imagen corporativa.

Los públicos son:

- Consumidores.
- Accionistas.
- Sindicatos.
- Medios de Comunicación de Masas.
- Empleados.

- Líderes de Opinión.
- Ecologistas.
- Proveedores.
- Comunidad.
- Gobiernos.

Públicos- claves: Son considerados como prioritarios porque con su acción pueden afectar decisivamente el funcionamiento o el logro de los objetivos de la organización. Estos no son fijos y no siempre son prioritarios o secundarios sino que pueden cambiar. Por ello se deberán analizar para cada momento cuáles son los públicos – claves en cada situación.⁶⁴

El estudio de la infraestructura de los públicos de la compañía: Se busca saber por medio de qué públicos próximos o fuentes cada público obtiene información sobre la compañía, sobre los productos o sobre el sector en general. (Infraestructura de información), y también que públicos y/o fuentes influyen sobre ellos (infraestructura de influencia). Esto nos permitirá construir un esquema de información e influencia de cada público, lo cual nos facilitará la observación de los flujos de información e influencia que se produce entre los diferentes públicos de la organización, pudiendo reconocer, de esta manera, los niveles de interacción entre los diversos públicos de la compañía.

- Estudio de las características de cada uno de los públicos: Estas características pueden ser particularidades demográficas de consumo, de información, etc. Que permitan definir el perfil del público y comprender a cada uno, para poder establecer una planificación de imagen eficaz con ellos.
- Situación de partida en relación con la organización: Datos socio demográficos/ Estilos de vida/ Creencias y Actitudes/ Intereses buscados/ Niveles de implicación.

⁶⁴ Ibíd. p. 36.

- Hábitos de Información: Experiencias anteriores/ Relaciones Personales/ Acceso a las actividades, medios, soportes/ Uso/ Actitud/ Códigos y subcódigos / Estrategias de obtención información/ Estrategias de procesamiento de la información.⁶⁵

2.1.4 Públicos Internos de la Organización

Los públicos internos, están formados por las personas que mantienen una relación de dependencia directa con la empresa.

La característica de la organización es la existencia de una relación particular entre los individuos, regida por normas compartidas y con roles definidos que permiten controlar y realizar distintas actividades.

La comunicación se puede dar gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales.

Cada persona realiza un rol comunicativo específico.

Entre los públicos internos podemos encontrar a los siguientes:

- **Empleados:** Personas que trabajan para la realización de un bien o servicio, con una remuneración para la ejecución de este trabajo.
- **Accionistas:** Personas que dan un aporte tanto financiero como material, para la creación de una empresa.

El accionista es el dueño de una parte en la que se encuentra dividido el capital de una empresa y que percibe una utilidad del ejercicio económico que realiza la organización.

⁶⁵ Ibíd. p. 40.

- **Directivos:** Son los que deciden la metodología y la política con la que se va a trabajar en la organización.
- **Sindicatos:** Asociación formada para la defensa de los intereses económicos o políticos comunes a todos los asociados de una organización.
- **Familiares de estos grupos:** Son las personas que ya sea por vínculos de sangre o de convivencia son parte del diario convivir de los empleados.⁶⁶

2.1.5 Públicos Externos de la Organización

Es muy importante considerar al conjunto de actores que, habitualmente, son partícipes de la Comunicación Externa en una organización, los mismos que son:

- **Departamento de Comunicación:** Para un proceso de comunicación externa es necesario plantearse la coordinación de todos los esfuerzos para conseguir una mayor eficacia del traslado de información entre la organización y su entorno.

Es indispensable tener en cuenta la función de envío de información, pero es una necesidad estar atento para la recepción de noticias y conocimientos de interés que ayuden al mantenimiento y desarrollo de la Organización.

El feed-back de los outputs informativos es función de este departamento.

⁶⁶ Lucas Marin, La comunicación en las Empresas y Organizaciones, 1997, Capítulo VIII, "La comunicación externa, Innovación". p. 24

- **Clientes de la Organización:** Es el elemento fundamental de la organización, en especial de las empresas, que su existencia es posible únicamente en el caso en que haya un interés del público por los bienes y servicios ofrecidos.

Solo el consumo de estos servicios y su correspondiente pago permite, la remuneración del personal, y la estabilidad del grupo.

La investigación de mercados permite un mejor conocimiento de los clientes potenciales y actuales.

- **La comunidad local:** Precisa el ámbito territorial en que se va a desarrollar una buena parte de la actividad de la organización, con el correspondiente intercambio de inputs y outputs.

La localización geográfica es una variable calificativa imprescindible en muchos aspectos de la vida organizativa.

- **El gobierno central:** Cuando se fijan las condiciones en que se mueve la organización a largo plazo, se debe tomar en cuenta, que el mercado requiere de una estabilidad que sólo el Estado puede garantizar.

Leyes de impuestos, de comercio, de relaciones laborales, leyes financieras, de uniformidad tecnológica o de control ecológico, son el marco en el que puede persistir cualquier grupo de manera estable.

Las grandes organizaciones son interlocutores válidos de gobiernos e incluso de instituciones inter-gubernamentales.

- **Los gobiernos locales:** Las relaciones con los gobiernos locales han ido tomando cada vez más importancia, sobre todo por la actualidad de las políticas descentralizadoras.

El diálogo de las instituciones políticas locales y las empresas de su ámbito, con frecuencia es amplio, para resolver muchos problemas comunes.

- **Las instituciones educativas:** De ellas depende el nivel formativo del personal. El interés por las diferentes etapas de la educación: primaria, secundaria, universitaria. Dependerá del tamaño de las empresas y los requisitos que sus tareas exijan.

La preocupación por la formación técnica, científica o cultural estará relacionada con la índole de la organización.

- **Proveedores:** Las organizaciones son consumidoras de bienes o servicios imprescindibles para su funcionamiento. Estos permiten la subsistencia y la incorporación a la cadena de incremento de valor.

La organización debe asegurar los inputs necesarios para su funcionamiento.

La integración que las nuevas tecnologías permiten entre los procesos productivos sería imposible sin una previa integración cultural e informativa.

Por estas razones, es necesaria una continua revisión de la comunicación con los proveedores.

- **Los grupos financieros:** Son necesarios, en ocasiones cuando se alargan los procesos de producción, por la necesidad de estudios previos y ampliarse el mercado, se necesitan grandes inversiones.

Los mercados financieros se han ampliado enormemente y se han vuelto muy sofisticados, con lo que muestran la volatilidad de la modernidad.

La dependencia de estos mercados es grande y también la necesidad de tener cauces ordinarios de información con ellos.

- **Los medios de comunicación social:** Tienen la capacidad para afectar el conocimiento de la audiencia que tiene sobre la realidad.

Es especialmente importante considerar su participación en la elaboración de la agenda pública.

Las organizaciones procuran modificar la agenda pública mediante la ampliación de la información que dan a los medios. Muchas veces las tareas de un comunicador se circunscriben al trato con periodistas y representantes de los medios de comunicación.

- **La competencia:** Son las organizaciones que tienen objetivos similares a nuestra organización.

Es muy importante estar atento a otras organizaciones similares a la propia, por la información que se les envía, como de la información que se puede recibir de ellas.⁶⁷

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN DE UNA AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN

2.2.1 Definición Teórica de Auditoría

Para comprender el proceso de una auditoría interna primero debemos comprender que todas las áreas funcionales de una organización tienen fortalezas y debilidades.

⁶⁷ Ibíd. p. 26.

Las fortalezas y debilidades internas, sumadas a las oportunidades y amenazas externas, así como un enunciado claro de la misión, son la base para establecer objetivos y estrategias, al interior de una organización.

Los objetivos y las estrategias se establecen con la intención de capitalizar las fuerzas internas y superar las debilidades.

- **El análisis FODA:** El propósito del análisis FODA es recoger la descripción de la situación actual de la Organización tomando como base el análisis descriptivo de sus ambientes tanto del externo como del interno a fin de contrastar esta información con la Visión futura deseada y así delinear las estrategias necesarias para lograr su cumplimiento.⁶⁸

Gráfico 2.1 Análisis FODA Elementos

ELEMENTOS INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ELEMENTOS EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Fuente: Apuntes de Clase, Ms. Iván Freile, "Campañas de Relaciones Públicas", 2008.

⁶⁸ Apuntes de Clase, Ms. Iván Freile, "Campañas de Relaciones Públicas", 2008.

Al análisis FODA lo podemos revisar en el siguiente esquema:

Gráfico 2.2 Análisis FODA



Fuente: Apuntes de Clase, Ms. Iván Freile, “Campañas de Relaciones Públicas”, 2008.

- **Proceso para realizar una Auditoría interna:** Gerentes y empleados de una organización tienen que participar para determinar cuáles son las fuerzas y las debilidades de una empresa.

La auditoría interna requiere que se reúna y asimile información sobre las operaciones de administración, comunicación, marketing, finanzas/contabilidad, producción/ operaciones, investigación y desarrollo.

Los factores claves se deben clasificar por orden de prioridad para que las fuerzas y debilidades más importantes de la empresa se puedan determinar en forma colectiva.⁶⁹

⁶⁹ Fred, David.; Conceptos de Administración Estratégica, Quinta Edición, Pearson Educación, 1997, Capítulo 5 La Formulación Interna, “La Naturaleza de la Auditoría Interna”, p. 158.

2.2.2 Auditoría de Comunicación

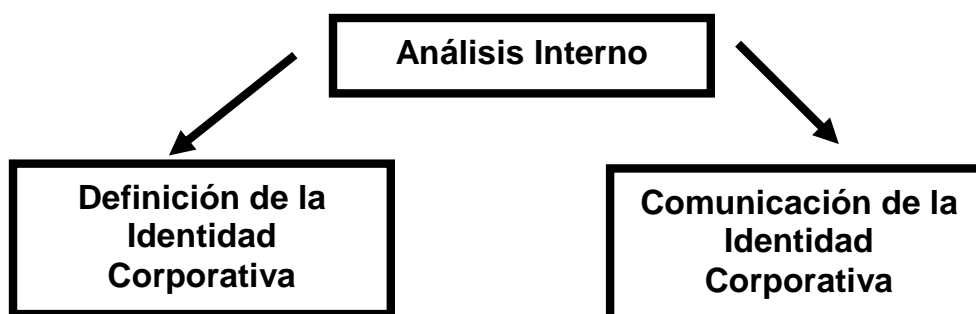
Para iniciar la planificación de la imagen corporativa de una organización se debe tener claro ¿qué es?, ¿qué hace?, y ¿cómo se hace?, en otras palabras se debe realizar un análisis interno de la organización.

Esto implica la realización de una auditoria interna de identidad corporativa y de comunicación de dicha identidad⁷⁰.

Con el análisis interno se busca un doble propósito:

- a) Reconocer y estudiar los elementos que contribuyen a definir la identidad corporativa de la organización, la situación actual de la entidad, identificar los aspectos que definen las características particulares de la organización y establecer cuáles son las creencias y valores fundamentales de la organización.
- b) Se busca estudiar cómo se comunica esa identidad corporativa a los diferentes públicos con los que la organización interactúa.

Gráfico 2.3 Esquema para un análisis interno en una organización



Fuente: Paul Capriotti, Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa, Ariel Comunicación, 1999, p. 140.

⁷⁰ Paul Capriotti, Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa, Ariel Comunicación, 1999, Barcelona-España, Capítulo 7 "Análisis del Perfil Corporativo, El Análisis Interno". Página 139.

2.2.3 Pasos para una Auditoría Interna de Comunicación

2.2.3.1 Definición de la Identidad Corporativa

Primero se deberá definir la Identidad Corporativa de la Organización que será auditada. Para ello se deberá responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Cómo somos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Cómo lo hacemos?

La definición de la Identidad Corporativa es el elemento básico de la estrategia de Imagen Corporativa, puesto que constituye su base y es el aspecto globalizador y unificador de la Comunicación Corporativa.

2.2.3.2 La Filosofía Corporativa

Son los principios básicos por medio de los cuales la entidad logrará sus objetivos finales. En la mayoría de las ocasiones viene definida por el fundador de la organización, pero en otras ocasiones la gerencia ejecutiva de la organización es la que debe establecer las pautas fundamentales de comportamiento de la organización.⁷¹

La filosofía Corporativa deberá estar compuesta por:

- a) La Misión Corporativa.
- b) Los Valores Corporativos.
- c) La Visión Corporativa.

⁷¹ Ibíd. p. 144.

Además se debe contemplar los siguientes aspectos:

Estructura de la empresa y filosofía corporativa.- Hay dos tipos de filosofía:

- **Filosofía centralizada:** Empresas “unificadas” cuya filosofía corporativa estaría establecida por unos parámetros <<estándar>>, para toda la compañía, y se divulgaría y sería asumida por todos los miembros.
- **Filosofía descentralizada:** Empresas diversificadas y con unidades de negocio diferentes, con una filosofía corporativa de “paraguas”, que establece unos valores y unos principios genéricos de actuación para todo el grupo, pero que al mismo tiempo, cada una de las unidades de negocio disponga de una filosofía corporativa propia y diferenciada, que respete su propia personalidad, sus características y actividades propias.

2.2.3.3 Evaluación de una Filosofía Corporativa

Requisitos básicos de una filosofía:

- **Utilidad:** La utilidad se refiere a que tiene que servir la filosofía de una organización como guía para formular y lograr los objetivos y metas globales de la compañía.
- **Comunicabilidad o Comunicable:** Una filosofía corporativa se tiene que comunicar de forma fácil, clara y unívoca, ya que de esta manera todos los miembros de la compañía podrán conocerla, interiorizarla y transmitirla. Si no se puede comunicar la filosofía corporativa no es adecuada y debe ser revisada o reelaborada.
- **Credibilidad:** Si los miembros de la organización no creen la filosofía corporativa, no existe ninguna posibilidad de que ella actúe como elemento impulsador de la entidad. El logro debe verse como alcanzable y debe motivar a lograr su cumplimiento.

- **Aceptabilidad o Asumible:** La organización debe poder asumir los costes que se desprenderán de la aplicación de la filosofía, es decir que tanto la inversión económica, tecnológica y humana sino son lo suficientemente asumibles para el planteamiento de la filosofía esta se vuelve utópica.

2.2.3.4 Cultura Corporativa

A la cultura corporativa se la puede definir como el conjunto de normas, valores y pautas de conducta compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización y que se reflejan en sus comportamientos.⁷²

2.2.3.5 Aspectos que se deben analizar en la Cultura Corporativa

Los aspectos que se deben utilizar para el análisis de la Cultura Corporativa son los siguientes:⁷³

Toda organización posee una cultura corporativa: El solo hecho de establecerse una interacción y relación entre los miembros de una organización, a la vez que la propia interrelación ente las personas irá marcando una cultura. En ocasiones una cultura puede tener rasgos poco definidos o contradictorias aún así se hable de cultura corporativa.

Esquema para determinar el tipo de cultura que tiene una Organización: El siguiente cuadro se lo ha realizado con el fin de hacer un diagnóstico previo de la situación actual de la Cultura Organizacional de una empresa. Está compuesto por tres columnas, en la columna de la izquierda se han colocado las características predominantes que pueden existir en las diferentes organizaciones y que pertenecen a la Cultura Organizacional, sin embargo las organizaciones se pueden caracterizar por tener un tipo de Cultura

⁷² Ibíd. p. 147.

⁷³ Ibíd. p. 148.

Organizacional Fuerte o Débil en las dos columnas siguientes se han ubicado los enunciados de estas culturas, con el objeto de que cuando se realice la observación de campo se pueda identificar cada una de estas características y así hacer un primer diagnóstico de la situación actual de la Cultura Organizacional de la empresa.⁷⁴

Cuadro 2.1

Tipo de Cultura	Cultura Organizacional Débil	Cultura Organizacional Fuerte
Honestidad		
Identificación con la Misión de la Organización.		
Identificación con la Visión de la Organización.		
Identificación con los Valores Corporativos de la Organización.		
Cumplimiento de Objetivos Grupales		
Cumplimiento de Objetivos por Proyecto		
Cumplimiento de Objetivos de la Organización.		
Cumplimiento de Objetivos Personales		

Fuente: Los autores

La cultura corporativa es una estructura “suprapersonal”: Las pautas de la cultura corporativa se han impuesto poco a poco y han sido asumidas por las personas como algo que está fuera de su alcance, y que tienen que aceptar, bajo el riesgo de ser marginados. Este carácter suprapersonal hace que todas las personas de la organización acepten las pautas establecidas porque son así y están allí, y ello hace que su modificación sea difícil, ya que no está establecida por nadie, pero todos los miembros participan en su construcción y modificación cotidiana.

⁷⁴ Realizado por los autores de la investigación..

La cultura corporativa es un factor de integración: Todos los miembros de la organización, sean recién llegados o lleven tiempo en ella, deben aceptar y asumir las pautas culturales existentes en la organización.

La cultura corporativa supone la existencia de “subculturas”: En una organización existe una cultura global con pautas genéricas aceptadas por todos los miembros, pero está claro que no todos los miembros interaccionan entre sí en la organización, sino que el trabajo cotidiano hace que las personas interactúen más con el grupo de individuos más próximos, estos grupos desarrollan una subcultura corporativa.

Es por ello que al momento de actuar sobre una cultura corporativa se debe analizar no sólo la cultura global, sino también investigar la existencia de subculturas y estudiar cómo pueden apoyar o rechazar la modificación de la cultura global.

Todo trabajo sobre una cultura corporativa de una organización es un esfuerzo tendiente a actuar y ensamblar las diferentes subculturas existentes en una organización, para que cada una de ellas, en su especificidad, realice un aporte al logro de los objetivos y metas de la organización en general.

Esquema para la detección de subculturas al interior de una Organización:

El esquema para la detección de subculturas al interior de una Organización, ha sido realizado con el propósito de hacer una tabla de observación de campo sobre las diferentes formas en las que se puede ir presentado cada uno de los posibles problemas que podrían existir al interior de una organización.

El cuadro ha sido dividido en cuatro columnas, la columna de la izquierda detalla cada uno de las posibles complicaciones que se pueden dar al interior de una organización, en las columnas precedentes se identificará si estas situaciones

pueden estar presentes dentro de la organización de una manera latente, es decir continua; probable que se refiere de vez en cuando e improbable que es una presencia aislada de ese problema.⁷⁵

Cuadro 2.2

Pautas para la Detección de una Subcultura	Latente	Probable	Improbable
Disputas por el poder			
Discusiones frecuentes			
Mal humor			
Excesiva camaradería			
Presencia de chismes y rumores			
Mal trato a clientes			
Atrasos frecuentes			
Ausentismo			
Rotación del Personal			
Comportamiento poco ético			
Atrasos frecuentes			
Acoso sexual			
Desgana en el trabajo			
Enfermedades frecuentes			
Accidentes frecuentes			
Intrigas y acusaciones anónimas			
Hurtos			
Escándalos			
Huelgas			

Fuente: Los autores

2.2.3.6 Gestión de la Cultura Corporativa

Para la gestión de la Cultura Corporativa se pueden establecer tres etapas:⁷⁶

⁷⁵ Apuntes de Clase, Ms. Jaime Valarezo, "Introducción a la Comunicación Corporativa", 2006

⁷⁶ Paul Capriotti, Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa, Ariel Comunicación, 1999, Barcelona-España, Capítulo 7 "Análisis del Perfil Corporativo, El Análisis Interno". Página 148.

La determinación de la cultura corporativa actual: Se utiliza los instrumentos de investigación adecuados para averiguar cuáles son las características que definen la cultura de la organización.

Estos instrumentos pueden ser:

- Observación de Campo o visitas a la empresa.
- Observación de las sesiones de trabajo.
- Entrevistas.
- Reuniones Grupales
- Encuestas o cuestionarios.

La definición de la cultura corporativa deseada: Se establece el perfil de cultura deseado y comparando, la cultura deseada con cultura actual, para determinar cuál es la diferencia entre una y otra.

La actuación sobre la cultura corporativa.- Implica la puesta en marcha de una serie de acciones tendentes a adecuar la cultura actual a la cultura deseada.

Esquema para la Gestión de la Cultura Corporativa:

El cuadro que se encuentra a continuación tiene el fin de dar una guía al investigador sobre los pasos que se deben realizar al momento que se va a plantear una Auditoría de Comunicación en las empresas, está constituido por tres columnas en la columna de la izquierda están las tres etapas que existen en una Auditoría de Comunicación que van desde la Determinación de la Cultura Actual hasta la Actuación sobre la cultura Actual, cada una de estas tienen sus objetivos y sus procedimientos los mismos que están descritos en las columnas siguientes.⁷⁷

⁷⁷ Ibíd. p. 151.

Cuadro 2.3

Etapa	Objetivo	Procedimiento
Determinación de la cultura actual.	Análisis de la cultura actual.	Investigación de la Cultura Actual.
Definición de la Cultura Deseada.	Fijación del perfil de la cultura deseada.	Comparación de la Cultura Deseada con la Cultura Actual.
Actuación Sobre la Cultura actual.	Adecuación de la cultura deseada.	Cuidado, desarrollo o modificación de la cultura actual

Fuente: Los autores

Primera Etapa (Determinación de la Cultura Actual): Se debe analizar el perfil de la cultura corporativa actual de la organización.

Establecer cuáles son sus orientaciones fundamentales y cuál es el grado de arraigo de cada una de esas orientaciones.

Orientaciones de la Cultura Corporativa:

- **“Orientación al Individuo / al colectivo:** Se busca observar si la cultura tiene una orientación hacia el protagonismo personal en el trabajo, o, por el contrario, si los logros se atribuyen a las conquistas grupales.
- **Orientación al producto/ al cliente:** Se obtiene información acerca de la empresa y la importancia que da la misma para la satisfacción y las necesidades del cliente, o toma en cuenta la opinión del mismo.
- **Orientación al liderazgo / control:** Se toma atención en la estimulación que da la empresa a la capacidad de dirección por liderazgo entre sus miembros, o si fomenta el estilo burocrático de control y mando en la gestión.

- **Orientación a los procesos/ a las personas:** Es cuando la organización fomenta la predisposición a un control de todas las actividades de las personas en función de los procesos marcados en los manuales o normas organizativas, o si se confía plenamente en las personas y deja libertad a sus miembros para la realización de sus acciones.
- **Orientación al cambio/ al estado actual:** Se estudia si la organización fomenta y estimula la aceptación y predisposición al cambio continuo y al espíritu innovador o si por el contrario se busca mantener el estado actual adquirido y los sistemas tradicionales de actuación.
- **Orientación a los costes/ a las Ventas:** Es la predisposición de la empresa al control de los costes como elemento prioritario o si la empresa está más volcada a vender la mayor cantidad de productos posibles”.⁷⁸

Esquema para las orientaciones de la cultura corporativa de una organización:

El cuadro siguiente, nace de la explicación anterior de las diferentes orientaciones que tiene una empresa al momento de construir su propia cultura corporativa.

Cada una de las orientaciones se encuentran detalladas en la columna de la izquierda, mientras que en las columnas de la derecha se determina si este tipo de orientaciones pueden ir encaminadas a favor o en contra de la cultura organizacional de una empresa, esta información se la recoge al momento que se realizan las diferentes observaciones de campo, para la Auditoría de Comunicación.⁷⁹

⁷⁸ Ibíd. p. 151.

⁷⁹ Realizado por los Autores.

Cuadro 2.4

Orientaciones	A favor de la Cultura Corporativa	En contra de la Cultura Corporativa
Orientación al individuo		
Orientación al colectivo		
Orientación al producto		
Orientación al cliente		
Orientación al liderazgo		
Orientación al control		
Orientación a los procesos		
Orientación a las personas		
Orientación al cambio		
Orientación al statu quo		
Orientación a los costes		
Orientación a las ventas		

Fuente: Los autores

Ponderación y Análisis de Datos: Se obtienen los datos del esquema anterior y se pondera los datos para definir claramente la orientación de la cultura, se lo debe traspasar a un gráfico que permita visualizar el perfil de la orientación de la cultura de la empresa.

Segunda Etapa. (Definición de la Cultura Corporativa Deseada): Cuando se determina el perfil de la cultura corporativa actual de la organización, se debe establecer cuál es el perfil deseado de la cultura corporativa para la organización.

Este perfil deseado estará basado en la filosofía corporativa establecida por la dirección, esas pautas o principios directores de la organización.

Para Capriotti se puede trabajar con un gráfico del perfil deseado similar al gráfico del perfil de la cultura corporativa actual, y comparar ambos perfiles, así

se puede observar: qué aspectos deben ser mejorados, qué aspectos deben potenciarse, qué aspectos deben ser mantenidos como hasta ahora.⁸⁰

Tercera Etapa. (Actuación sobre la Cultura Corporativa): Sobre la base de las conclusiones que sacamos con el análisis entre la Cultura Corporativa deseada y la Cultura Corporativa actual, tomamos las guías adecuadas para seguir con nuestro trabajo.⁸¹

Objetivos de la actuación sobre la Cultura Corporativa:

- **Falta de una Cultura Corporativa definida:** Cuando existe en la organización una cultura débil, la actuación será para desarrollar una conciencia cultural fuerte, que se encuentre basada en los parámetros establecidos en el perfil de cultura corporativa deseada.
- **Coincide la cultura corporativa actual con la cultura corporativa deseada:** La actuación se encamina a mantener, apoyar y fortalecer la cultura existente.
- **Desviación leve entre la cultura actual y la cultura deseada:** Se trabaja sobre la base de la cultura actual, y se realiza pequeñas modificaciones en los aspectos necesarios.
- **Fuerte desviación entre la cultura actual y la cultura deseada:** Se debe realizar una actuación profunda, global y estructural, tendiente a cambiar las bases sobre las que se asienta la cultura actual.

⁸⁰ Cfr. Paul Capriotti, Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa, Ariel Comunicación, 1999, Barcelona-España, Capítulo 7 “Análisis del Perfil Corporativo, El Análisis Interno”.
Página 157.

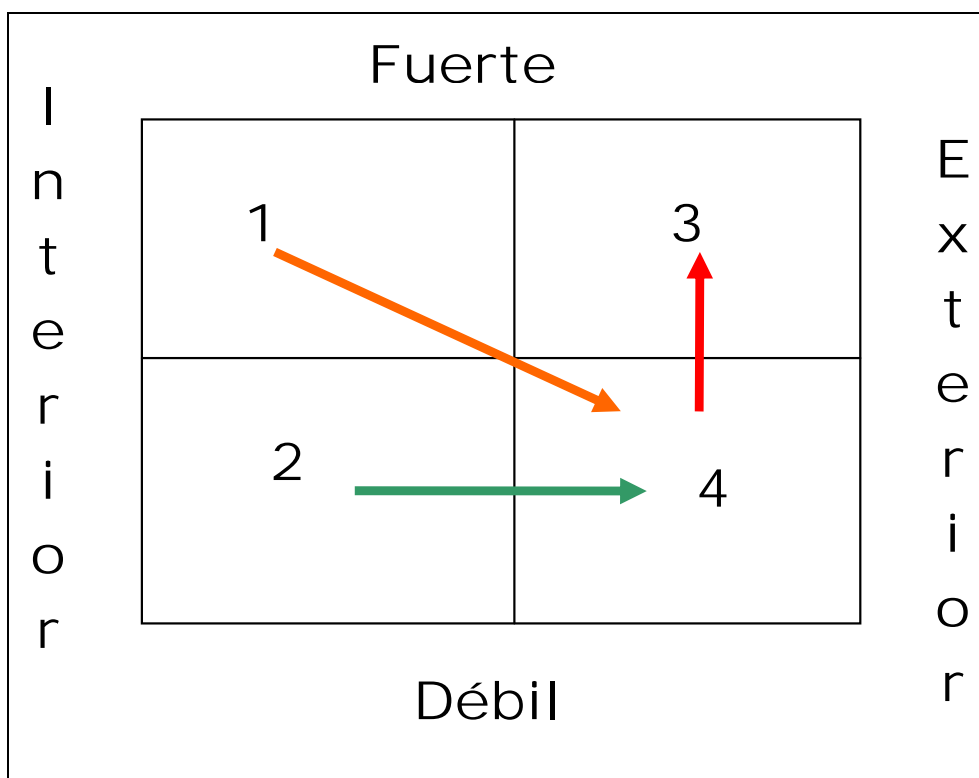
⁸¹ Ibíd. p. 157.

Estrategia básica para el cambio cultural:

Todo cambio cultural debe tener, como estrategia básica general:

- Debilitamiento de las pautas culturales consideradas como negativas, con una introducción suave y gradual de las nuevas pautas culturales positivas.
- Trabajar de forma fuerte en el fortalecimiento de los nuevos valores.

Gráfico 2.4 Esquema de una estrategia básica para el cambio cultural



Fuente: Paul Capriotti, Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa, "Análisis del Perfil Corporativo", p. 159.

En el esquema anterior se puede observar que todo trabajo de cambio cultura va encaminado hacia una cultura positiva fuerte la misma que se encuentra graficada en el recuadro (4), y que para llegar a este propósito se debe pasar primero por un reconocimiento de los aspectos negativos de la cultura actual, y se debe definir si la cultura de la organización es fuerte o débil, (recuadros

1y2), es decir si la identidad de una organización si es cimentada dentro de la misma o no lo es. Si sucede que la identidad de la organización no está bien planteada constituye un debilitamiento de tales aspectos negativos (por eso dentro de la movilidad de los recuadros se tomará una dirección de 1 y 2 hacia 3), que viene a ser una identificación e introducción leve de los elementos positivos de la cultura deseada (3) y luego una acción decidida y fortalecedora de los aspectos positivos de la cultura que recaerá hacia (dirección del recuadro 3 hacia el 4).

Condiciones básicas para el cambio cultural:

- **Apoyo de los directivos:** La alta dirección deberá asumir las nuevas pautas culturales, transmitir las y apoyarlas.
- **Participación de los miembros de la organización:** Cada colaborador de la organización deberá reconocer los aspectos negativos de la cultura corporativa actual y la conveniencia de su modificación.

Son los colaboradores quienes deberán participar activamente proponiendo las posibles vías de cambio, y aportando con posibles soluciones.

- **Aceptación de los nuevos valores por parte del personal:** Esta aceptación deberá ser tanto a nivel de comprender las nuevas pautas culturales como válidas para mejorar la organización, como también la aceptación a nivel moral y ético de los nuevos valores culturales que no estén en contra de sus principios personales o grupales.⁸²

⁸² Ibíd. p. 159.

2.2.4 Comunicación de la Identidad Corporativa

Aparte de la definición de la identidad corporativa, se debe realizar una auditoría de comunicación. Es decir que se deberán analizar todas las manifestaciones comunicativas de la identidad corporativa de la organización.

El análisis consiste en un estudio de la comunicación emitida por la organización a través de los diferentes medios y soportes comunicativos.

En la auditoría de comunicación corporativa se deberá responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué comunicamos?
- ¿Cómo comunicamos?
- ¿Por qué medios comunicamos?
- ¿Con qué eficacia comunicamos por cada medio?

Para este tipo de medición podemos tomar en cuenta el cuadro de Indicadores Cualitativos de la Comunicación Interna de una Organización,⁸³ que se la vio en el Capítulo No. 1 de este documento pero que es muy necesario volver a revisarla en este capítulo:

⁸³ Apuntes de Clase, Ms. Fabián Rubio Chávez, "Comunicación Corporativa y Públicos Internos", 2007.

Cuadro 2.5

Positivos	Negativos
Existencia de informes interdepartamentales.	Información Interdepartamental nula, escasa o informal.
Frecuentes reuniones interdepartamentales.	Reuniones exclusivamente jerárquicas.
Grupos de mejora de procesos y funciones.	Protagonismo personal.
Formación de Equipos de trabajo.	Escasa preocupación por la formación tutelada
Matización continua de valores.	Doble discurso entre lo declarativo y la práctica
Énfasis en la colaboración.	Énfasis en la competitividad entre las personas
Estrechas relaciones personales (relaciones informales al interior de la organización)	Distancia jerárquica
Cultura Organizacional Orientada hacia la tarea.	Cultura organizacional orientada hacia el poder
Evaluación de capacidades y habilidades.	Evaluación de puestos de trabajo
Transparencia informativa.	Secretismo
Transmisión de criterios y prioridades	Predominio de órdenes unilaterales
Reconocimiento público de los éxitos.	Poco reconocimiento de la labor individual y grupal
Planes de carrera transversales	Planes de carrera lineales
Formación Polivalente	Formación especializada
Planes de Formación a mediano plazo	Planes de Formación intensivos

Fuente: Los autores

Con esto podemos saber cual es nuestra situación en términos de contenidos de la comunicación y de los medios de comunicación utilizados para llegar a los públicos que se encuentran relacionados al interior de una organización.

2.2.4.1 Sistemas de Identificación de los INSTRUMENTOS de la Comunicación de la Organización

El análisis deberá radicar en la identificación de:

La conducta corporativa: Se busca la respuesta a la siguiente pregunta ¿Qué aspectos de la conducta cotidiana de la organización comunican nuestra identidad corporativa? Esto se regirá bajo los parámetros de la actividad diaria de la compañía que actúan como, momentos de calidad comunicativa, es decir situaciones que comunican los valores o las creencias de la entidad.

Se realizará un listado de aspectos como:

- La atención al personal.
- La atención telefónica.
- Las oficinas.
- Las instalaciones de las fábricas.
- La conducta de los empleados.
- Productos o servicios que realiza.
- Participación Social.⁸⁴

La acción comunicativa: Es la identificación de los medios de comunicación, se busca responder a la siguiente pregunta ¿Cuáles son los medios, actividades o soportes que se han utilizado hasta ahora para comunicar con los públicos?

Se establece una relación entre las acciones, actividades e instrumentos de comunicación que se utilizan actualmente o se han utilizado en la empresa, y se define cuáles son los tipos de medios usados: de contacto directo y personal, o también de los medios impersonales y masivos.

⁸⁴ Paul Capriotti, Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa, Ariel Comunicación, 1999, Barcelona-España, Capítulo 7 "Análisis del Perfil Corporativo, El Análisis Interno". Página 164.

También se reconoce los medios que no se han utilizado y son susceptibles de ser aplicados por la organización para comunicar los mensajes corporativos.

Idoneidad de cada instrumento o medio: Es el análisis de que medios se han utilizado con cada público y si dichos medios son los más adecuados o idóneos para cada uno de los públicos.

Se busca responder a las siguientes interrogantes: ¿Qué aspectos de la actuación cotidiana transmiten mejor mi identidad a los empleados? y ¿Qué instrumentos comunican de forma más acertada mi identidad a los consumidores?

2.2.4.2 Sistemas de Identificación de los Conceptos Transmitidos por la Organización

Es el estudio de los conceptos básicos transmitidos por la organización sus diferentes públicos para ello se deberá:

- **Identificar los conceptos comunicados:** Se responde a la siguiente interrogante <<¿Qué es lo que estamos comunicando o hemos estado comunicando hasta ahora a cada público?>>. Se trabaja sobre el mensaje global que emite la organización. Para ello se deberá establecer cuales son los mensajes claves o conceptos centrales transmitidos y cuáles son los mensajes secundarios o conceptos de apoyo.
- **Analizar la intensidad de los conceptos comunicados:** Es el reconocimiento del volumen de comunicación realizado acerca de un concepto determinado, o el énfasis en cada concepto.
- **Evaluar la dispersión de los conceptos comunicados:** Se deberá analizar el grado de homogeneidad o heterogeneidad que existe entre la identificación de la idea y las ideas comunicadas, es decir si ha habido

una coherencia y una consistencia adecuada entre los conceptos transmitidos y si el conjunto de ellos han creado un efecto sinérgico en cuanto a la comunicación de la identidad corporativa de la organización.⁸⁵

2.3 ÍNDICE DE UNA AUDITORIA DE COMUNICACIÓN

La auditoría interna resulta un magnífico vehículo o foro para mejorar el proceso de la comunicación en la organización. “Comunicación” tal vez sea la palabra más importante de la administración.

Así pues, para realizar una auditoría se requiere reunir, asimilar y evaluar información en cuanto a las operaciones de la empresa.

Una auditoria contiene los siguientes pasos:

- **Investigación:** Para establecer un diagnóstico o realidad comunicacional y/o de la imagen de la organización y su congruencia con la identidad.
- **Públicos:** Determinar cuales son los públicos que serán investigados, se debe especificar detalladamente cada uno de ellos.
- **Planteamiento del Problema:** Es importante ya que todos los resultados de la investigación irían encaminados a determinar soluciones congruentes con nuestro problema detectado.
- **Objetivos de investigación:** Tienen la finalidad de señalar a lo que se aspira en la investigación. Existen dos clases de objetivos en una investigación:

⁸⁵ Ibíd. p. 164.

- **Objetivo General:** Es la guía global de lo que desea la investigación revelar.
- **Objetivos Específicos:** Nacen del Objetivo General. Son todas las acciones que se realizan para lograr el objetivo general.
- **Justificación de la Investigación.**
- **Desarrollo de de cuestionarios.**
- **Tabulación y análisis de cada pregunta:** Dependiendo del tipo de herramienta que se utilice puede ser un análisis cuantitativo o cualitativo.
- **Elaboración de un FODA:** Del cuál se priorizarán los problemas comunicacionales que el investigador considera con los que merecen atención inmediata.
- **Elaboración de Informe de Investigación.**

Procedimiento de la Auditoria: El objetivo de una auditoría interna de comunicación es la detección de los Problemas Comunicacionales dentro de una organización y trabajar sobre las necesidades detectadas.

Planificación de la Auditoria: El investigador, en coordinación con el representante del Departamento de Comunicación preparan la siguiente información:

- Preparación de las Herramientas Metodológicas para la detección de los problemas comunicacionales.
- Ubicación de los Públicos a los que irán dirigidas dichas herramientas.
Cronograma en que serán utilizadas las Herramientas.

- **Recolección de los datos.-** Es el trabajo en campo o recolección de los datos.
- **Análisis cuantitativo y cualitativo de los datos.-** Para el análisis de estos datos nos apoyaremos con el trabajo de gráficos y cuadros estadísticos.

Elaboración del Informe: La elaboración del informe deberá incluir conclusiones y recomendaciones. En algunas ocasiones se debe diseñar un plan de acción a corto, mediano, y largo plazo.

- **Presentación del informe a la alta dirección:** Este informe se lo deberá presentar con los debidos soportes tanto a la presidencia, como a la gerencia o al equipo de trabajo.

Es muy importante que los resultados sean publicados para informar a todos los miembros de la organización bien sea en las carteleras, un boletín, hojas informativas, verbalmente o por revistas.

2.4 CONCEPTOS NUCLEARES DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN

La redacción de un Plan de Comunicación no es otra cosa más que la preparación de un documento en el que se identifica lo que hay que hacer y cómo. Al preparar este plan se debe asegurar que todos los elementos se han analizado correctamente y que todos los participantes en él comprenden la **idea global**.

2.4.1 Nombre del Plan

Es la expresión del PLAN SELECCIONADO consiste en enunciar el nombre del proyecto, con claridad y precisión.

Dentro del plan existen los siguientes elementos:

- **Portada:** Incluye el título de la investigación, el nombre del autor o autores y su afiliación institucional o el nombre de la institución que patrocina el estudio y la fecha en la que se presenta el reporte.
- **Índice:** Del reporte con apartados y subapartados.

2.4.2 Justificación del Plan

La justificación debe responder a los siguientes propósitos:

- Exponer los argumentos por los que se realiza la investigación.
- Buscar dar una idea clara de lo que se pretende alcanzar a través de la investigación.⁸⁶
- Cuáles son los medios o recursos metodológicos que se utilizarán que aseguran el rigor con que el problema será tratado.
- Se destacará la importancia de realizar la investigación propuesta, sus alcances proyecciones.

Se debe incluir aspectos como:

- **Originalidad:** No se refiere al hecho de que el tema va a ser tratado por primera vez, que nadie antes lo ha estudiado, sino desde los diferentes puntos de vista que va a ser tratado del tema y las modificaciones que el investigador va a introducir. Que aporte científico tenemos con la investigación.

⁸⁶ Roberto, Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado. Metodología de la Investigación. Segunda Edición. Mc GrawHill. México. 1998. Página 11

- **Factibilidad:** Es demostrar que es factible o viable realizar la investigación debemos señalar si existe bibliografía actualizada, su propia experiencia, personas involucradas, recursos económicos, materiales y sobre todo el tiempo.
- **Utilidad:** Debe responder a la siguiente pregunta: ¿Para qué sirve este plan? Tiene que ver con el propósito de resolver el problema detectado.

2.4.3 Objetivos del Plan

Son los propósitos, los fines y representan lo que se quiere alcanzar al término del plan, estos pueden ser generales o específicos.

Un objetivo suele definirse en función de los resultados del Plan, los objetivos no deben ser medios sino fines.⁸⁷

Los objetivos de la Comunicación Organizacional complementan y refuerzan los objetivos de la organización.

Para redactar el objetivo se debe empezar con el verbo en infinitivo.

- **Objetivo General del Plan:** Tiene la finalidad de señalar a lo que se aspira en la investigación. Debe ser susceptible de ser alcanzado. Son medibles y cuantificables con parámetros de la realidad.

Es aquel que busca lograr de manera total atender a la investigación. Contribuirán a resolver el problema determinado y planteado en el informe de investigación realizado previo a la creación del plan de comunicación.

- **Objetivos Específicos del Plan:** Son todas las acciones que se van hacer para lograr el objetivo general.

⁸⁷ Ibíd. p. 12

Son concretos los, más precisos suelen formularse a partir del objetivo general del plan.

2.4.4 Grupos meta del Plan

Los grupos metas son los Públicos a los que está dirigido el plan. Para lo cual se debe realizar una investigación que nos permita identificar cuáles son los públicos clave en función de los factores que se hayan determinado a lo largo de la investigación.

2.4.5 Estudio de Factibilidad

Este es un instrumento importante de decisión en la formulación y ejecución de un plan. Permite juzgar las ventajas y desventajas que representa destinar los recursos que se tienen para la ejecución del Plan, Además facilita las condiciones esenciales, su verificación para el buen desempeño del Plan.

El objetivo Principal de la Factibilidad es organizar y presentar los antecedentes y la información económica, social y técnicas necesarias para sustentar el proyecto y facilitar así su apreciación y su evolución en términos de viabilidad.

Para este estudio se debe tomar en cuenta la disponibilidad de recursos financieros, humanos y materiales que determinarán en última instancia los alcances del Plan, es decir debemos preguntarnos realistamente ¿puede llevarse a cabo este Plan?, ¿Cuánto tiempo tomará realizarlo? Estos cuestionamientos son particularmente importantes cuando se sabe de antemano que se dispondrán de pocos recursos para efectuar el determinado Plan.

Los componentes del Estudio de Factibilidad son:

Estudio Técnico del Plan: Este estudio se refiere a la disponibilidad y calidad de los recursos necesarios para la ejecución del Plan. Se basa en las siguientes partes:

- **Tamaño del Proyecto:** Está determinado por el número de beneficiarios a quienes va dirigido el Plan y por el volumen de la producción.
- **Ubicación del proyecto:** Contempla la descripción de la cobertura geográfica del proyecto es decir se ubicación física y accesibilidad para los beneficiarios así como la obtención de insumos.
- **Proceso Productivo:** Comprende el análisis de: Mano de Obra (Recursos Humanos que intervienen en el Plan); Materiales y otros insumos (Comprende la materia prima, los recursos financieros y otros materiales necesarios para la producción del Plan); Organización Interna del Proceso de Producción para el Plan; Capacidad Instalada (Es la evaluación de los equipos e instalaciones en función de la potencialidad máxima de su capacidad productiva); Tecnología (Comprende la capacitación de los recursos humanos).

2.4.6 Estudio Social del Plan

Integra todas aquellas características de los grupos sociales (Patrón Social). También se debe analizar los posibles efectos negativos que pudieran generarse a partir de la implantación del Proyecto.

- **Impacto Científico:** Se debe indicar de qué manera la investigación contribuirá al desarrollo de la ciencia, a la consolidación de una teoría respecto al problema.

- **Impacto Social:** Señala de que manera la investigación incidirá en el desarrollo social o de los grupos sociales.
- **Impacto Ético:** Indicar las repercusiones que la investigación puede tener sobre valores cruciales del individuo o de la sociedad.
- **Impacto Ambiental:** Indicar de qué manera el proyecto afectará el ambiente o como se pretende controlar los cambios que se prevé se producirán, en sicología generalmente los resultados no afectan al medio ambiente, en otros tipos de investigaciones este aspecto hay que analizarlo y valorarlo cuidadosamente.⁸⁸

2.4.7 Estudio de Capacidad Institucional

Se analiza cual es la capacidad que tiene la institución u organización ejecutora para llevar a cabo el Plan.

2.4.8 Estudio de Mercados

Se realiza el análisis de la demanda y de la oferta.

- **Análisis de la Demanda:** Se debe tomar en cuenta las características del público y del servicio que se va a realizar.
- **Análisis de oferta:** Se tiene que ver si es posible competir con servicios similares que ya se encuentren en el mercado, para ello se tiene que analizar la calidad, el precio y la preferencia de los consumidores. Se debe estudiar principalmente los hábitos y estrategias que tienen la competencia.

⁸⁸ Jorge Luzuriaga. Diseño para la Elaboración del Plan de Tesis. PPL Impresores. Quito-Ecuador. 2002 Página 28

2.4.9 Presupuesto

PARA la ejecución del Plan necesariamente se debe estudiar cuanto es el valor de todos los insumos que van a ser utilizados para el plan.

Un presupuesto se puede dividir en dos categorías: El tiempo del personal y los gastos extraordinarios.

Un método para calcular el presupuesto consiste en establecer dos columnas. En la columna de la izquierda se reflejarán los gastos del personal (todo lo que es personal de diseño gráfico, reporteros, etc).. En la columna de la izquierda se reflejarán los gastos extraordinarios (Impresión de productos escritos, edición de material gráfico).

Los presupuestos en un plan suelen estimarse a partir de la experiencia pasada y de solicitudes de presupuestos a proveedores. Cuando se termina el Plan se deberá contrastar el gasto estimado con el gasto realizado.⁸⁹

Cuadro 2.6

Gasto Estimado		Gasto Realizado	
Detalle	Valor	Detalle	Valor
Diseñador Gráfico	500	Diseñador Gráfico	350
Papelería Corporativa impresa	850	Papelería Corporativa impresa	550
Total Estimado	1350	Total	900

Fuente: Los autores

2.4.10 Duración del Plan. (Cronograma)

Una parte importante del Cronograma es que se debe planificar con anticipación. La emisión de un video informativo, la elaboración de materiales para entregar a la prensa, suelen necesitar semanas y meses de preparación.

⁸⁹ Dennis L, Wilcox, Phillip H. Ault. Relaciones Públicas Estrategias y Tácticas. Sexta Edición. Pearson Educación S.A. Madrid 2001. Página 166.

Para esto se puede utilizar cuadros y gráficos en los que aparecen cada uno de los pasos que hay que realizar con sus respectivas fechas límites.

Los calendarios y plazos temporales se pueden diseñar de diversas maneras, se puede poner las actividades diarias en un calendario normal de gran tamaño.

Los diagramas de Gantt también se utilizan para planificar. En esencia el formato es una matriz que tiene dos partes. La de la izquierda muestra una lista de actividades que deben realizarse, mientras que en la derecha muestra líneas horizontales que abarcan días, semanas o meses.

Un ejemplo del diagrama de Gantt es el que podemos ver a continuación que contiene las fases normales de investigación, secuenciadas con el tiempo en semanas en el que se piensa cumplir cada una de las fases.

Cuadro 2.7

ACTIVIDADES	Marzo – Abril				Mayo - Junio				Julio - Agosto				Septiembre			
	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24	26	28	30	32
Investigación Bibliográfica			■	■												
Identificación del Marco Teórico					■	■										
Presentación del Proyecto							■	■								
Elaboración del Marco Teórico									■	■						
Análisis de la Situación Actual											■	■				
Elab. Estrtg. Com.													■	■	■	■

Fuente: Los autores

CAPÍTULO III

3 ECUATRONIX COMO ORGANIZACIÓN Y SUS PROCESOS

3.1 ESTUDIO DE ECUATRONIX COMO ORGANIZACIÓN Y SUS PROCESOS DE COMUNICACIÓN ACTUALES

Historia de Ecuatronic

Ecuatronic Cia. Ltda., fue fundada en el año de 1975, por el empresario español Hermen Fortuny Raurell, quien llegó al Ecuador en el año de 1967, con el fin de asesorar a los canales de televisión en su implementación de repetidoras por todo el país.

Esta compañía al iniciar sus labores se fija como objetivos, el equipamiento con sistemas y proyectos llave en mano a los diferentes medios que existían en la época en el Ecuador. Con el oportuno asesoramiento de Ecuatronic, la televisión ecuatoriana logró ser una de las pioneras en lo que respecta a la televisión en color, superando a los países más desarrollados de la región.

En el año de 1991, se abrió una oficina en la ciudad de Miami, Florida (Estados Unidos de Norteamérica), y posteriormente en 1997 se inaugura una oficina en la ciudad de Caracas (Venezuela).⁹⁰

Es importante mencionar que actualmente la filial de Venezuela tuvo que ser cerrada ya que con la llegada del presidente Hugo Chávez, las restricciones para la importación de algunos productos, en Venezuela, han sido seriamente castigadas y es por eso que aquella filial ha tenido que interrumpir sus labores desde hace por lo menos dos años atrás.

⁹⁰ Sandoval, José. Manual de Administración de la Calidad de Ecuatronic Cia. Ltda. Mac-01. 2005. Página 08. Quito-Ecuador.

En el año 2010, murieron el fundador y su hijo la siguiente persona que se encontraba en la línea de sucesión de funciones dentro de la organización.

A partir de estos hechos la organización ha sufrido drásticos cambios y como prueba de ello fue que Ecuatronic de Miami, pasó a manos de un grupo familiar diferente, que ha cambiado radicalmente las políticas del manejo de la filial en el exterior lo que indudablemente a desembocado en una limitada relación comercial, entre la filial de Estados Unidos, con la Matriz aquí en el Ecuador.

En el Ecuador, la persona que se encuentra a cargo actualmente, está reconociendo el mercado y la mejor manera de cómo armonizar con sus colaboradores y empleados para que los cambios que vienen para Ecuatronic no sean tan fuertes.

3.2 UBICACIÓN DE LAS OFICINAS DE ECuatRONIX A NIVEL NACIONAL

Ecuatronic, es una empresa ecuatoriana que brinda sus servicios a nivel nacional e internacional, con su sede principal en el Distrito Metropolitano de Quito y delegaciones Técnicas en las principales ciudades del país.

A continuación se presenta un cuadro donde están detalladas cada una de las oficinas en donde se encuentra operando la empresa en el Ecuador, como se ha dicho anteriormente no se ha tomado en cuenta las oficinas de Miami ya que en la actualidad se está desligando totalmente de la empresa en el Ecuador.

Cuadro 3.1 Información tomada del Manual de Administración de la Calidad de Ecuatronic Cía. Ltda. Mac-01 2005. Quito-Ecuador

CIUDAD	DIRECCIÓN	TELÉFONOS DE CONTACTO
QUITO-ECUADOR	Azcúnaga 274 y Ave. Brasil	PBX (593-2) 2271 271
GUAYAQUIL-ECUADOR	Cerro del Carmen	(593-4) 2303 441
CUENCA-ECUADOR	Camino del Tejar y del Mirto	(593-7) 2858 876
AMBATO-ECUADOR	Pasaje Alajua # B30 y Río Yanayacu	(593-3) 2841 079
MANTA- ECUADOR	Cerro de Hojas	(593-9) 9446288
LOJA-ECUADOR	La Razón y el Universo	(593-7) 2540 845

Fuente: Apuntes de Clase, Ms. Iván Freile, "Campañas de Relaciones Públicas", 2008.

3.3 LA ORGANIZACIÓN

Ecuatronic Cía. Ltda., es una empresa establecida en el Ecuador hace 36 años que se dedica a desarrollar proyectos integrales para la implementación de estaciones de radio y televisión, brindar servicios de post venta, asesoramiento y consultoría en el área de broadcasting a las repetidoras (bandas de transmisión) y canales en Ecuador y otros países de Latinoamérica.

La dirección está formada por un Presidente Ejecutivo el mismo que hace las veces de un Gerente General de la empresa y lo integran un grupo de empleados con nivel jerárquico de Gerentes de área, los cuales trabajan en forma coordinada para lograr un solo objetivo.

Gráfico 3.1 Fachada Exterior de Ecuatronic



Fuente: Exterior de las oficinas de Ecuatronic que se encuentran en el sector del Quito Tennis en Azcúnaga OE4-170 y Brasil al norte de la Ciudad de Quito. 04-01-2011

Cada una de las áreas de trabajo de la organización cuenta con un gerente que está a cargo de algunos departamentos dentro de su propia estructura, como por ejemplo el departamento técnico tiene el Gerente Técnico.

Actualmente la empresa cuenta con cuarenta y dos personas en nómina que se encuentran trabajando en la provincia de Pichincha. La distribución del personal se da de la siguiente manera:

Cuadro 3.2

Departamento	Número del personas en el Departamento	Ubicación Geográfica del personal
Administrativo	16	Oficinas de la empresa sector norte de la ciudad de Quito.
Proyectos de Ingeniería	7	Oficinas de la empresa sector norte de la ciudad de Quito.
Mantenimiento Técnico	19	Oficinas de la empresa sector norte de la ciudad de Quito y en las antenas del Pichincha.

Observaciones: En este cuadro se detalla el número del personal que trabaja en la ciudad de Quito, la misma que se encuentra dividida en tres departamentos, el número del personal que existe en cada uno de los departamentos y la ubicación física en donde trabajan estas personas. Además es importante tomar en cuenta que cuatro personas suelen subir continuamente a trabajar desde las antenas del Pichincha.

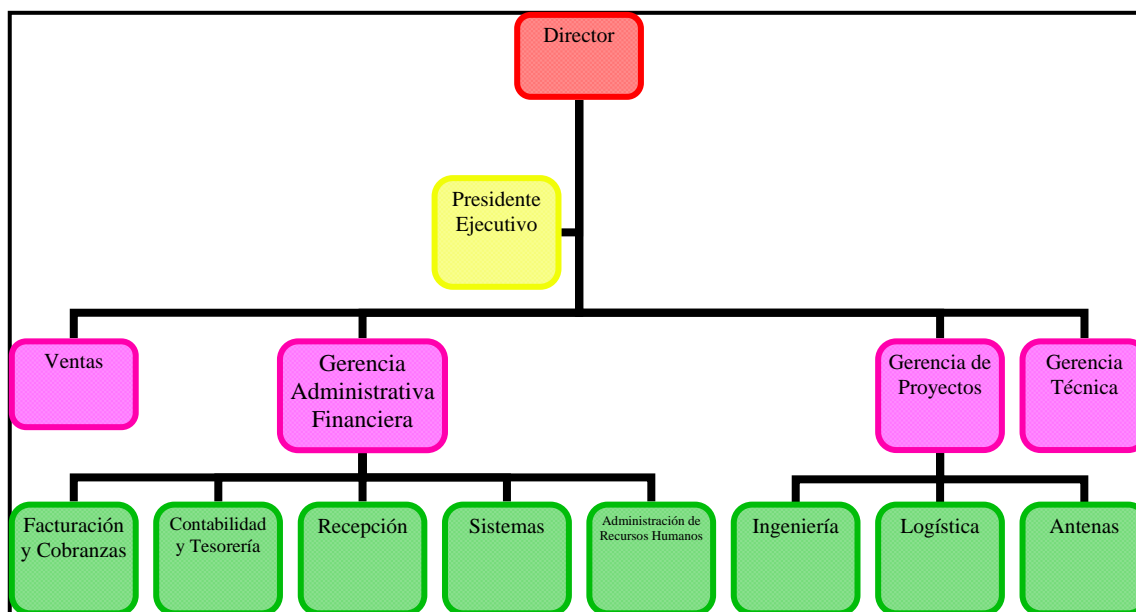
Información tomada de entrevista realizada al Ing. Patricio Villacis. 04-01-2011.

Fuente: Los autores.

3.3.1 Evolución del Organigrama de la Empresa

El gráfico que se encuentra en la siguiente página tiene la finalidad de representar como se encontraban distribuidos los cargos y las funciones del personal de Ecuatronic antes de que los fundadores de la organización fallecieran; ya que en la actualidad la manera de direccionar organización está sufriendo cambios muy profundos, tanto a nivel de políticas de dirección de la empresa como en las políticas de dirección de los recursos humanos.

Gráfico 3.2 Tomado del Manual de Administración de la Calidad de Ecuatronic



Fuente: Los autores.

Staff Ejecutivo al 27 de Agosto del 2005:

En el año 2005 la organización se encontraba representada de la siguiente manera:

- Ing. Hermen Fortuny. Director.
- Ing. Fernando Reyes. Gerente Técnico Operativo
- Sr. Alberto Fortuny. Presidente Ejecutivo.
- Ing. Patricio Villacís. Gerente de Proyectos.
- Lcda. Janeth Dávila. Gerente Administrativa- Financiera.

Situación actual de las políticas de manejo de personal dentro de Ecuatronic:

En la actualidad la organización ha tenido forzosamente que realizar cambios a su staff ejecutivo, a su estructura de funciones original y a su organigrama. Todo esto a raíz de cómo lo habíamos mencionado anteriormente a la desaparición de dos personas muy importantes como lo eran su Fundador y su hijo mayor.

La presidencia actual que esta asumida por Nathaly Fortuny nieta del fundador de la empresa, en estos días entre los cambios que se encuentra realizando está la creación de un departamento de Recursos Humanos que anteriormente no existía, este departamento tiene el objetivo de realizar una reingeniería del organigrama del personal que trabaja en la organización y cambiar ciertas políticas en el trato directo que hasta el momento existió con el personal.

3.3.2 Funciones por Departamento

Presidencia Ejecutiva: Se encarga principalmente de aprobar la venta de servicios, equipos, control de la gestión de proyectos y del área técnica así como también del control financiero.

Área Administrativa Financiera: La gerente de ésta área, es responsable de establecer el presupuesto de la compañía, el manejo de la Contabilidad, Tesorería, Facturación y Cobranzas.

Departamento de Recursos Humanos: Sistemas, Administración de los Recursos Humanos.

Área de Proyectos: La Gerencia de ésta área es la responsable de coordinar las actividades de los departamentos de Ingeniería, Logística y Antenas:

- **Ingeniería:** Se encarga del desarrollo de proyectos integrales o de mejora técnica para los distintos canales o estaciones de radio que contemplan desde el análisis de la zona a servir según lo definido por el cliente, diseño de equipos a utilizarse en función de la cobertura, el análisis de resultados que se obtendrán con la propuesta, elaboración de las cotizaciones de dichos proyectos. Se encarga además del diseño de los sistemas radiantes y enlaces a pedido de los clientes.

- **Logística:** Se encarga de las compras al exterior de equipos, repuestos y accesorios de las diferentes marcas representadas para cubrir necesidades de mantenimiento y requerimientos de los clientes, así como también de las compras locales de insumos para la fabricación de antenas.
- **Antenas:** Se encarga de la elaboración de los sistemas radiantes y enlaces, según diseño realizados por el departamento de ingeniería.

Área Técnica: Se encarga del monitoreo constante de la señal en tiempo real de la planificación de la atención técnica a nivel nacional: instalación de equipos, mantenimiento preventivo y correctivo de las estaciones, elaboración de presupuestos, además de la presentación de informes de la operación técnica realizada en las distintas estaciones.

Ésta área coordina internamente las novedades técnicas encontradas por cada cliente, con las jefaturas locales en los distintos puntos del país, de ésta manera se alimenta la información para la planificación de los cronogramas de trabajo. Esta información que está a cargo del coordinador nacional está detallada por el cliente, estado de equipos, de atención, planificación y operación diaria por regiones, inventarios, instrumentación y distribución de los técnicos.

3.3.3 Cultura Corporativa de Ecuatronic

Visión Actual de la Organización:

“En Ecuatronic, nos comprometemos mantener el liderazgo, como una empresa de servicios integrados en el área de radio & televisión y Telecomunicaciones (datos y satélite) en el Ecuador, logrando un alto nivel de satisfacción del cliente interno y externo; basados en la experiencia y calidad de su recurso humano, así como ser los pioneros en la nueva era digital.”

Misión Actual de la Organización:

“Brindar un servicio integrado y personalizado para el desarrollo de proyectos llave en mano, asesoría y servicios postventa en el área de las comunicaciones en el Ecuador y el resto de Latinoamérica, abalizados por nuestra amplia experiencia, solvencia técnica y seriedad.”

Valores Organizacionales:

- Trabajo en equipo.
- Puntualidad.
- Comunicación.
- Fidelidad.
- Respeto.
- Responsabilidad.
- Creatividad.
- Disciplina.
- Organización.
- Buscar Transparencia.
- Orden y Urbanidad.

3.3.4 Sistemas de Comunicación Internos y Externos de Ecuatronic

A lo largo de esta investigación se ha podido observar que Ecuatronic es una organización familiar que con el paso de los años y por su aumento capacidad de producción y personal, ha debido tomar la decisión de realizar la transición desde una empresa familiar a una empresa comercial, esto implica varios cambios en las políticas tanto organizacionales como sociales que se encuentran al interior de la empresa.

El mejor indicador para poder ver este tipo de transiciones se lo puede ver en las políticas comunicacionales de la organización, situaciones como la

implementación de un Departamento de Recursos Humanos en un empresa en donde la política de trato a sus públicos internos era directa, hoy por hoy genera una barreras comunicacionales que en un futuro puede declinar en serios problemas comunicacionales internos y externos.

Otra política de comunicación está en la implementación de un reloj digital en donde el personal necesariamente debe hoy registrar su llegada, anteriormente la política de multas de atrasos no se daba, hoy aquel reloj representa el ícono de la multa para el trabajador en caso de no llegar a tiempo.

La presidencia realiza reuniones semanales con los tres gerentes de los departamentos de Administración, Técnico y de Proyectos.

Sistemas de comunicación:

Intranet y correo local: Este se da por medio del sistema de EX-Notes, lo que les permite estar conectado todo el día todo el personal. Dentro de este correo existe una sectorización del personal en caso de enviar un mail masivo que es por grupos de departamentos, por ciudades o por nivel de jerarquía.

Para el personal la principal ventaja de este medio de comunicación radica en que toda información que sea enviada por el mismo queda registrada, además es un vínculo que une a todos indistintamente.

Teléfono: Se utiliza un directorio telefónico con las extensiones del personal como de los departamentos.

Gráfico 3.5 Teléfonos



Fuente: Teléfonos que son utilizados en cada uno de los puestos de trabajo por lo general los gerentes de cada departamento maneja más de un teléfono a la vez. 04-01-2011.

Memos: Prácticamente estos sistemas de comunicación han sido desplazados desde la llegada del internet tanto para los públicos internos como para los públicos externos especialmente para los clientes.

3.4 PRODUCTOS Y SERVICIOS DE ECUATRONIX

La empresa se fijó como objetivo el equipamiento con sistemas y un servicio de llave en mano a los diferentes medios de radio y televisión, lo cual se ha venido fortaleciendo a través de los años lo que les permite ofrecer un servicio completo en el área de broadcasting (banda de transmisión).⁹¹

⁹¹ Ecuatronic. Carpeta de presentación de Servicios y Productos. 2001. Quito. Ecuador

3.4.1 Terminología utilizada en el Medio

Para entender mejor cuál es el servicio y los productos con los que cuenta Ecuatronix, a continuación se verán términos referentes al mencionado servicio:

Transmisor: Aparato que transforma una onda acústica, o produce señales para ser transmitidas por cable o mediante onda electromagnética.⁹²

Radiodifusión: Se la puede definir como el sistema que permite el envío de señales sonoras a gran distancia.⁹³

Televisión: Se la define como la transmisión de imágenes a distancia. Emitiendo 25 de imágenes por segundo se consigue la sensación de continuidad en escenas móviles.⁹⁴

Señal: El termino señal o forma de onda se utiliza en la electrónica para detonar una corriente o un voltaje que cambia con el tiempo de una manera particular y lleva implícita una información determinada.

Frecuencia: En la electrónica se utilizan frecuentemente señales periódicas, es decir corrientes y voltajes cuyas forma de onda se repiten exactamente de la forma a medida que transcurre el tiempo, la unidad de medida es el Hertz (HZ).⁹⁵

Potencia: Al circular la corriente a través de un material, la corriente eléctrica produce una gran variedad de efectos útiles interesantes, incluyendo luz, calor, sonido, magnetismo, etc.

⁹² Diccionario Enciclopédico Salvat. Salvat Editores S.A., Barcelona-España. 1985 Página 3575.

⁹³ Ibíd. p. 3463.

⁹⁴ Atapuma, Wladimir. Análisis de Procedimientos para el Mantenimiento de Transmisores de Radio y Televisión de el Empresa Ecuatronix en el año 2005. 2005. Ambato-Ecuador. Página 19.

⁹⁵ Ibíd. p. 16.

Amplificador: La amplificación también llamada ganancia, es la habilidad que tiene ciertos componentes y circuitos electrónicos de aumentar el nivel de potencia, voltaje o corriente de las señales aplicadas a su entrada.

Transmisión analógica: La tensión entre los conductores de la línea varía en función de la información recogida en el emisor, siendo estas variaciones detectadas por el receptor y transformadas de nuevo en la información original.

Transmisión digital: Las variaciones de tensión son transformadas en señales digitales mediante un conversor analógico digital para su transmisión.

3.4.2 Descripción de los Servicios Llave en Mano

Ecuatronix brinda una asesoría personalizada, trabajando siempre en función de las necesidades y optimización de recursos del cliente, mediante el diseño de proyectos integrales que involucran desde el asesoramiento técnico legal hasta la implementación de los sistemas requeridos.

El Servicio y Post Venta, brinda una asistencia ininterrumpida de mantenimiento, provisión de repuestos y soluciones técnicas integrales a los sistemas de Radio y Televisión de sus clientes.

En la actualidad y con la finalidad de brindar mayores y mejores opciones de operación a los medios de Radio y Televisión, se ofrece el servicio de facilidad satelital a través del Satélite Nahuel, con toda la infraestructura requerida.

Son representantes de reconocidas marcas norteamericanas y europeas para la provisión de transmisores, radio, enlaces, tubos, microondas, antenas, etc., y por medio de estas alianzas poder ofrecer precios competitivos en el mercado.

Los servicios de Broadcasting es decir los servicios de transmisión son los siguientes:

Desarrollo de Proyectos: Existen dos tipos de proyectos que desarrolla la empresa:

Proyectos específicos y estudios de ingeniería: Son estudios que se realizan para la implementación de estaciones de radio y/o televisión, cambio o mejoras que los clientes desean realizar, que además constituyen un requisito de aprobación de estas empresas frente a Organismos de Control. Estos proyectos van principalmente desde las especificaciones técnicas requeridas, equipos, ubicación geográfica, determinación del área de cobertura.

Proyectos “llave en mano”: Son estudios que van desde el diseño hasta la instalación y puesta en marcha de los canales de televisión y emisoras de radio. Los proyectos para la implementación de nuevos canales de radio y/o televisión para las principales ciudades del país, en la actualidad cuentan con dos limitaciones la primera es la falta de disponibilidad de frecuencias para radio y televisión que están Reguladas por Estado a través de la Superintendencia de Telecomunicación y el Ministerio de Telecomunicaciones, y la segunda es la Ley de Telecomunicaciones.

Servicio Técnico de Mantenimiento: El servicio preventivo y correctivo consiste en la revisión de la infraestructura total de las estaciones transmisoras que se encuentran en los distintos cerros del país, la revisión de parámetros (potencias y lecturas), revisión de protecciones (para rayos, reguladores de voltaje, sistema de ventilación), verificación de componentes (tubos, antenas, transistores, cables), ajuste de niveles, lecturas y limpieza de equipos. Ecuatronix dentro de este servicio de mantenimiento, se encarga además del monitoreo constante de la señal de los cerros, provisión de energía eléctrica en casos de corte de energía eléctrica, control de sistema eléctrico de la estación transmisora e inclusive el cuidado del césped del lugar.

Provisión de Repuestos, accesorios y servicios de post venta: Ecuatronix es representante y distribuidor en el Ecuador de prestigiosas firmas comerciales como lo son:

- ELECTROSYS/ ITELCO.
- RICHARDSON.
- LINEAR.
- CONTINENTAL LENSA.
- RVR.
- ELBER.
- ORBAN.
- MOSELEY.
- AEQ.
- ANDREW.
- SIRA.

3.4.3 Descripción de los Productos

Entre los Productos Ecuatronix tiene los siguientes:

Antena de FM de Alta Penetración: (Descripción) Debido a su construcción, es de polarización circular y tiene una gran ventaja sobre otras al ofrecer una alta penetración. Su estructura está puesta a tierra como protección a las descargas eléctricas.⁹⁶ **Divisores de Poder:** (Descripción) Son utilizados para la distribución de poder en varios sistemas radiantes. Estos pueden ser colocados en cualquier clase de conexiones dependiendo de la necesidad.⁹⁷

⁹⁶ Ecuatronix. Carpeta de presentación de Servicios y Productos. 2001. Quito. Ecuador.

⁹⁷ *Ibíd.*

Reflector esquinero Banda I: (Descripción) Antena Hiedrica I. Estas estructuras son utilizadas usualmente para las señales de transmisión de Televisión y dentro de las ciudades, es uno de los más apropiados.⁹⁸

**Gráfico 3.6 Sistemas Radiantes FM
Paneles y diedros para Televisión**



Fuente: Perfil de presentación de la compañía Ecuatronix. Diciembre del 2010.

Reflector esquinero Banda III: (Descripción) Antena Hiedrica III. Estas estructuras son usadas usualmente para las señales de transmisión de Televisión.⁹⁹

⁹⁸ Ibíd.

⁹⁹ Ibíd.

Gráfico 3.7 Instalación de sistemas de transmisión



Fuente: Perfil de presentación de la compañía Ecuatronic. Diciembre del 2010.

3.4.4 Precio Estimado de los Productos y Servicios

Los precios que se fijan a los distintos clientes van en función del número de repetidoras o cobertura de la red, de la accesibilidad a los cerros, del espacio que ocupe el equipo en las estaciones transmisoras en el caso de que le cliente arriende este espacio a Ecuatronic.

El rango de precios varía desde la antena más económica es la Antena Hiédrica el sencillo de USD 1200 y el proyecto en conjunto de mantenimiento de estas antenas puede llegar a costar cerca de USD 20000.¹⁰⁰

3.5 MARCO LEGAL DE ECUATRONIX

Ecuatronic Cía Ltda. Nace en Quito el 10 de Enero de 1967, como una empresa familiar de hecho, que tiene como objeto principal la prestación de servicios de mantenimiento para los estudios y estaciones de radio y televisión a nivel nacional.

Está regida por la Superintendencia de Compañías, y por el Ministerio de Telecomunicaciones, en lo referente a las instalaciones y modificaciones en cuanto a infraestructura y asignaciones de frecuencias se refiere.

¹⁰⁰ Ibíd.

3.5.1 Legislación Actual de Telecomunicaciones

Como sabemos el actual gobierno del Economista Rafael Correa a gestionado varios cambios entre los cuales es importante tomar en cuenta los siguientes que han sido plasmados en el Decreto No. 8 de inicios del año 2010.

En el Art. 313 de la Constitución de la República del Ecuador establece que las telecomunicaciones constituyen un sector estratégico, de decisión y control exclusivo del Estado, el cual se reserva el derecho de administración, regulación, control y gestión.

En el Art. 314 de la Carta Política dispone que las telecomunicaciones son un servicio público cuya provisión es responsabilidad del Estado, el cual debe garantizar que la prestación de tales servicios responda a principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad, con precios y tarifas equitativas.

Las competencias y atribuciones del CONATEL, SENATEL Y CONARTEL, para el control, regulación y gestión de las telecomunicaciones y del espectro radioeléctrico están en su mayoría duplicadas, haciendo que la administración estatal de estos sectores estratégicos haya sido deficiente y que dispersión institucional en el sector de las telecomunicaciones haya mermado la capacidad de regulación y control estatal.

Mediante el oficio No. SENPLADES.SRDEGP-2009-26 de 28 de enero de 2009, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo emitió el informe correspondiente respecto de la creación del Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información y sobre la fusión del Consejo Nacional de

Radio y Televisión (CONARTEL) con el Consejo Nacional de Telecomunicaciones.¹⁰¹

3.5.2 Proyecto de Ley de Telecomunicaciones

En el Ecuador actualmente se encuentra en segundo debate el Proyecto de Ley de Comunicaciones en donde también se encuentra el tema de concesiones en discusión, a continuación los artículos referentes al tema:

Artículo 68. Del acceso a las bandas libres para la explotación de redes inalámbricas.- El derecho de acceso a las bandas libres para la explotación de redes inalámbricas precisa de protección estatal ante la amenaza de concentración en el uso por aquél los que gozan de ventajas económicas, políticas y tecnológicas.

El Consejo de Protección de los Derechos de Comunicación velará por que se generen todas las medidas técnicamente eficaces para asegurar la igualdad de oportunidades en el acceso a las bandas libres para la explotación de las redes inalámbricas.

Capítulo III

De la Secretaría Nacional de Administración del Espacio Radioeléctrico

Artículo 78. De la Secretaría.- La Secretaría Nacional de Administración de Espacio Radioeléctrico será un organismo técnico, dependiente de la Función Ejecutiva, que tendrá a su cargo la asignación de frecuencias radioeléctricas para radio y televisión sobre la base de principios de equidad transparencia no discriminación pluralismo y diversidad en el proceso comunicativo para lo cual se regirá por la Ley de Telecomunicaciones. La concesión de frecuencias tendrá una duración de 10 años renovables si el usuario así lo requiere.

¹⁰¹ Ministerio de Telecomunicaciones. Portal WEB. Normativa. Tomado el día 30 de noviembre de 2010.

3.6 POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE DE ECUATRONIX

En Ecuatronic, el compromiso que existe es el de lograr y mantener la satisfacción de sus clientes internos y externos, y de brindar productos y servicios de calidad, mejorando continuamente su sistema de trabajo diario, el mismo que ha sido diseñado en base a la norma ISO 9001:2000.

CAPÍTULO IV

4 DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA CORPORATIVA DE LA EMPRESA ECUATRONIX EN LA CIUDAD DE QUITO

4.1 ALCANCE DEL DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA CORPORATIVA

Este diagnóstico se realizó en las oficinas de la Empresa Ecuatronic que se encuentran ubicadas en:

Ubicación de la Locación	Ciudad
Azcúnaga 274 y Ave. Brasil	Quito- Ecuador

4.2 OBJETO

Este diagnóstico tiene como objeto, el de determinar el nivel de Cultura Corporativa que tiene la empresa Ecuatronic.

4.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La empresa Ecuatronic, nació hace algunos años como una empresa de corte familiar. Conforme ha pasado el tiempo, la empresa se ha expandido y ha sufrido varios cambios drásticos lo que ha hecho que la cultura corporativa ya existente en la organización es débil.

4.4 PROCEDIMIENTO DE LA AUDITORÍA

4.4.1 Antecedentes de la Auditoría

En el año 2010 la empresa Ecuatronix entró en un proceso de cambio de dirigencia esta situación se dió básicamente por la muerte del fundador de la empresa el Señor Fortuny, y por la posterior muerte casi inmediata de su primer sucesor el hijo del señor Fortuny. En ese momento Ecuatronix se ve prácticamente a la deriva, la necesidad del momento hizo que la responsabilidad de la conducción de la organización cayera en uno de los nietos del fundador de la organización, es por eso que la actual presidenta ejecutiva independientemente de su juventud y de su inexperiencia le toca estar al frente de la organización. Con la antesala que Ecuatronix de Miami decidió separarse provisoriamente del resto de la organización.

Otro punto que importante tomar en cuenta es el momento coyuntural que está pasando el país, lastimosamente el nuevo régimen a asociado a la organización con el Grupo Isaías, un estigma que a diario le pasa factura a la empresa; ya que desde hace cinco años la organización no puede hacer contratos con el Estado, los mismos que eran anteriormente sus principales clientes.

El cambio de estilo de dirección y un fenómeno coyuntural han hecho que de una u otra manera, el personal de Ecuatronix poco a poco pierdan el verdadero sentido de pertenencia con el que la organización gozaba hace algunos años atrás.

4.4.2 Preparación de Herramientas Metodológicas

Para este Diagnóstico se trabajará con diferentes instrumentos de recolección de información como:

- a) Encuestas a los usuarios que utilizan los diferentes servicios de la Fundación.
- b) Observación de Campo.
- c) Chequeo de una lista de riesgos a los empleados.
- d) Entrevistas a los clientes de la organización.
- e) Consulta en fuentes primarias. Los estatutos de la Fundación, Página WEB, Material con el que cuenta la Fundación para su promoción externa.
- f) Fuentes secundarias. Libros especializados sobre cultura organizacional y estrategias de comunicación corporativa para mejorar la comunicación interna de las organizaciones.

4.4.3 Estimación de Parámetros

La estimación de parámetros y la selección de la muestra se deberá realizar al interior de las dependencias la empresa Ecuatronix S.A., es decir con sus públicos internos y externos que se encuentren en un nivel de dependencia directa con la organización; pues el tipo de investigación que se llevará a cabo será interna y está dirigida a los públicos internos de la misma.

4.4.4 Grupo Meta Directo

Son aquellas personas que son los principales participes dentro de la construcción de la Cultura Corporativa de la empresa Ecuatronix S.A.

Funcionarios de la empresa Ecuatronix S.A. los que laboran ocho horas en las oficinas centrales de Ecuatronix.

Cuadro 4.1 Cuadro del Personal Administrativo y Operativo de las oficinas de Ecuatronic S.A., en la ciudad de Quito.

Departamento	Número del personas en el Departamento
Administrativo	16
Proyectos de Ingeniería	7
Mantenimiento Técnico	19

Observaciones: En este cuadro se detalla el número del personal que trabaja en la ciudad de Quito, la misma que se encuentra dividida en tres departamentos, el número del personal que existe en cada uno de los departamentos y la ubicación física en donde trabajan estas personas. Además es importante tomar en cuenta que cuatro personas suelen subir continuamente a trabajar desde las antenas del Pichincha.

Información tomada de entrevista realizada al Ing. Patricio Villacis. 04-01-2011.

Fuente: Los autores.

4.4.5 Grupo Meta Indirecto

Es el conjunto de personas que aunque no tienen un nivel de dependencia directo con la empresa Ecuatronic S.A. de una u otra manera pueden influir en los resultados del diagnóstico, en este caso son los clientes.

Cuadro 4.2

Mes/ Año 2010-2011	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Herramienta							
Consulta en fuentes primarias.							
Consulta en fuentes secundarias.							
Encuestas a los públicos internos de la organización.							
Observación de campo en la empresa.							
Chequeo de lista de riesgos en las oficinas de Ecuatronic.							
Tabulación y análisis de los datos recogidos de las encuestas							
Presentación y comunicación del informe de resultados.							

Fuente: Los autores.

4.4.6 Cronograma de Herramientas Metodológicas

El cuadro adjunto se encuentra bajo el concepto del diagrama de Gant¹⁰² para la realización de las respectivas actividades.

4.5 RECOLECCIÓN DE DATOS

4.5.1 Análisis de la Filosofía Corporativa de la Empresa Ecuatronic

Para realizar el respectivo análisis se ha utilizado la herramienta metodológica de Observación de Campo con el instrumento del Cuadro de Análisis.

4.5.1.1 Análisis de la Misión de Ecuatronic

“Brindar un servicio integrado y personalizado para el desarrollo de proyectos llave en mano, asesoría y servicios postventa en el área de las comunicaciones en el Ecuador y el resto de Latinoamérica, avalizados por nuestra amplia experiencia, solvencia técnica y seriedad.”

¹⁰² Apuntes de Clase, Ms. Patricia Hidalgo, “Metodología de la Investigación”, 2009.

Cuadro 4.3 Análisis de la Misión de la Empresa Ecuatronic S.A.

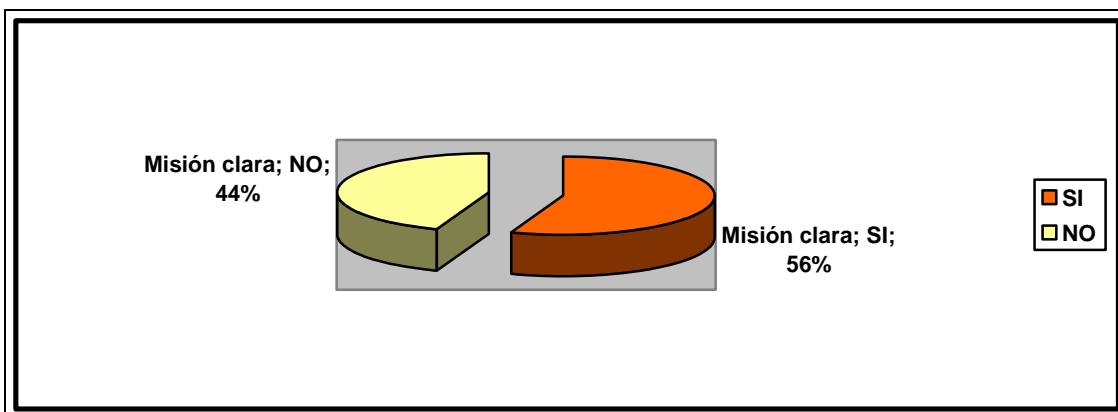
Descripción de los indicadores de la aplicación de la Misión de la Organización.	SI	NO
1. En la misión de la organización se identifica claramente el negocio o servicio que realiza la organización	X	
2. En la misión de la organización se identifica claramente para que existe la organización	X	
3. En la misión de la organización se identifica claramente la actividad que se desarrolla en la organización	X	
4. En la misión de la organización se identifica claramente donde se desarrolla las actividades de la organización	X	
5. En la misión de la organización se identifica claramente los recursos tecnológicos que utiliza la organización.	X	
6. En la misión de la organización se identifica claramente la necesidad que satisface la organización.		X
7. En la misión de la organización se identifica claramente los productos o servicios que ofrece la organización.		X
8. En la misión de la organización se identifica claramente los beneficios especiales ofrecidos por parte de la organización.		X
9. En la misión de la organización se identifica claramente el grupo de clientes o usuarios que atendidos por la organización.		X

Fuente: Los autores.

Análisis del Cuadro de la Misión de la empresa Ecuatronic:

El cuadro está dividido en tres columnas en la que se encuentra a la izquierda se detalla el indicador para ver si es que la Misión está bien enunciada y en las dos columna siguientes están puestas una afirmación o una negación. En base a lo expresado en la Misión actual de la empresa Ecuatronic, se puede ver que en más del 50% la empresa cumple con un enunciado efectivo, pero también el 44% del enunciado de la misión no es el más adecuado.

Gráfico 4.1



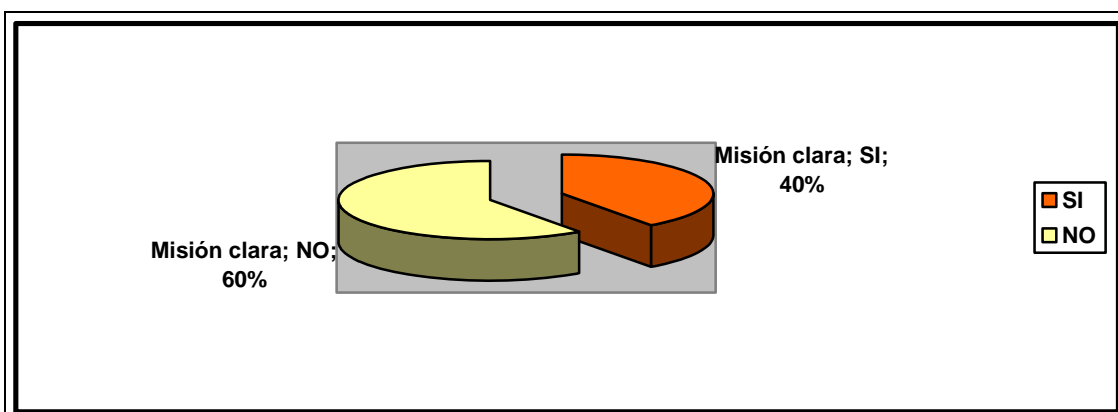
Fuente: Los autores.

Cuadro 4.4 Análisis de la Misión de la empresa Ecuatronix S.A.

	SI	NO
1) El enunciado de la Misión contiene efectividad	X	
2) El enunciado de la misión contiene identifica a la organización y a su actividad		X
3) El enunciado de la Misión es conciso pero completo		X
4) El enunciado de la Misión posee un contenido fácilmente imaginable en la práctica.		X
5) El enunciado de la misión es memorable	X	

Fuente: Los autores.

Gráfico 4.2



Fuente: Los autores.

Cuadro de Análisis de la Misión con indicadores:

El valor en esta cuadro de análisis para el enunciado de la Misión es de apenas el 40% y esto determina que aunque el enunciado de la Misión de la empresa es efectivo y memorable, aún le falta profundizar en temas como la identificación clara de la organización, ser conciso y completo y que el contenido sea fácilmente imaginable en la práctica.

4.5.1.2 Análisis de la Visión de Ecuatronic

“En Ecuatronic, nos comprometemos mantener el liderazgo, como una empresa de servicios integrados en el área de radio & televisión y Telecomunicaciones (datos y satélite) en el Ecuador, logrando un alto nivel de satisfacción del cliente interno y externo; basados en la experiencia y calidad de su recurso humano, así como ser los pioneros en la nueva era digital.”

Cuadro 4.5 Análisis de la Visión de la empresa Ecuatronic

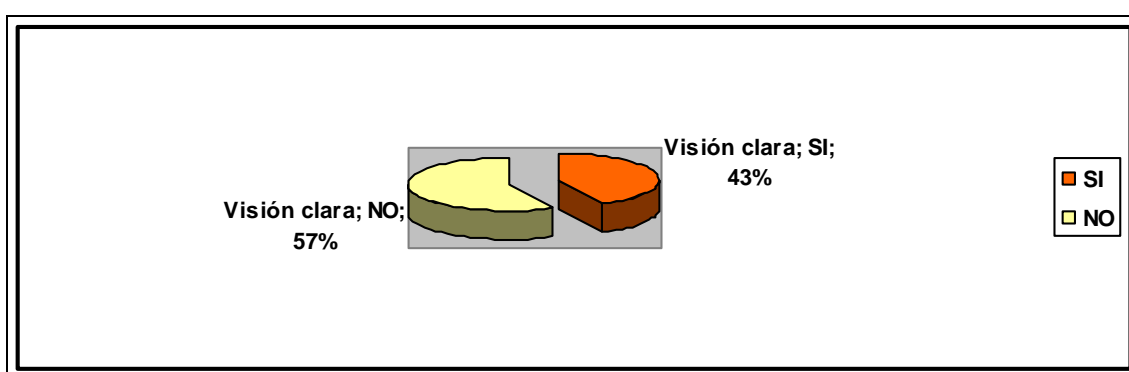
<u>El enunciado de la Visión de la Organización es:</u>		
	SI	NO
1. El enunciado de la Visión de la organización es un concepto claro de lo que se necesita para tener éxito.	X	
2. El enunciado de la Visión de la organización es de dimensión en el tiempo.		X
3. El enunciado de la Visión de la organización es amplio y detallado.	X	
4. El enunciado de la Visión de la organización es positivo y alentador	X	
5. El enunciado de la visión de la organización es realista y posible		X
6. El enunciado de la Visión de la organización es muy posible que tenga éxito		X
7. El enunciado de la Visión de la organización es difundido interna y externamente		X

Fuente: Los autores.

Análisis de la Tabla de la Visión de Ecuatronic:

El cuadro se encuentra dividido en tres columnas, la del centro es donde se detalla a los indicadores que son utilizados para medir el nivel de efectividad que puede tener lo expresado por la visión de la empresa. De acuerdo a los visto se puede concluir que más del 50% son enunciados que no están bien expresados en la Visión de Ecuatronic.

Gráfico 4.3



Fuente: Los autores.

4.6 ANÁLISIS DE ENCUESTAS AL PERSONAL OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA ECUATRONIX QUE SE ENCUENTRA UBICADO EN LA CIUDAD DE QUITO-ECUADOR

Cuadro 4.6

Datos Primarios	
Fecha:	Estas encuestas se llevaron a cabo entre los meses de Marzo y Abril del 2011.
Lugar:	Las encuestas se realizaron en las oficina de Ecuatronic en la ciudad de Quito
Género:	Hombres y Mujeres
No. Total de Encuestados	49 Funcionarios

Fuente: Los autores.

4.6.1 Formato de la Encuesta que fue entregada al personal que trabaja en Ecuatronic

Encuesta dirigida al público interno de la empresa Ecuatronic. Ver Anexo 1

Pregunta 1:

¿Qué tiempo se encuentra laborando en la Empresa Ecuatronic?

De todas las personas que fueron encuestadas se sumo todos los años que han trabajado dentro de la organización y ese valor fue dividido por el número de la muestra total, lo que dió una tendencia estadística de 13 años con 10 meses que es el promedio tiempo; del tiempo estimado en el que han trabajado el personal de Ecuatronic.

4.6.2 Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta entregada al personal de Ecuatronic

Plan de Tabulación

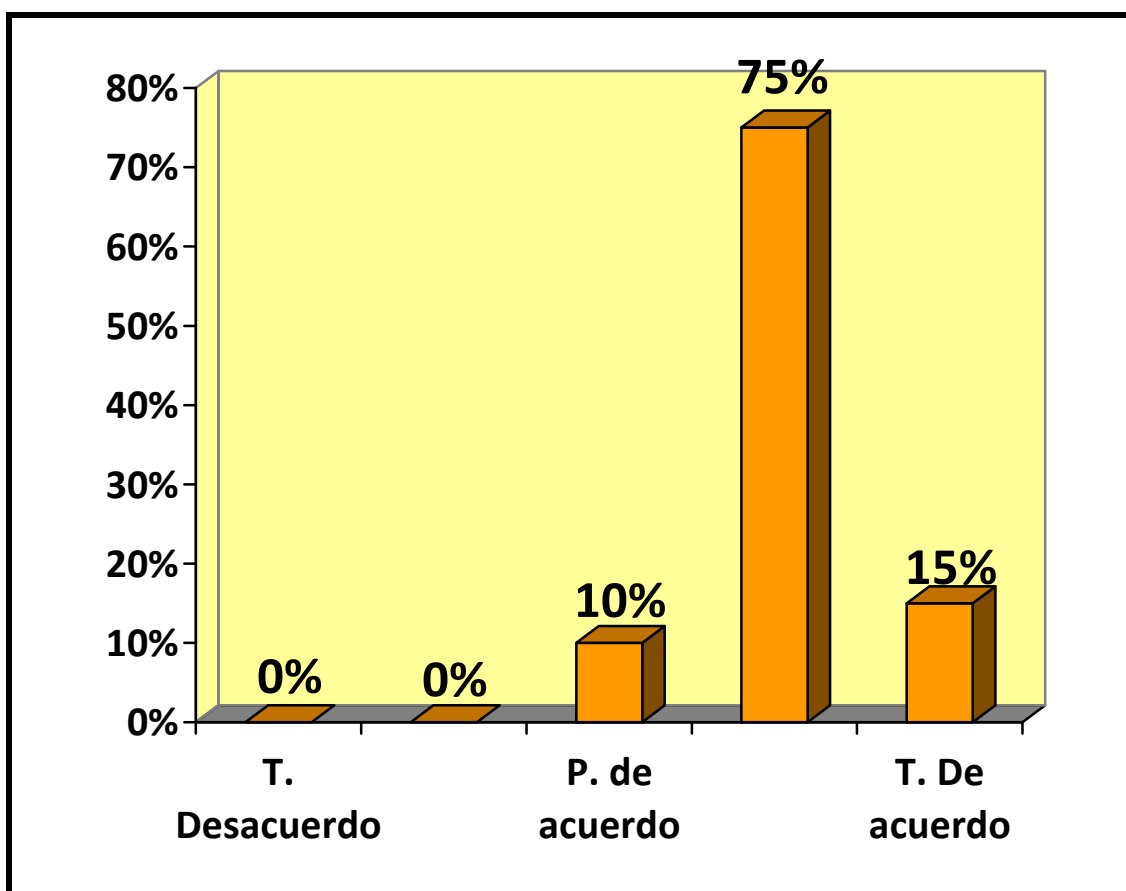
No. Pregunta	Variable	Estadística	Interpretación
1	Tiempo de Trabajo en Ecuatronic.	Promedio	Distribución de la Muestra
2-6	Filosofía y Cultura Corporativa	Promedio	Totalmente de acuerdo. De acuerdo. Parcialmente de acuerdo. En desacuerdo. En total desacuerdo.
7-12	Comunicación Corporativa	Promedio	Totalmente de acuerdo. De acuerdo. Parcialmente de acuerdo. En desacuerdo. En total desacuerdo.
13- 14	Cultura Corporativa	Promedio	Totalmente de acuerdo. De acuerdo. Parcialmente de acuerdo. En desacuerdo. En total desacuerdo.
15-17	Comunicación Corporativa	Promedio	Totalmente de acuerdo. De acuerdo. Parcialmente de acuerdo. En desacuerdo. En total desacuerdo.
18	Importancia de las Herramientas de Comunicación	Promedio	Distribución de la muestra
19-20	Comunicación Corporativa	Promedio	Totalmente de acuerdo. De acuerdo. Parcialmente de acuerdo. En desacuerdo. En total desacuerdo.
21-22	Tipo de Comunicación y medio de comunicación para Ecuatronic	Promedio	Cualitativa

Fuente: Los autores.

Pregunta 2:

¿De acuerdo a su percepción siente que el trabajo que realiza dentro de la organización es relevante en su vida profesional?

1 2 3 4 5

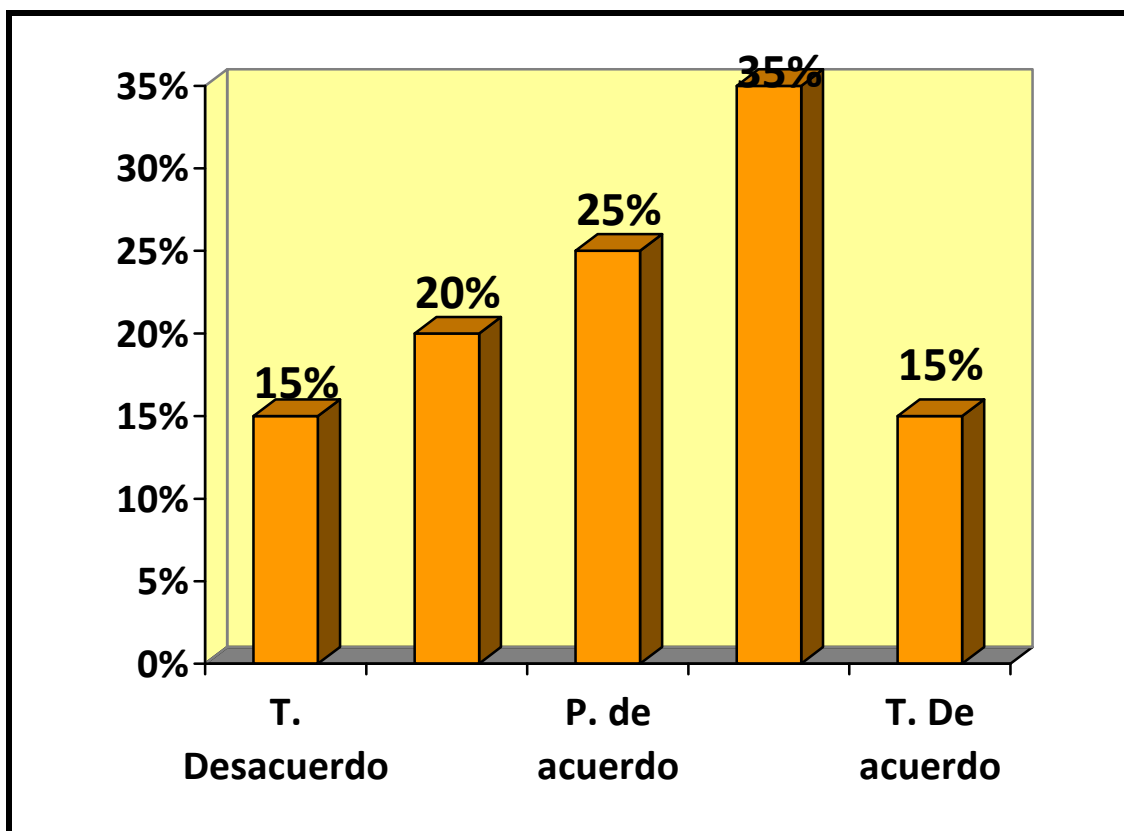
Gráfico de interpretación:**Análisis de la pregunta 2:**

El objetivo de esta pregunta era evaluar el grado de percepción que tiene el empleado dentro de la organización con respecto a la relevancia en su vida profesional. El 75% del personal se siente de acuerdo con que el trabajo que actualmente desempeñan es relevante con su vida profesional. Este es un buen indicador para medir el nivel de satisfacción y expectativas que pueden tener los empleados con respecto a la organización.

Pregunta 3:

¿Le han transmitido de una manera clara la Visión de la empresa Ecuatronicx?

1 2 3 4 5

Gráfico de interpretación.**Análisis de la pregunta 3:**

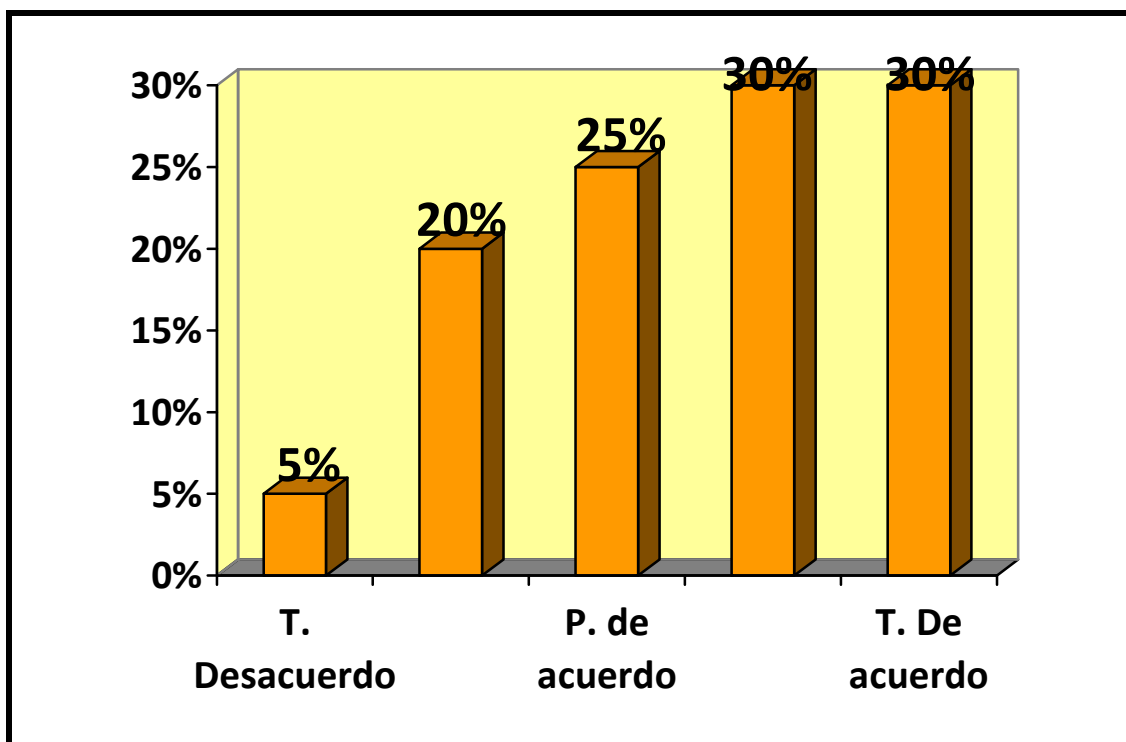
El propósito de la pregunta anterior era evaluar el grado de conocimiento que el personal tiene respecto a la actividad global y específica de la empresa Ecuatronicx. Se puede determinar que el 35% del personal se sienten que la Visión de la empresa ha sido transmitida de una manera clara, sin embargo esta puntuación es muy baja; ya que se puede determinar que más de la mitad de la organización tienen la percepción de que no se le ha transmitido de una manera clara la Visión de la empresa.

Pregunta 4.

¿Le han transmitido de una manera clara la Misión de la empresa Ecuatronicx?

1 2 3 4 5

Gráfico de interpretación.



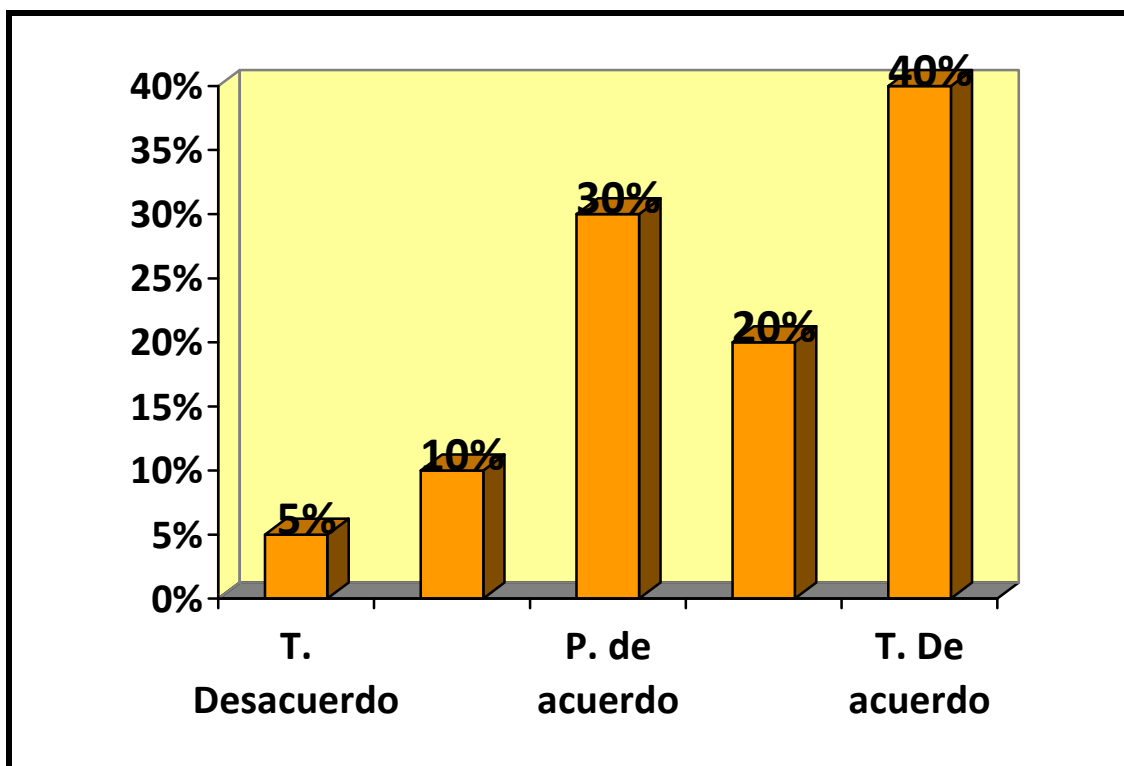
Análisis de la pregunta 4:

A diferencia de la pregunta 3 en esta pregunta al momento de preguntar al personal si le han transmitido de una manera clara la Misión de la Empresa Ecuatronicx, entre los indicadores de De acuerdo y Totalmente de acuerdo, el 60% del personal sienten que la Misión de la empresa les ha sido transmitida de una manera adecuada. Este es un indicador positivo en la cultura corporativa de una empresa.

Pregunta 5:

¿Se encuentra identificado y comprometido con la Visión de la Empresa?

1 2 3 4 5

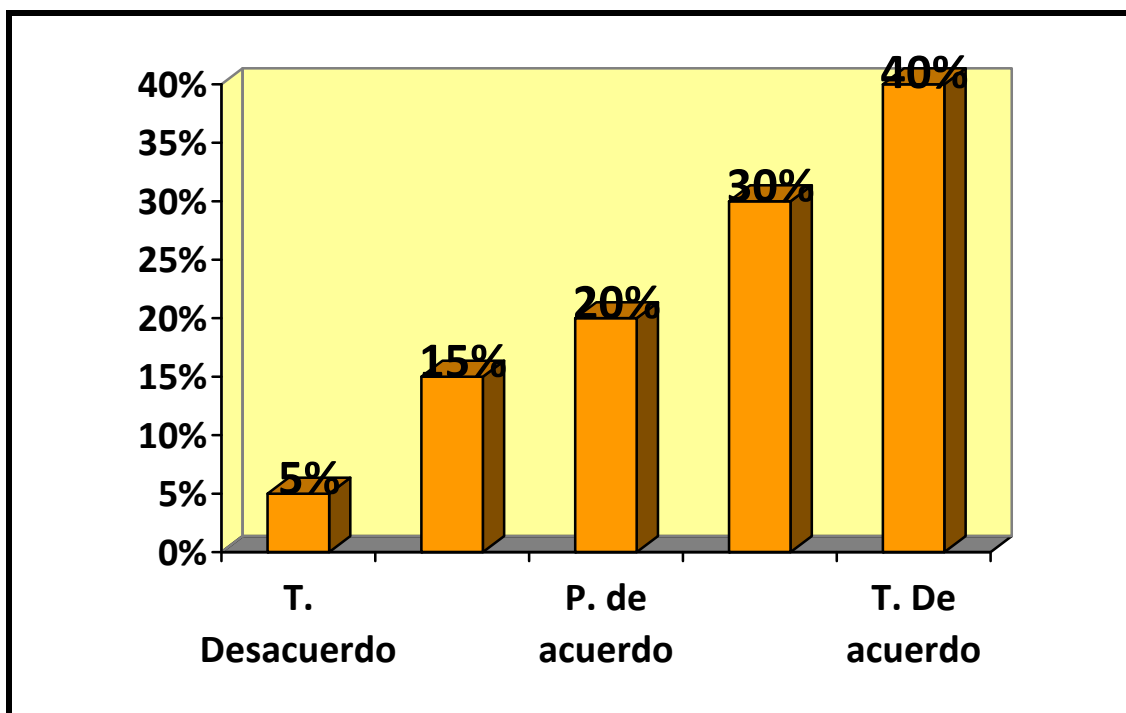
Gráfico de interpretación:**Análisis de la pregunta 5:**

El objetivo de esta pregunta es medir el nivel de compromiso que siente el personal con la Cultura Corporativa de la Organización y como se puede ver en la gráfica de la organización entre los indicadores de Totalmente de Acuerdo y De acuerdo, se encuentran el 60% del personal de la organización se encuentran plenamente comprometidos con la misma especialmente con la visión de la empresa. Este es un indicador positivo para la cultura corporativa de la organización.

Pregunta 6:

¿Se encuentra identificado y comprometido con la Misión de la Empresa?

1 2 3 4 5

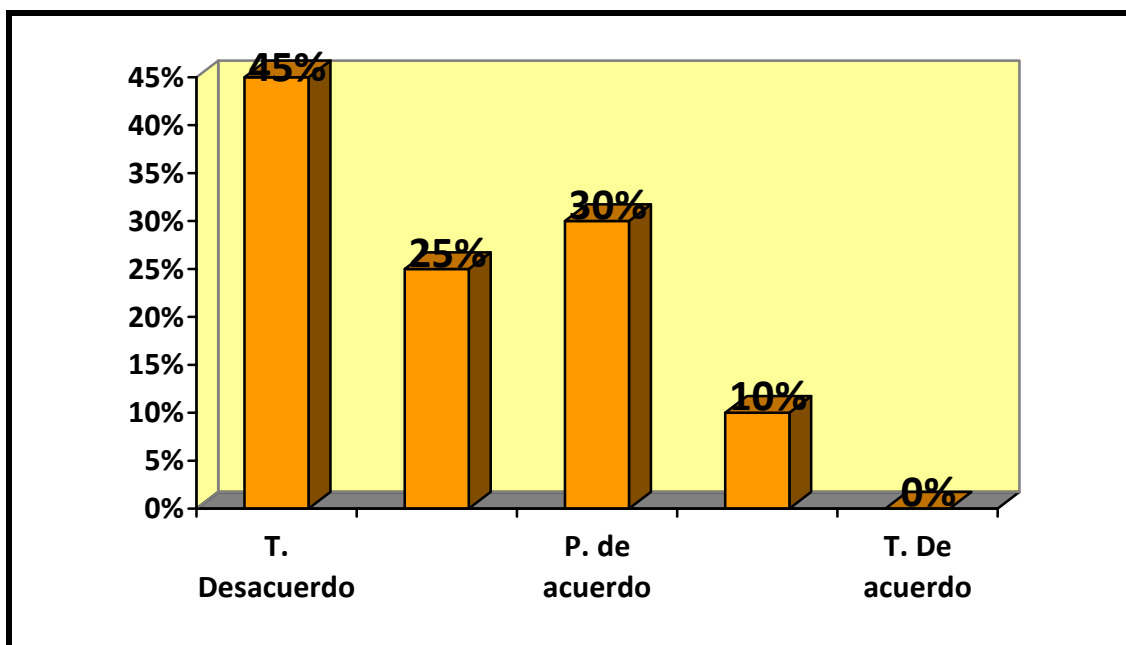
Gráfico de interpretación:**Análisis de la Pregunta 6:**

El propósito de la pregunta 6 al igual que la pregunta 5 fue el de medir el nivel de compromiso que tiene el personal con la cultura organizacional, como se puede ver en la gráfica el nivel de compromiso es alto, ya que tanto en el indicador de Totalmente de acuerdo como en el De acuerdo, el 70% del personal si está identificado de una manera directa con la organización y su Misión especialmente.

Pregunta 7:

¿Está informado (a) sobre las decisiones que se toman en ECUATRONIX?

1 2 3 4 5

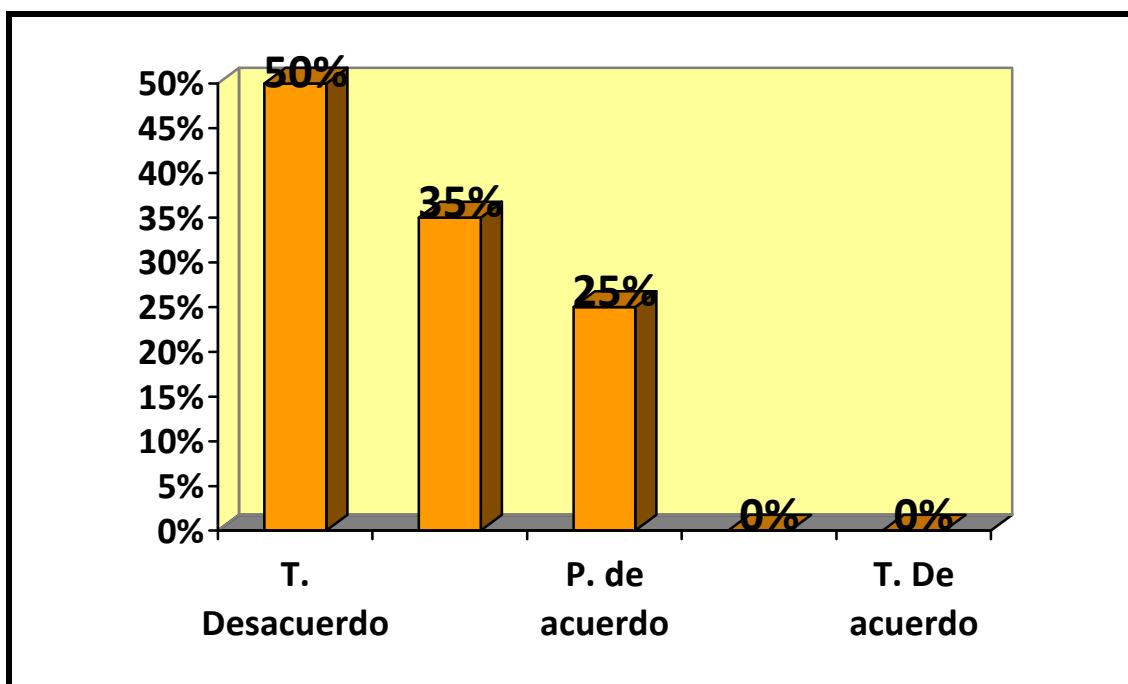
Gráfico de interpretación:**Análisis de la pregunta 7:**

El objetivo de esta pregunta es saber la percepción sobre las decisiones que se toman al interior de la organización, como se puede ver en la gráfica que nos antecede, entre Totalmente desacuerdo y desacuerdo suman el 75% del personal, ellos se sienten que está excluidos al momento de tomar las decisiones, esto puede generar a un largo plazo molestias muy serias; pues el personal no se puede sentir seguro de que sus intereses tanto profesionales como económicos sean velados de la manera más transparente y con el consentimiento de ellos mismos.

Pregunta 8:

¿En ECUATRONIX se realizan reuniones periódicas con el personal para compartir y discutir información e ideas acerca del trabajo, sus problemas y las necesidades de las personas que trabajan en la empresa?

1 2 3 4 5

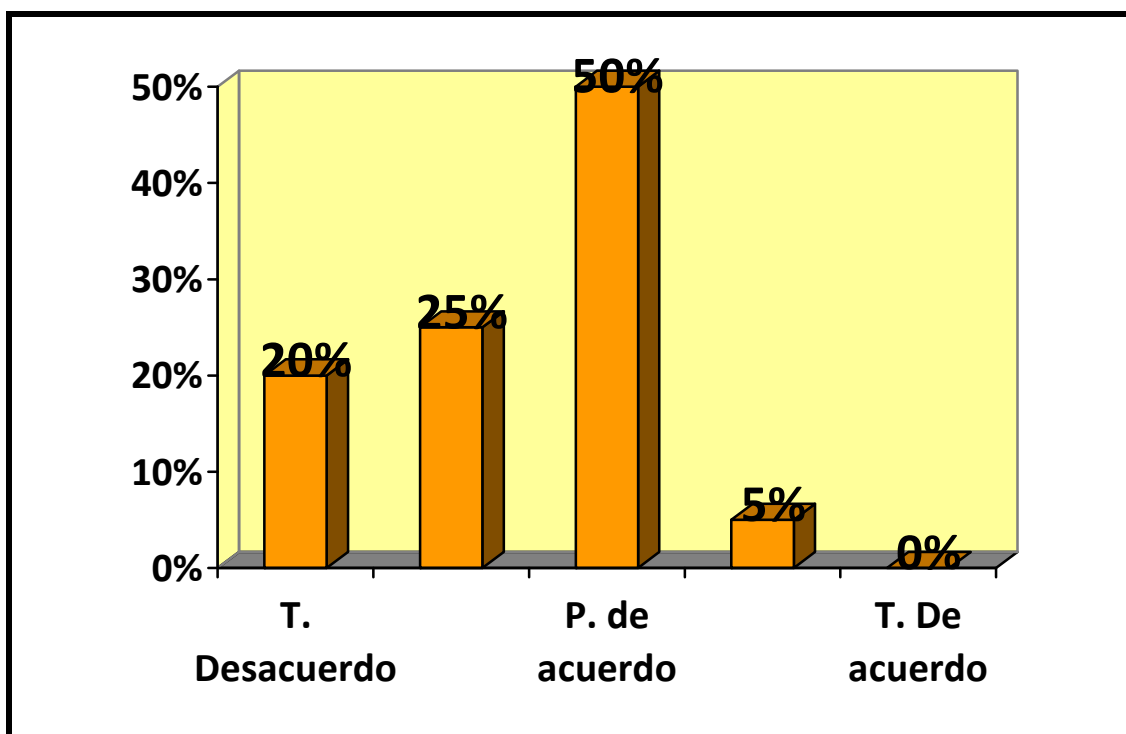
Gráfico de interpretación:**Análisis de la Pregunta 8:**

El objetivo de esta pregunta es saber si es que una de las herramientas de comunicación interna más efectivas, como los las reuniones periódicas con el personal para discutir información e ideas acerca del trabajo, sus problemas y las necesidades de las personas que trabajan en la organización, en la actualidad, es utilizada al interior de la misma; pero como la gráfica lo demuestra el 85% del personal concluye que no es utilizada frecuentemente esta herramienta de comunicación interna. Esto es un indicador negativo para la Comunicación interna de la organización.

Pregunta 9:

¿Existe una eficaz comunicación entre los pares en ECUATRONIX que agiliza los procesos y ahorra tiempo y esfuerzos en la toma de decisiones y en los resultados obtenidos?

1 2 3 4 5

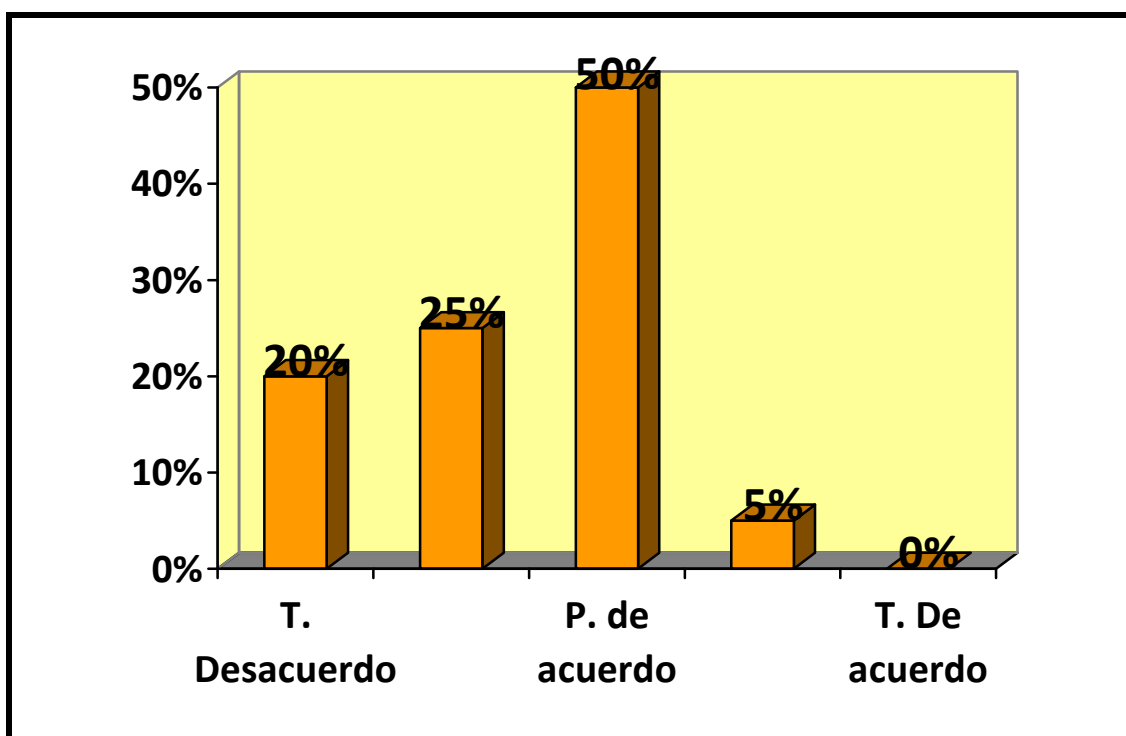
Gráfico de interpretación:**Análisis de la pregunta 9:**

El fin de esta pregunta fue examinar el nivel de comunicación horizontal que puede existir entre los funcionarios que se encuentren en el mismo nivel jerárquico de funciones y que de esta manera se puedan agilizar los procesos ahorrando tiempo y esfuerzo en la toma de decisiones en los resultados obtenidos; sin embargo como se puede mirar en la presente gráfica el personal es muy neutral sobre ese aspecto; ya que el 50% del mismo piensa que están parcialmente de acuerdo.

Pregunta 10.

¿Se siente en libertad para expresar su opinión cuando no está de acuerdo con algo?

1 2 3 4 5

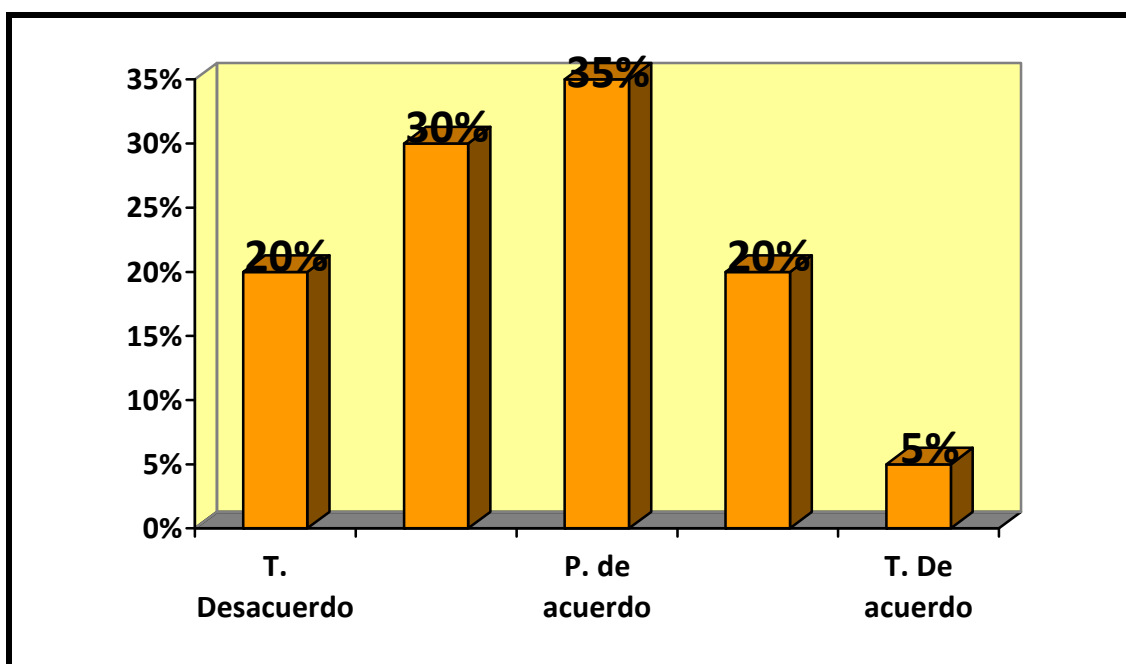
Gráfico de interpretación:**Análisis de la pregunta 10:**

La razón de la presente pregunta era ver cómo se siente el empleado al momento de expresar su punto de vista u opinión, pero como se puede ver, la gente desde el parcialmente de acuerdo hasta el totalmente desacuerdo, piensan que no se pueden expresar libremente, lo que quiere decir que los trabajadores se sienten coartados en su libertad de expresión.

Pregunta 11.

¿Su jefe le da retroalimentación necesaria y periódica, tanto en los casos de buen desempeño y también en los casos que requieran mejoría?

1 2 3 4 5

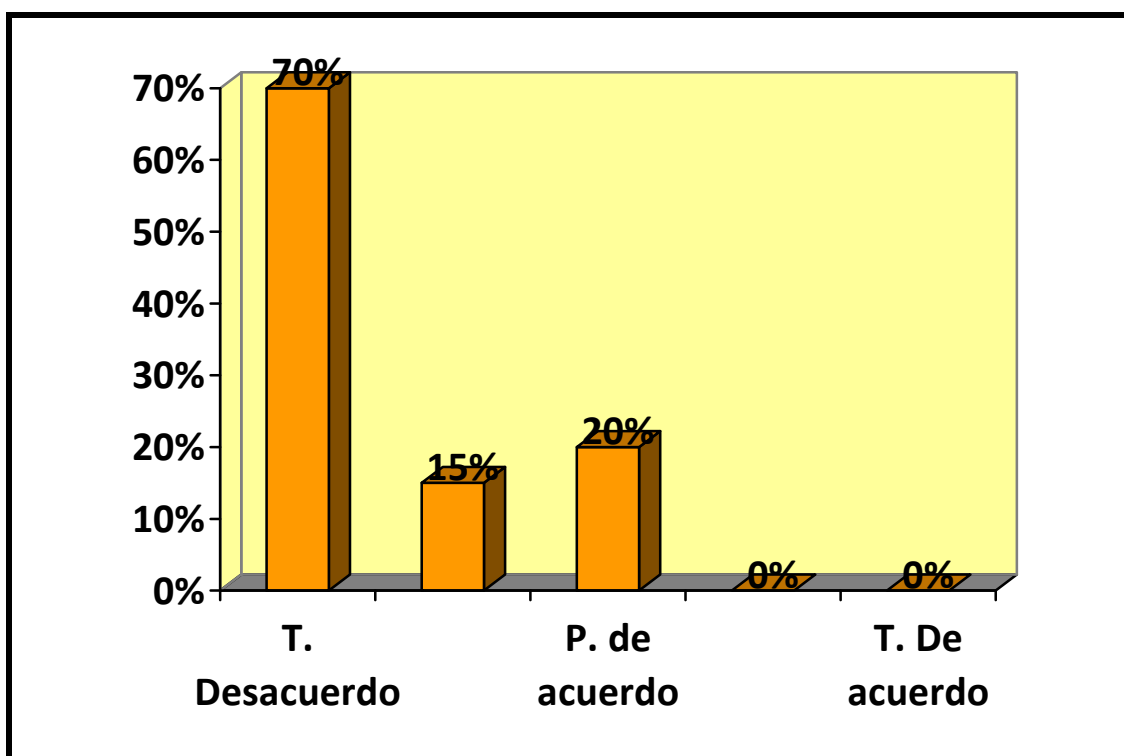
Gráfico de interpretación:**Análisis de la pregunta 11:**

La finalidad de la presente pregunta es medir la percepción del empleado hacia si jefe en la distribución de información para los casos de desempeño o para aquellos casos que requieran de mejoría en el ámbito laboral, la tendencia en esta pregunta va hacia totalmente desacuerdo; es decir que existe un fuerte sesgo de información entre bando medios y bandos operativos en lo que se refiere a la distribución de la información.

Pregunta 12:

¿Se le reconoce públicamente cuando resuelve algún problema y logra sus metas?

1 2 3 4 5

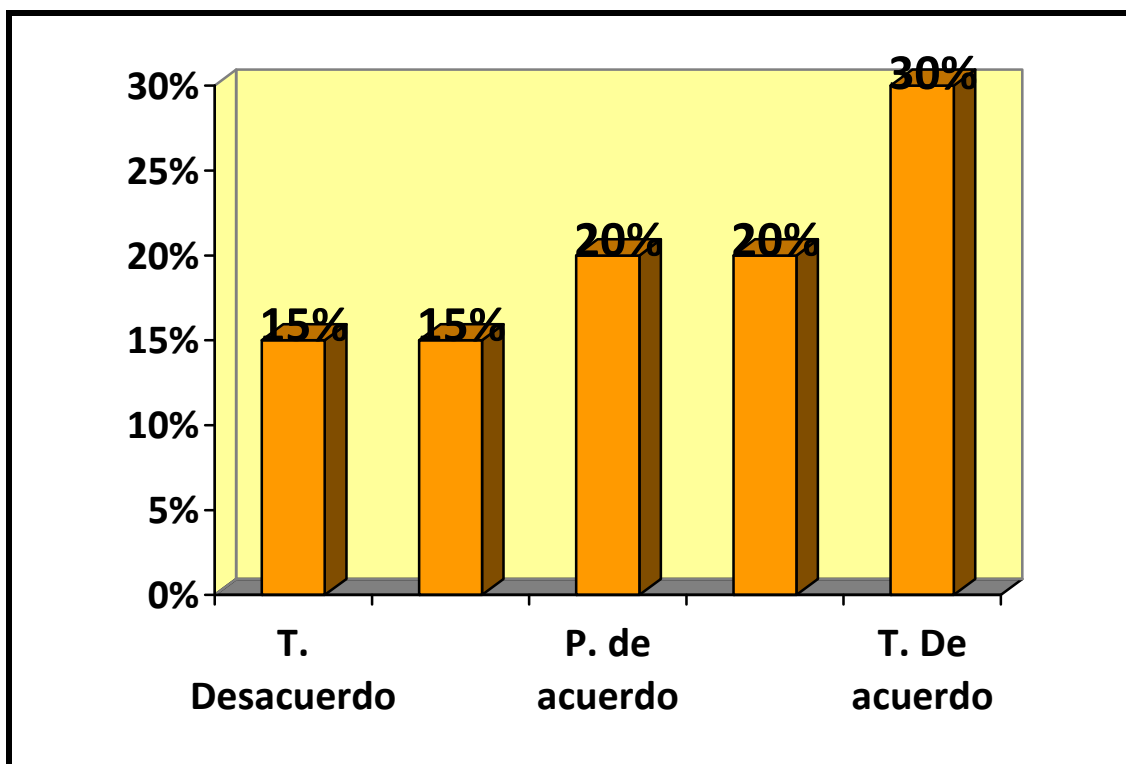
Gráfico de interpretación:**Análisis de la pregunta 12:**

Esta pregunta trata de medir la política de incentivos y desarrollo de carrera que existe al interior de la organización, como podemos ver, abrumadoramente se encuentra 85% del personal, desplazado en el ítem de totalmente desacuerdo y desacuerdo, esto significa que la gente no siente que su trabajo ha recibido algún tipo de recompensa por parte de los directivos de la organización.

Pregunta 13:

¿Su puesto está acorde con sus capacidades y preparación?

1 2 3 4 5

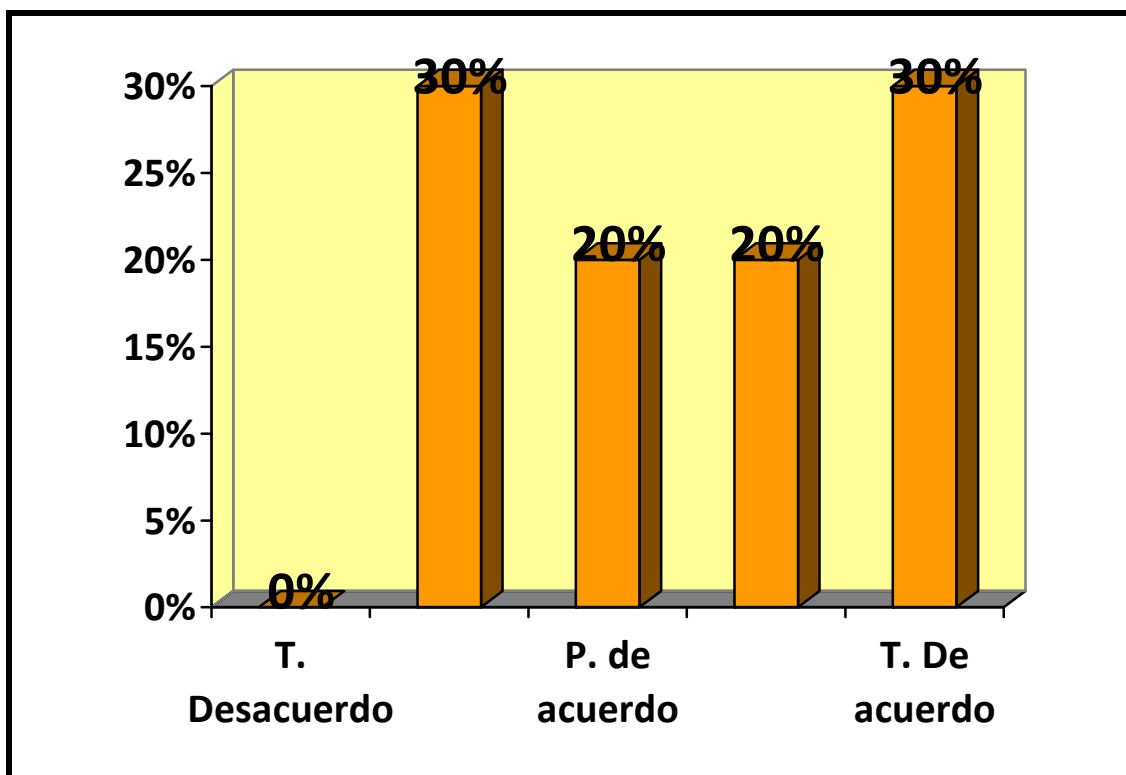
Gráfico de Interpretación:**Análisis de la pregunta 13:**

La pregunta busca medir el nivel de satisfacción laboral que tiene el personal con respecto al trabajo que realizan, y si este está acorde a sus capacidades y preparación. Como en la gráfica se la puede ver cerca del 70% del personal, si se encuentra entre totalmente de acuerdo y de acuerdo en que su puesto está acorde con sus capacidades y preparación.

Pregunta 14.

¿El espacio de trabajo que tiene asignado es adecuado?

1 2 3 4 5

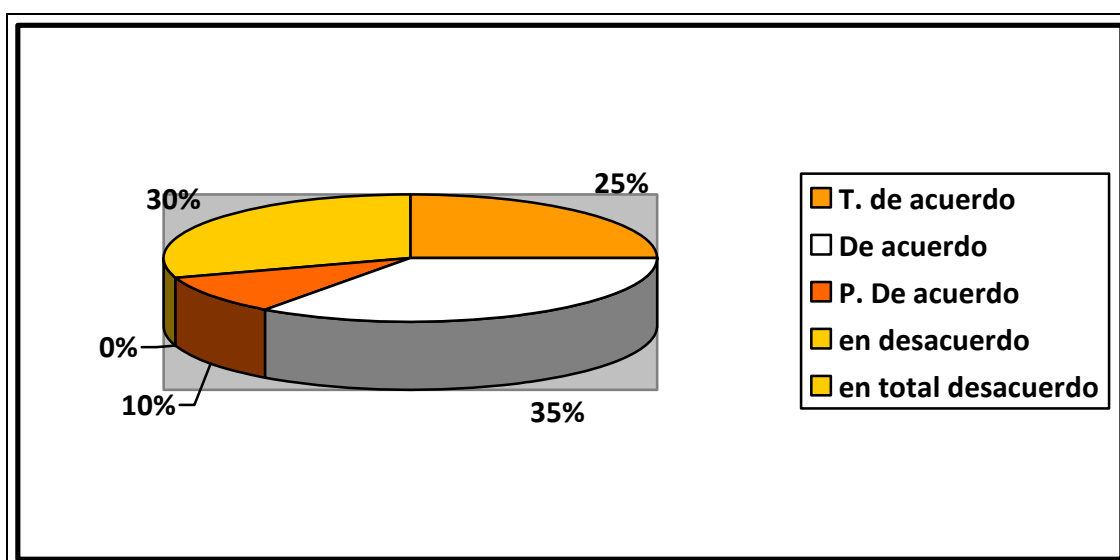
Gráfico de Interpretación:**Análisis de la pregunta 14:**

El objetivo de esta pregunta es conocer la percepción que tienen los empleados del espacio de trabajo que tienen si es adecuado para desempeñar convenientemente sus actividades. Como se puede ver en la gráfica para los algunos funcionarios están, entre de acuerdo a totalmente de acuerdo con su puesto de trabajo.

Pregunta 15.

Califique encerrando en un círculo las siguientes herramientas de comunicación según su estructura y apreciación:

- | | |
|---------------------------------------|-----------|
| a) Carteleras | 1 2 3 4 5 |
| b) Intranet | 1 2 3 4 5 |
| c) Reunión de equipos de coordinación | 1 2 3 4 5 |
| d) Boletines | 1 2 3 4 5 |
| e) Revistas institucionales | 1 2 3 4 5 |
| f) Página WEB institucional | 1 2 3 4 5 |

Gráfico de Interpretación:**Análisis de la pregunta 15:**

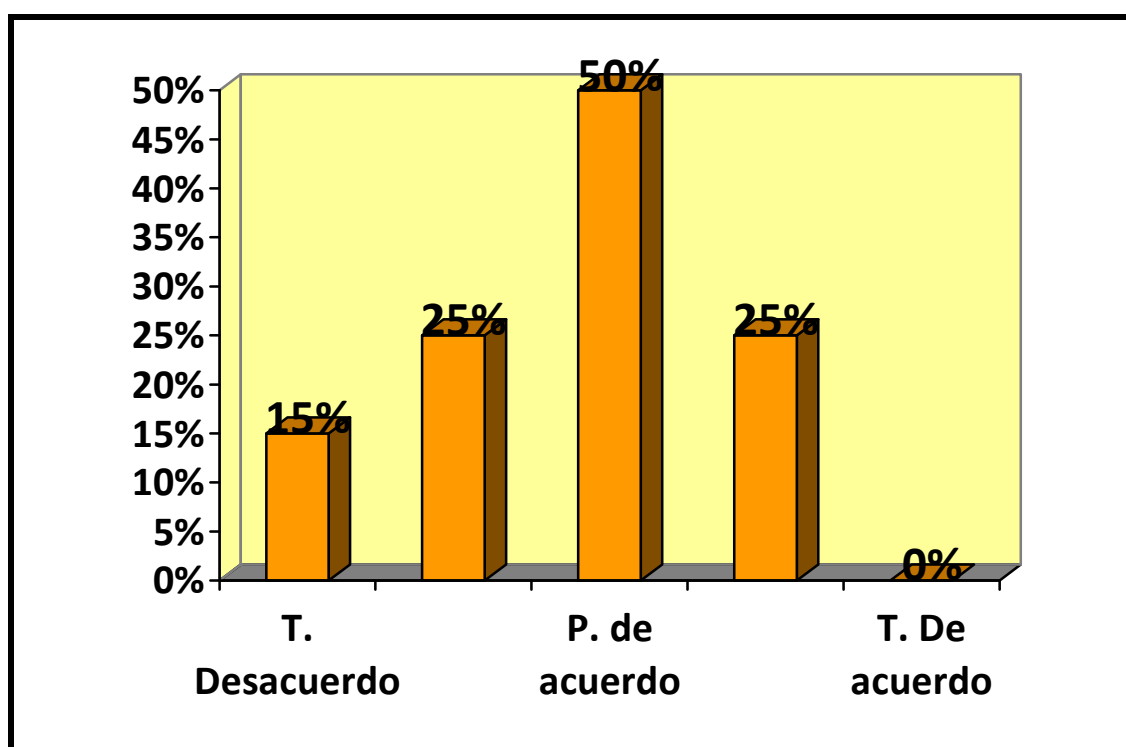
El objetivo de esta pregunta era medir la percepción que los empleados de Ecuatronix tienen de las herramientas de comunicación según su estructura y apreciación. Se han colocado algunas opciones de herramientas de comunicación interna y las herramientas que mayor aceptación tienen por parte de los funcionarios son: las carteleras, el intranet, las reuniones de equipos de coordinación y una página WEB institucional.

Pregunta 16.

¿Cómo ve la comunicación entre los diferentes departamentos de la empresa?

¿Por qué?

1 2 3 4 5

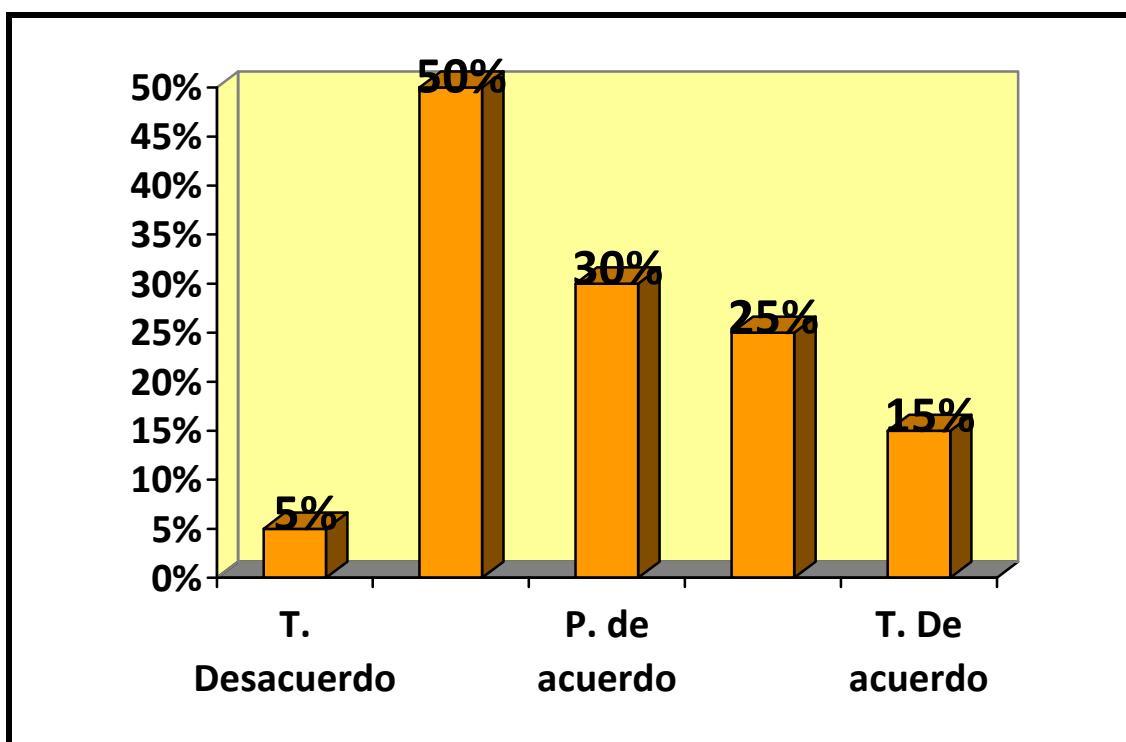
Gráfico de interpretación:**Análisis de la pregunta 16:**

Con esta pregunta se investiga cómo ven los empleados a la comunicación entre los diferentes departamentos de la empresa. Esta pregunta tiene una parte cualitativa y otra cuantitativa, en la segunda para se ve que las personas tienden a estar en desacuerdo hacia su percepción con la comunicación que se da entre los diferentes departamentos de la empresa.

Pregunta 17.

¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?

1 2 3 4 5

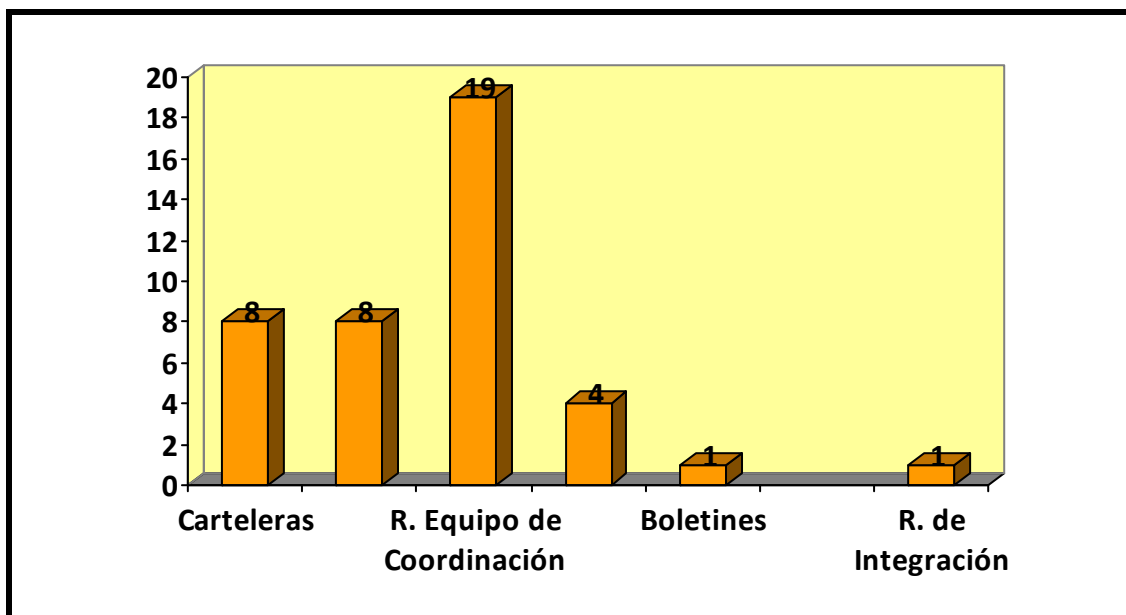
Gráfico de interpretación:**Análisis de la pregunta 17:**

El objetivo de esta pregunta es analizar si es que el trabajador piensa que la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo es recibida adecuadamente. Como se puede observar los valores en la tendencia van hacia estar en desacuerdo; es decir que, en su mayoría los trabajadores piensan que la información que tienen actualmente, no es la suficiente para poder desempeñar sus actividades.

Pregunta 18.

¿A través de qué medio le gustaría informarse?

Carteleras	_____
Intranet	_____
Reuniones de equipos de coordinación	_____
Memos	_____
Boletines	_____
Revista institucional	_____
Reuniones de integración	_____

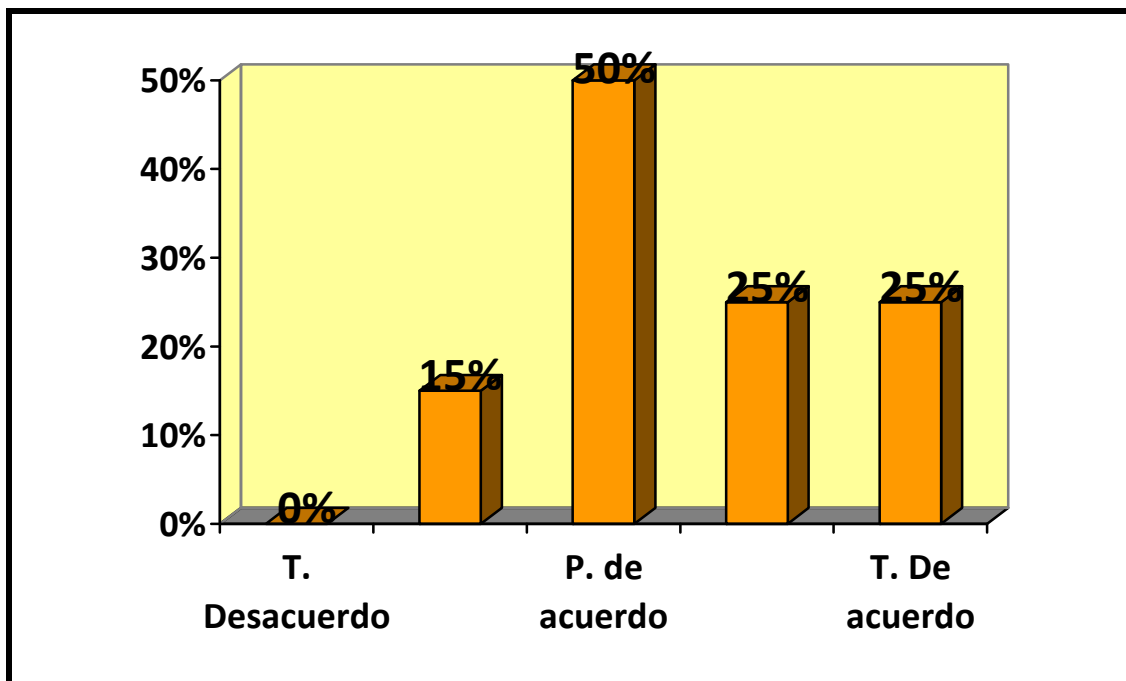
Gráfico de interpretación**Análisis de la pregunta 18:**

El motivo de la pregunta era conocer el tipo de herramienta con el cual los trabajadores de Ecuatronic les gustaría estar informados. Como la gráfica lo demuestra las reuniones de equipos, son las que gozan de mayor aceptación dentro del personal, si es un tipo de comunicación cara a cara. Además de las carteleras y el intranet. La opción de la revista institucional fue la que menor aceptación tuvo dentro del personal.

Pregunta 19.

¿Existe una atmósfera de confianza entre sus compañeros de trabajo?

1 2 3 4 5

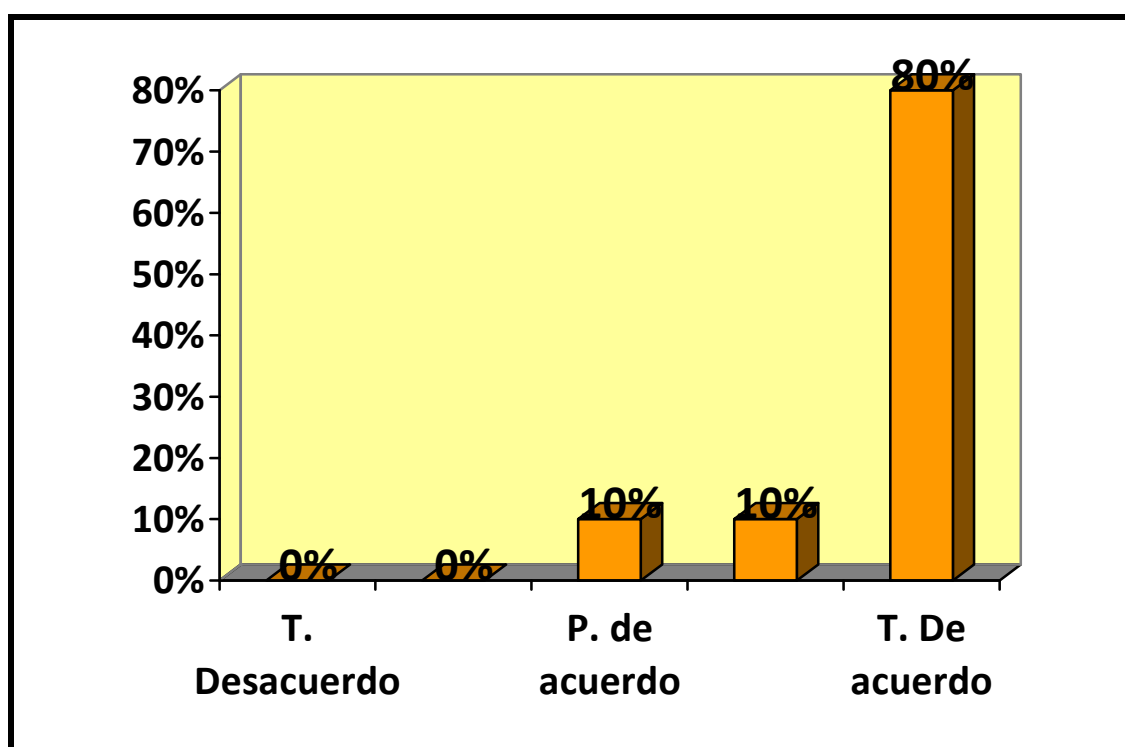
Gráfico de interpretación:**Análisis de la Pregunta 19:**

En esta pregunta se analiza el nivel de confianza entre los compañeros de trabajo de la empresa Ecuatronix; sin embargo como se puede ver en el recuadro anterior, el personal es bastante neutral al momento de contestar esta pregunta, aunque también se puede ver que existe una tendencia positiva dentro de esta pregunta.

Pregunta 20.

¿Si un funcionario se dedicara a la comunicación interna? ¿Cree que podría mejorar la cultura corporativa en la empresa Ecuatronicx?

1 2 3 4 5

Gráfico de interpretación:**Análisis de la Pregunta 20:**

El objetivo de esta pregunta es bastante claro, pues sin muchos rodeos al personal de Ecuatronicx se le cuestiona directamente si es que para ellos es importante que exista una persona que se encargue de la comunicación interna de la Empresa y si es que esta persona va a mejorar a la cultura corporativa y además como los resultados lo demuestran, el personal si se encuentra totalmente abierto a la existencia de una persona que está a cargo de la comunicación interna y que esta sea utilizada para mejorar la cultura organizacional de la Empresa.

Análisis de las Preguntas 21 y 22.

Estás preguntas no pueden tener un tipo de equivalencia en porcentajes, o tendencias estadísticas porque estás preguntas son de orden cualitativo. Sin embargo las diferentes observaciones que pueden salir de las mismas serán tomadas en cuenta para el informe de recomendaciones y hallazgos.

4.6.3 Análisis de las Herramientas Actuales de Comunicación

4.6.3.1 Carteleras

Gráfico 4.4 Carteleras de Ecuatronic



Fuente: Los autores.

Observaciones: Dentro del recuadro están dos ejemplos de las dos carteleras que hay dentro de Ecuatronic, estas se encuentran subutilizadas y que no tienen ningún tipo de información, la misma que puede ser relevante para la organización; las dos carteleras se encuentran en lugares que dificultan su lectura, en el recuadro de la izquierda está una cartelera situada en un lugar de rápida circulación y la que está en la derecha casi se pierde en la fotografía, ya que está al final de un pasillo en donde el personal de la organización tiene poco acceso visual al mismo.

4.6.3.2 Señalética Interior de las oficinas de la ciudad de Quito de Ecuatrnox

Gráfico 4.5 Señalética de los puestos de trabajo en Ecuatrnox



Fuente: Los autores.

Observaciones: El tipo de señalética que hay al interior de la organización es muy simple, hay una pequeña placa de color blanco, en las puertas de cada oficina, en donde se señala el tipo de departamento al que pertenece la oficina. Con respecto a la señalética de seguridad ocupacional, también es muy simple, en ninguna parte de las instalaciones se puede constatar de una manera visible un mapa de evacuación y riesgos, además este tipo de señalética no tiene ningún tipo de identificación institucional.

4.6.3.3 Imagen de los Puestos de Trabajo de las oficinas de la Ciudad de Quito

Gráfico 4.6 Puestos de Trabajo en Ecuatronic



Fuente: Los autores.

Observaciones: Como se puede ver la gráfica la imagen de los puestos de trabajo se diferencian de acuerdo a las actividades que se realizan, sin embargo es importante recalcar que la iluminación natural al interior de la empresa es muy poca, las fotos que han sido tomadas fueron en el día y sin embargo se necesita de iluminación artificial para que sea claro el puesto de trabajo, las pinturas de interiores es muy monótona, el mobiliario es antiguo para ambos puestos de trabajo y el piso es de cerámica lo que hace que el lugar resulte bastante frío especialmente los días de lluvia. Este tipo de comunicación pertenece a la imagen institucional de la empresa, y se denomina comunicación arquitectónica la cual es reflejada en el ambiente de trabajo del personal y la concepción visual de sus visitantes.

4.7 FODA COMUNICACIONAL

El análisis FODA, es la herramienta para confeccionar un estimativo de la situación comunicacional actual, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que nos permitirá obtener un diagnóstico de la empresa Ecuatronic, para tomar las directrices necesarias para el plan de comunicación organizacional que se plantea en el capítulo 5.

FORTALEZAS: Se ha analizado las capacidades especiales con las que cuenta la empresa, y como se encuentra posicionada dentro del mercado, también se hace referencia a los recursos con los que cuenta la organización.

El tema de análisis se enfoca en la situación financiera, de servicios, talento humano, tecnología, infraestructura, sistemas de gestión y recursos de apoyo.

Factores que son favorables, positivos, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la organización, que permitirá obtener ventajas.

- La organización lleva más de cuatro décadas en el mercado ecuatoriano, lo cual hace que al ser la pionera en el mismo, esta tenga el Know How para todo los sistemas de llave en mano en la colocación de antenas, mantenimiento y transmisión.
- Ecuatronic ha trabajado durante muchos años con sus proveedores los mismos que han depositado su confianza, dándole precios más competitivos en el mercado.
- El personal se encuentra abierto ante la posibilidad de un cambio en su comunicación organizacional.
- El recurso humano de la empresa lleva muchos años dentro de esta, lo que demuestra su compromiso y fidelidad con la misma.
- La experiencia de la gente que trabaja dentro de la organización es su principal fortaleza.

OPORTUNIDADES: Es el análisis de los aspectos favorables que le ubican a la empresa en el entorno, en el se muestran los recursos que dispone y requieren ser aprovechados para su mejor ubicación en el mercado

ecuatoriano. El análisis se enfoca en los mismos parámetros que las fortalezas.

- En el análisis del entorno se nota un destacado crecimiento e interés por apoyar a la industria ecuatoriana especialmente en lo que se refiere a las nuevas tecnologías.
- La organización es reconocida en el mercado como la más antigua pero la que mejor servicio da en el sector.
- En el Ecuador Ecuatronic es la única empresa capaz de dar un servicio integral en este tipo de trabajo.

DEBILIDADES: Son los factores que padece la empresa y que se necesita descubrir para lograr contrarrestar con una mejor oferta, nos permitirá hacer una autoevaluación para una oportuna aplicación de las mejoras necesarias.

- No existen adecuados canales de comunicación al interior de la organización lo cual hace que los diferentes públicos se distancien entre sí.
- No existe un departamento de Comunicación Organizacional que se encargue de la comunicación interna y externa que puede emitir Ecuatronic.
- La cultura organizacional es implícita del personal, pero esta no ha sido normada en ningún documento para que se vuelva conjunta dentro de la organización.
- La inexperiencia en el medio y sobre el giro del negocio por parte de la nueva presidencia.

- La falta de compromiso y liderazgo de los dueños de la organización con el personal, para estimular a que el personal se siente bien de trabajar en la organización.
- Falta de empatía entre la nueva presidencia y el personal.
- Distanciamiento por parte de los dueños lo que ha provocado que la sucursal de Estados Unidos aunque tenga el mismo nombre se haya desvinculado totalmente con la matriz en el Ecuador.

AMENAZAS: Son situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a afectar con la permanencia o desarrollo la Empresa. Pueden ser de tipo social, económico, político, tecnológico, ecológico.

- A la organización se la ha vinculado con las organizaciones del grupo Isaías, lo cual le ha generado una mala imagen y la pérdida de muchos contratos con el Estado.
- El cliente más grande del medio es el Estado.
- Las operadoras privadas no puedan abrir nuevas frecuencias.
- Pocas contrataciones y falta de recursos por causas coyunturales del gobierno.

4.8 INFORME DE HALLAZGOS Y RESULTADOS FINALES

De acuerdo a la información levantada durante todo el proceso de diagnóstico de la cultura corporativa y de la comunicación interna en la Empresa Ecuatronix se han encontrado los siguientes hallazgos:

- a) La mayoría del personal que trabaja en la empresa son personas adultas mayores, por lo que la socialización y adaptación a nuevas filosofías y tendencias de la comunicación interna les puede resultar un poco molesta para el tipo de comunicación, con el que se encuentran familiarizados.
- b) Es importante tomar en cuenta que el personal aún no está suficientemente familiarizado con la filosofía corporativa, que hoy por hoy pertenece a la organización.
- c) El personal se siente excluido de las decisiones que se toman dentro de la organización, este es un índice negativo dentro de la cultura organizacional; ya que después de algún tiempo el personal se puede sentir perjudicado con cualquier tipo de decisión, que tome la alta dirección y que no se le haya tomado en cuenta en ningún momento.
- d) Los empleados de Ecuatronic perciben que no existe la suficiente libertad de expresión al interior de la organización, de igual manera esto representa un índice negativo dentro de la cultura organizacional, ya que en algún momento el personal puede sentirse amenazado por no poder expresarse adecuadamente.
- e) Con respecto a los reconocimientos del personal a nivel público la mayoría del personal piensa que no es reconocida de una manera adecuada.
- f) En la actualidad la comunicación al interior de la organización es percibida como pobre, ya que muchos funcionarios piensan que la información no llega a tiempo y de la manera en la que se la necesita, dicen que no hay reuniones interdepartamentales, falta de procedimientos y que el trabajo en equipo, es prácticamente escaso.

- g) Las herramientas que gozan de mayor aceptación al interior de la organización son: las carteleras, el intranet, y muy especialmente las reuniones de equipos de coordinación.
- h) Cerca del 80% del personal ve con buenos ojos la existencia de una persona que se dedique necesariamente a realizar las funciones de comunicador político con el fin de mejorar la cultura corporativa ya existente.
- i) La misión y la visión de la organización no es muy clara y no se puede definir claramente cuáles son los objetivos que la misma persigue, ya que sus enunciados son bastantes escuetos, en ambos no existe la noción de espacio ni de tiempo.
- j) Ciertas herramientas comunicacionales, son subutilizadas y no se encuentran en lugares que puedan ser propicios para ser aprovechadas y leídas de la mejor manera.
- k) Al interior de las instalaciones de la organización, el nivel de posicionamiento de la marca es muy bajo, ya que la señalética existente no es muy simpática y menos aún la decoración interior de los puestos de trabajo todavía tienen el mismo tipo que en la década de los ochenta.

4.9 RECOMENDACIONES

Después de la Auditoría realizada anteriormente se recomienda que:

- El personal de la organización necesita un canal directo de información, para ello es necesario que se realicen diferentes estrategias de comunicación, las mismas que deberían ir encaminadas a mejorar la cultura organizacional que por los incidentes que pasaron en el año

anterior han hecho que exista una verdadera ruptura entre la presidencia clásica y la presidencia actual.

- Se recomienda desarrollar un plan de comunicación organizacional interno.
- Se recomienda la contratación de personal que pueda trabajar netamente en los diferentes sectores de la comunicación interna como externa.
- Se recomienda refrescar la imagen institucional de la organización.
- Se recomienda que la organización modernice el Logo, el Slogan, los Colores Corporativos, que desde que la organización existe los mismos no han sido actualizados.
- Se recomienda que la Visión y Misión de la organización sean revisadas de nuevo y que sean socializadas íntegramente a todo el personal de la organización.

CAPÍTULO V

5 PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA PARA REFORZAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA ECUATRONIX

5.1 ANTECEDENTES DEL PLAN

Gráfico 5.1



Fuente: Los autores.

Una vez realizada la revisión de los resultados arrojados por el diagnóstico de Comunicación Interna para la empresa Ecuatronic, se ha trabajado en un Plan de Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas para mejorar la Cultura Corporativa de la mencionada empresa, el mismo que abarcará las verdaderas necesidades que la organización actualmente tiene al respecto.

Dentro de los resultados que han dado el diagnóstico y para sustentar la creación del presente plan están las siguientes premisas:

1. El personal de Ecuatronic a pesar de trabajar por más de 13 años en promedio, no se sienten totalmente identificados con la administración actual, entre varias razones, por la juventud de la persona que se encuentra al mando de la organización, su notable inexperiencia en el negocio y su limitada comunicación con los diferentes niveles de trabajo dentro de la organización.
2. El cambio acelerado de una política administrativa a otra política de administración totalmente diferente a la acostumbrada durante cerca de 30 años aproximadamente, ha hecho que muchos de los trabajadores de Ecuatronic se sientan inseguros de su permanencia dentro de la organización.
3. La falta de confianza por parte del personal en que los futuros cambios y acciones dentro de la organización, tienen como fin el mejorar las condiciones de trabajo al interior de la organización.
4. Por el hecho de que el anterior Presidente Ejecutivo de Ecuatronic tenía una estrecha de relación con el grupo Isaías, el gobierno actual ha generado un estigma en el posicionamiento de la empresa. Y esto se ha replicado en que el último año, ya que no se ha logrado ninguna contratación con el gobierno.
5. La creciente necesidad de que exista un funcionario que se encargue de canalizar la comunicación de manera descendente y ascendente.

5.2 NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN QUE PRESENTA LA PROPUESTA

Universidad de las Américas.

Realizado por: Abraham Gutiérrez y Ernesto Loza.

5.3 NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN A LA QUE ESTÁ DIRIGIDA LA PROPUESTA



5.4 OBJETIVOS DEL PLAN

5.4.1 Objetivo General

Fomentar a que la Cultura Organizacional de Ecuatronic sea tomada por los públicos internos de la organización con la finalidad de ayudar a crecer a la organización.

5.4.2 Objetivos Específicos

- Proponer la revisión y mejoramiento de la misión y visión de la organización con el fin de socializarlas a todos los funcionarios de la organización.
- Plantear la creciente necesidad de crear un política de reuniones interdepartamentales por lo menos una vez al mes.
- Crear un modelo de comunicación organizacional, dentro de la empresa que sea capaz de canalizar de la mejor manera la comunicación interna y la comunicación externa.

- Mejorar las herramientas de comunicación interna existentes para sacarles el mejor provecho y que la inversión en las mismas no sea vista como un gasto innecesario.
- Promover a fomentar la creación de una política de reconocimientos y celebraciones de fechas especiales a los funcionarios de la organización.
- Proponer a la creación de una jornada de deportes que puede ser realizada cerca de alguna festividad como el día del trabajo.
- Proponer la creación de un puesto de trabajo para que una persona trabaje de tiempo completo tanto en la comunicación interna, como en la comunicación externa de Ecuatronic.
- Proponer un plan de comunicación externa para Ecuatronic con el fin de reposicionar la marca en los clientes actuales y los clientes potenciales, con énfasis en el gobierno.

5.5 PRESUPUESTO

5.5.1 Plan de Inversión

Cuadro 5.1 Activos Fijos

Muebles de Oficina	Cantidad	V/U	V. Total
Escritorio	1	120,00	120,00
Sillas	2	40,00	80,00
Archivador	1	80,00	120,00
TOTAL MUEBLES DE OFICINA			320

Equipos de Oficina	Cantidad	V/U	V. Total
Teléfono	1	60,00	60,00
TOTAL EQUIPOS DE OFICINA			60,00

Equipos de Computación	Cantidad	V/U	V. Total
Computadora	1	850,00	850,00
Infocus	1	650,00	650,00
Impresora, Scanner Multifunción	1	210,00	210,00
Cámara digital de Fotos	1	145,00	145,00
TOTAL EQUIPOS DE COMPUTACIÓN			1855,00
TOTAL DE ACTIVOS FIJOS		2235,00	

Fuente: Los autores.

Cuadro 5.2 Capital de Trabajo

No.	Herramientas de Comunicación	Mensual	Anual
49	Reconocimientos mensuales por el cumpleaños del funcionario	40.83	490
3	Carteleras	25	300
3	Premios Jornada Deportiva	13.75	165
49	Alimentación Jornada Deportiva	49	588
12	Reunión mensual interdepartamental	30	360
8	Enmarcaciones de Misión y Visión	3.33	40
	Total de Productos Comunicacionales	161.91	1943

No.	Materiales y útiles de oficina	Mensual	Anual
5	Carpetas de Archivo	10	120
2	Resmas de papel bond	10	120
	Insumos en General	25	300
	Total Materiales y Útiles de oficina	45	540

No.	Mano de Obra Directa	Mensual	Anual
1	Comunicador Corporativo	500	7000
	Total Mano de Obra Directa	583.00	7000 (Incluido el 13 y el 14)

Valor Total de la inversión:	Mensual: 976.5	Anual: 11718
-------------------------------------	-----------------------	---------------------

Fuente: Los autores.

5.6 GRUPOS META

Grupo Meta Directo:

- Personal que trabaja en las instalaciones de Ecuatronic de la ciudad de Quito. Actualmente 49 personas.

Grupo Meta Indirecto:

- Familiares del personal que trabaja en las Instalaciones de Ecuatronic de la Ciudad de Quito. Una proyección estimada de 147 personas.
- Junta Directiva.
- Clientes.

5.7 ESTUDIO DE VIABILIDAD DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA PARA ECUATRONIX**5.7.1 Viabilidad Técnica**

Las personas que realizaron el presente plan estuvieron vinculadas con la Empresa en un periodo de cuatro meses de una manera indirecta tanto para la recolección de datos como en la observación de campo, sus estudios en Comunicación Organizacional han hecho posible que el nivel de conocimiento adquirido en la actualidad haya sido enriquecido con una práctica real que fue posible gracias a la presente investigación.

5.7.2 Viabilidad Organizativa

La Empresa Ecuatronic y especialmente la Gerencia de Proyectos tuvieron la apertura para implementar y ejecutar el presente Plan, ya que es una herramienta de suma importancia para el desarrollo de sus funciones y va a ayudar a la rapidez en los procesos.

5.7.3 Viabilidad Económica y Financiera

Ecuatronic no cuenta con un Plan Estratégico y menos aún con un presupuesto designado para la comunicación interna y externa, lo que ha retrasado en sí el desarrollo de las funciones pertinentes para la presente propuesta.

5.7.4 Viabilidad Social y Cultural

La presente propuesta además de incidir directamente en el trabajo de los funcionarios de Ecuatronic, está va a ser proyectada a los familiares de estos funcionarios, a los clientes y a los potenciales clientes. Lo que hace que esta propuesta por lo menos sea proyectada directamente a 49 familias de la ciudad de Quito.

5.8 DURACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA ECUATRONIX

Cuadro 5.3

Fases del Plan de Comunicación	Tiempo estimado
Investigación	6 meses de vinculación con la Organización Plan de Comunicación Institucional Interna para mejora la Cultura Corporativa de Ecuatronic.
Planificación	2 meses
Comunicación	3 meses
Evaluación Formativa	Evaluación de forma mensual para el cumplimiento de objetivos
Evaluación Sumativa	1 mes
Total de tiempo de duración del Plan	12 meses

Fuente: Los autores.

5.9 PROPUESTA DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLES
<p>1. Fomentar a que la Cultura Organizacional de Ecuatronic sea cada vez más fuerte.</p>	<p>Proponer un replanteamiento de la misión y visión actuales de la organización.</p> <p>Dar a conocer a todo el personal los cambios realizados en la Misión y la Visión</p>	<p>Realización de un taller de 4 cuatro horas entre todo el personal de la organización para la reformulación de la Misión y Visión de Ecuatronic.</p> <p>Socializar a todo el personal sobre el replanteamiento en la Misión y Visión actuales.</p> <p>Colocar en recuadros A4 en cada una de las Gerencias y Oficinas de trabajo las nuevas Misión y Visión.</p> <p>Promover a que detrás del documento de identificación del personal se coloque las nuevas misiones y visiones replanteadas.</p>	<p>Jefatura de Recursos Humanos.</p> <p>Presidencia Ejecutiva.</p> <p>Asesores de Comunicación.</p>

Producto Comunicacional: “Taller de Reformulación de la Misión y Visión de Ecuatronic”.



Descripción de la Jornada de Trabajo: A los funcionarios de Ecuatronic se los invitará a realizar un taller un día entre semana para reformular los enunciados ya existentes de la Misión y la Visión con el propósito de que ambas sean totalmente aceptadas por parte de la mayoría de los funcionarios de la organización.

La temática de trabajo de este taller se dará con un inicio lúdico, a base de la representación de una historia en la que se trabajaría con Slogan “La Estrella está dentro de ti” se invitará a los funcionarios a trabajar sobre la creación de nuevas propuestas.

Resultado: Posterior a este taller lúdico es la reformulación de la Misión y Visión de la organización y la colocación de las mismas en cuatro puntos estratégicos de la organización: La Recepción, La Gerencia de Proyectos, El departamento de operaciones, y La Presidencia Ejecutiva.

MISIÓN ACTUAL: “Brindar un servicio integrado y personalizado para el desarrollo de proyectos llave en mano, asesoría y servicios postventa en el área de radio, televisión y telecomunicaciones (datos y satélite) en el Ecuador y en el resto de Latinoamérica, liderando los cambios tecnológicos avalizados por nuestra experiencia, solvencia profesional, credibilidad y confianza.”

PROPUESTA DE UNA MISIÓN PARA ECUATRONIX:

“Entregar a nuestros clientes el mejor servicio que existe en el Ecuador para el desarrollo de proyectos llave en mano, asesoría y post venta en el área de radio, televisión y telecomunicaciones (datos, satélite) en el Ecuador y en el resto de países de Latinoamérica, siempre siendo los líderes en las innovaciones tecnológicas que se dan alrededor del mundo gracias a nuestra experiencia en el mercado”

VISIÓN ACTUAL: En Ecuatronic, nos comprometemos mantener el liderazgo, como una empresa de servicios integrados en el área de radio & televisión y Telecomunicaciones (datos y satélite) en el Ecuador, logrando un alto nivel de satisfacción del cliente interno y externo; basados en la experiencia y calidad de su recurso humano, así como ser los pioneros en la nueva era digital.

PROPUESTA DE UNA VISIÓN PARA ECUATRONIX:

Ecuatronix se comprometería en retomar el liderazgo y la confianza en la industria ecuatoriana en lo referente a proyectos tele comunicacionales, gracias a un alto grado de satisfacción de sus clientes, por su relación con la empresa y la calidad de servicio recibido.

VALORES CORPORATIVOS ACTUALES:

- Trabajo en equipo
- Puntualidad
- Comunicación
- Fidelidad
- Respeto
- Responsabilidad
- Creatividad
- Disciplina
- Organización
- Buscar Transparencia
- Orden y Urbanidad

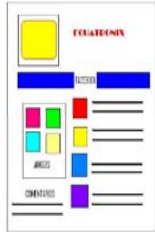
VALORES CORPORATIVOS PROPUESTOS:

- **Honestidad**
- **Solidaridad**
- **Puntualidad**
- **Innovación**
- **Comunicación**
- **Fidelidad**
- **Respeto**
- **Responsabilidad**
- **Creatividad**
- **Disciplina**

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLES
<p>2. Crear por medio de la comunicación interna un sentido de pertenencia del personal de Ecuatronic hacia la empresa.</p>	<p>Mejorar las herramientas de comunicación existentes y proponer la creación un nuevo canal de comunicación interna.</p>	<p>Cambiar la locación actual de las carteleras.</p> <p>Cambiar el contenido editorial de las carteleras y crear un nuevo estilo de las mismas.</p> <p>Promover a la creación de reuniones interdepartamentales por lo menos una vez al mes.</p> <p>Crear la cultura de fechas especiales dentro de la organización.</p> <p>Crear un canal de información directa desde el personal operativo hasta el presidente ejecutivo.</p> <p>Promover a que la herramienta del internet actual se renueve de acuerdo a las actuales tendencias tecnológicas.</p>	<p>Jefatura de Recursos Humanos. Presidencia Ejecutiva. Asesores de Comunicación.</p>

Producto Comunicacional:

“Creación de una cuenta de Facebook de Ecuatronicx”



Facebook: Es una cuenta institucional y tiene que ser necesariamente administrada por una persona responsable directamente en el tema de comunicación de la empresa, esta cuenta debe tener un tipo de restricción para que las personas que quieran solicitar su ingreso a la misma sean únicamente el personal que trabaja en la empresa. La frecuencia de las información en la misma debería ser semanal, y se debería crear fotos con el personal en los diferentes eventos, también debería existir un vínculo directo con la presidencia.

Resultado: Esta herramienta de comunicación es una de las mejores ya que se puede tener una respuesta de retroalimentación casi instantánea con los usuarios, y la idea es que de esta manera la presidencia pueda estar conectada.

Producto Comunicacional:

“Institucionalizar la celebración de los cumpleaños una vez al mes”



Cumpleaños una vez al mes: Aunque la organización ya tiene algunos años de vida la cultura organizacional ha sido limitada en ciertos aspectos uno de ellos es su parte humana y la celebración de un evento tan importante como lo es un año más de vida. Es por esto que se propone institucionalizar la celebración del cumpleaños una vez al mes en donde el último viernes de cada mes se compre una torta para los cumpleañoseros y en compañía de todos sus compañeros soplen las velas.

Resultado: El principal objetivo de esta celebración es promover el sentido de pertenencia de cada uno de los miembros de la organización, pues por el hecho de permanecer más de la mitad de sus vidas dentro de la organización de otra manera esta se convierte en parte de su cotidianidad y necesariamente esta tiene que ser otro puntal de sus vidas.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLES
<p>3. Proponer la actualización de la imagen de la organización</p>	<p>Proponer el rediseño actual del manual de imagen.</p>	<p>Promover a que la imagen de los lugares de trabajo sean más vistosos para los públicos internos como para los externos.</p> <p>Proponer un logotipo, isotipo, slogan y marca renovados y refrescados.</p> <p>Proponer a que la siguiente entrega de uniformes para el personal sea realizada a base de un buen estudio de diseño de prendas industriales para que esta prenda sea utilizada de la mejor manera.</p> <p>Proponer a la actualización de la señalética existente en cada uno de los puestos de trabajo.</p> <p>Promover a la creación de una manual de señalética para Seguridad y Salud Ocupacional.</p>	<p>Jefatura de Recursos Humanos. Presidencia Ejecutiva. Asesores de Comunicación.</p>

**Producto Comunicacional:
“Manual de Imagen”**

Manual de Imagen: La propuesta es que en conjunto con la colaboración de una persona que trabaje en diseño gráfico proponer actualizar la imagen de Ecuatronic, con el objetivo de refrescarla no eliminar el concepto anterior sino en base al mismo trabajar para que las formas ya existentes sean mejor explotadas.



RGB
Rojo: 247
Verde: 150
Azul 70

TIPOGRAFÍA:
IMPACT
ABCD abcd 123

ecuatron

Resultado: Refrescar la imagen ya existente con una imagen que respete el concepto anterior pero que contenga la esencia de Ecuatronic.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLES
<p>4. Proponer la creación de un plan de comunicación externa con énfasis en el reposicionamiento de Ecuatronic.</p>	<p>Crear una política de comunicación externa enfocada en Lobbyn para el gobierno.</p> <p>Proponer una reunión con los medios de comunicación para informar adecuadamente sobre la situación actual de Ecuatronic.</p> <p>Promover a una reunión con los clientes actuales, con los clientes pasivos y con ciertos clientes potenciales para informar sobre la verdadera situación comercial que tiene Ecuatronic.</p>	<p>Crear un documento informativo para el gobierno especialmente para las instancias relacionadas al giro del negocio.</p> <p>Invitar a las partes interesadas por parte del gobierno a una reunión informativa de preferencia un almuerzo ejecutivo para entregar y socializar el documento informativo creado para el gobierno.</p> <p>Promover a reuniones de trabajo puertas abiertas con los medios de comunicación para que conozcan de primera mano como es el trabajo dentro de Ecuatronic y su no vinculación con el Grupo Isaías. Con un almuerzo al final.</p> <p>Promover a la creación de un coctel en uno de los mejores hoteles de la ciudad con los clientes potenciales, informar sobre los productos y servicios de Ecuatronic, entregar souvenir corporativo.</p>	<p>Jefatura de Recursos Humanos.</p> <p>Presidencia Ejecutiva.</p> <p>Asesores de Comunicación.</p>

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLES
<p>5. Promover la creación de un puesto de trabajo para un Comunicador Organizacional</p>	<p>En base a todas las propuestas anteriormente expuestas explicar a la Presidencia Ejecutiva las razones por las que debería existir un puesto de trabajo para un Comunicador Organizacional</p>	<p>Crear el perfil de funciones y requerimientos que debe tener una persona que se encargue de la comunicación interna y externa de Ecuatronic</p> <p>Creación del plan de comunicación interna y externa.</p> <p>Diseño y estructuración de las propuestas de comunicación interna y externa de la Organización.</p>	<p>Asesores de Comunicación.</p>

Campaña para Públicos Externos de la Empresa Ecuatronic

Objetivo General: **Reposicionar la Imagen Institucional de la Empresa Ecuatronic en un periodo de seis meses (primer semestre de 2012).**

Alcance: **La campaña de Comunicación Externa va a ser realizada en la ciudad de Quito, dentro y fuera de las instalaciones de la empresa Ecuatronic. Y se la va a llevar a cabo en los primeros seis meses del año 2012.**

Grupo Meta Directo: **Clientes actuales de la Empresa Ecuatronic.**

Grupo Meta Indirecto: **Potenciales clientes de la Empresa Ecuatronic. Autoridades y representantes del actual gobierno constitucional del Ecuador.**

Nombre de la Campaña: **La Nueva Era.**

Slogan Publicitario: **“Porque en el Ecuador también lo podemos hacer.”**

Cliente: **Ecuatronic.**

Responsables de la Cuenta: **Abraham Gutierrez/ Ernesto Loza.**

Resumen Ejecutivo: **La presente campaña nace de la imperiosa necesidad de que la empresa Ecuatronic, venda una imagen más renovada y fresca tanto a sus clientes actuales como a las diferentes autoridades y representantes del gobierno y a los clientes potenciales con el fin de crear un nivel de reposicionamiento positivo dentro de la mente de los grupos anteriormente mencionados para ello esta campaña va a contar con tres ejes que van a ser desarrollados paulatinamente durante el periodo de 6 meses. A continuación su detalle cronológico y posteriormente la descripción de cada uno de estos ejes en los que se va a posicionar la campaña La Nueva Era.**

Actividad a Realizarse	Julio	Septiembre	Agosto	Octubre	Noviembre	Diciembre
Evento de Presentación de la Nueva Imagen Institucional de Ecuatronic.						
Evento de Fidelización a los clientes actuales de Ecuatronic.						
Entrega souvenirs corporativos de la empresa a los grupos meta directo e indirectos						

Evento de Presentación de Nueva Imagen Institucional de Ecuatronic: Convocar a todos los medios de comunicación a los clientes actuales, a los potenciales clientes y los funcionarios y representantes del gobierno a un lugar emblemático de la ciudad de Quito y presentar la nueva imagen de Ecuatronic.

Previo al Día E:

Envió de dossier a la prensa con la Información de Ecuatronic y el cambio de Ecuatronic hacia La Nueva Era.

Programa del Día E:

19h00 Presentación de en animación visual en tercera dimensión, sobre los Muros del Museo de la Ciudad en donde se presentará la nueva imagen de la Empresa Ecuatronic.

20h00 Maestros de ceremonias toman la palabra y presentan la nueva imagen de Ecuatronic y su campaña la nueva era.

20h15 Nathaly Fortuny hace un discurso alusivo a la fecha.

20h15 Simultáneamente dos modelos van a pasar por cada uno de los invitados entregando dispositivos de información digital en forma de una las torres de la empresa, en donde está la presentación renovada de la imagen de Ecuatronic y de sus productos.

20h30 Entrega de un reconocimiento a un representante del gobierno por el apoyo que han entregado a la producción ecuatoriana.



20h40 Invitación al cocktail de lanzamiento.



Evento de Fidelización a los Clientes de Ecuatronic: Convocar a los clientes actuales, a los potenciales clientes y los funcionarios y representantes del gobierno a un hotel reconocido de la ciudad de Quito para la premiación a los mejores clientes de la organización en durante el año 2011

Previo al Día E:

Envió de boletín de prensa con la Información de Ecuatronic.

Programa del Día E:

19h00 Presentación del Grupo de Música de Cámara de la Casa de la cultura.

20h00 Maestros de ceremonias toman la palabra y presentan y presenta a varios representantes los mismos que serán testigos de la rifa de un auto de entrega los al mejor cliente del año 2011.

20h15 Entrega del auto por parte de un representante del gobierno.



Entrega souvenirs corporativos de la empresa a los grupos meta directos e indirectos: A vísperas de navidad se entregará una botella de Whisky con el nombre de los clientes repujado en la misma. El objetivo de este detalle es que los clientes en una época tan importante como lo es la navidad y el fin de año sepan que Ecuatronic se encuentra pendiente de ellos.

Cuadro de Resumen General del Plan de Comunicación Organizacional.

Objetivo General	Objetivos Específicos	Público	Estrategias	Acciones	Responsables	Cronograma 2011-2012	Presupuesto Valor Total	Indicadores
Fomentar a que la Cultura Organizacional de Ecuatronic sea cada vez más fuerte	Replanteamiento de la misión y visión actuales de la organización.	Interno.	Formulación de una propuesta de misión y visión.	Realización de talleres. Socialización de los resultados obtenidos. Colocación de recuadros con enunciados. Identificación personalizada.	Jefatura de Recursos Humanos. Presidencia Ejecutiva. Asesores de Comunicación.	El primer mes del 2012	900	Que el 75% del personal sepa la misión y visión de la organización
	Crear por medio de la comunicación interna un sentido de pertenencia del personal de Ecuatronic	Interno	Mejorar las herramientas de comunicación existentes y propuesta de un nuevo canal de comunicación interna	Cambio de Carteleras. Promover la creación de reuniones interdepartamentales Fechas especiales	Jefatura de Recursos Humanos. Presidencia Ejecutiva. Asesores de Comunicación.	Seis meses	2043	Que el 70% del personal este incluido y participando en las actividades.
Renovación de la Imagen de Ecuatronic	Actualización de Logo, Slogan y Colores Corporativos de la Institución	Interno y Externo	Proponer el rediseño actual del manual de imagen	Proponer un rediseño de los lugares de trabajo. Proponer un logotipo, isotipo y slogan renovados. Actualización de la señalética interior. Promover a la creación de un manual de señalética para SSO	Jefatura de Recursos Humanos. Presidencia Ejecutiva. Asesores de	Seis meses	3500	Qué el 70% del personal se encuentre identificado con la nueva Imagen de la organización
	Reposicionamiento de Ecuatronic	Externo	Creación de un plan de comunicación externa	Crear un documento informativo para el gobierno. Reunión informativa para el gobierno. Promover reuniones puertas abiertas con los medios de comunicación. Evento Ecuatronic 2012	Jefatura de Recursos Humanos. Presidencia Ejecutiva. Asesores de Comunicación.	Tres meses	2235	Asistencia del 80% de invitados a los diferentes eventos. Cobertura del 45% por parte de los medios sobre noticias generadas por Ecuatronic
Creación de una Política de Comunicación Organizacional en la institución	Promover la creación de un puesto de trabajo para el Comunicador Organizacional	Interno y Externo	Instar a la presidencia Ejecutiva sobre los beneficios que implica que un Comunicador Organizacional maneje las comunicaciones de la organización	Crear un perfil de funciones y requerimientos para el puesto. Creación de un plan de comunicación interna y externa.	Asesores de Comunicación.	Seis meses	3040	Reposicionamiento de la Imagen de Ecuatronic en un 40% Externamente y un 90% Internamente.
Total de la inversión							11718	

Fuente: Los autores.

BIBLIOGRAFÍA

Libros consultados:

- ARELLANO Rolando, Marketing, Enfoque América Latina, McGraw Hill, C. México DF- México, 2001 Capítulo 6, La marca, "Isotipo". Página 198.
- BRUNO Daniela, Cuadernillo Comunicación, Desarrollo y Derechos Humanos, UNICEF, Argentina 2006. Página 22.
- CAPRIOTTI Paul. Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa. Editorial S.A. España. 1999. Página 83.
- DICCIONARIO Enciclopédico Salvat. Salvat Editores S.A., Barcelona-España. 1985 Página 3575.
- FRED R. David. Conceptos de Administración Estratégica, Quinta Edición, 1997, Pearson Educación, Parte 2, Capítulo 3, La misión del negocio, Página 102.
- HERNÁNDEZ Roberto, Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado. Metodología de la Investigación. Segunda Edición. McGrawHill. México. 1998. Página 11
- LÓPEZ Alejandro, Parada, Andrea; Simonetti, Franco. Introducción a la Psicología de la Comunicación. Santiago, Ediciones Universidad Católica de Chile, 1995. "Primer axioma de la comunicación: Imposibilidad de no comunicar." Página 45
- LUZURIAGA Jorge. Diseño para la Elaboración del Plan de Tesis. PPL Impresores. Quito- Ecuador. 2002 Página 28
- PÉREZ Rafael Alberto. Estrategias de Comunicación. Ariel Comunicación 2001. Barcelona-España. Página 20.
- PILI Gustavo, Manual de Imagen Corporativa, Editorial, Versión Castellana: Eugeni Rosell J. Miralles, Barcelona-España, 1991, "En busca de una identidad. Algo Tan obvio a la vez tan complejo", Página 13.
- PRICE Vincent. La opinión pública. Esfera Pública y Comunicación. Paidós Comunicación. 1994. Barcelona-España. Página 56
- ROBINNS Sthephen, Comportamiento Organizacional. Décima Edición. Pearson Educación. 2004. Página 150.

- WILCOX Dennis L. Phillip H. Ault. Relaciones Públicas Estrategias y Tácticas. Pearson Educación S.A. Madrid 2001 Página 129.

Apuntes de Clase:

- EGAS Ms. Gabriela, “Proceso de la Comunicación”, 2006.
- FREILE Ms. Iván, “Campañas de Relaciones Públicas”, 2008.
- RUBIO Chávez Ms. Fabián, “Comunicación Corporativa y Públicos Internos”, 2007.
- VALAREZO, Ms. Jaime, “Lobbyng y Comunicación de Crisis”, 2008.

Internet:

- MINISTERIO de Telecomunicaciones. Portal WEB. Normativa. Tomado el día 30 de noviembre de 2010.

Otros documentos:

- ATAPUMA, Wladimir. Análisis de Procedimientos para el Mantenimiento de Transmisores de Radio y Televisión de el Empresa Ecuatronic en el año 2005. 2005. Ambato-Ecuador. Página 19.
- CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR 2008.
- ECUATRONIX. Carpeta de presentación de Servicios y Productos. 2001. Quito. Ecuador.
- SANDOVAL José. Manual de Administración de la Calidad de Ecuatronic Cia. Ltda. Mac-01. 2005. Página 08. Quito-Ecuador.

ANEXOS

Encuesta dirigida al público interno de la empresa Ecuatronic

Introducción:

La presente encuesta tiene como objetivo realizar un diagnóstico de los más importantes aspectos a nivel comunicacional de la empresa **ECUATRONIX** para evaluar que cualquier proceso de cambio organizacional que se inicie la haga más eficiente, productiva y competitiva.

Instrucciones:

En algunas preguntas de la presente encuesta se debe responder de la siguientes manera cada pregunta tiene cinco posibilidades de respuesta. Usted sólo tiene que marcar el número que refleja con más veracidad su opinión.

La escala del 5 al 1 representa los siguientes valores:

- 5** “totalmente de acuerdo”
- 4** “de acuerdo”
- 3** “parcialmente de acuerdo”
- 2** “en desacuerdo”
- 1** “en total desacuerdo”

USTED DEBE ESCOGER EN CADA PREGUNTA **UN** SOLO NUMERO COMO RESPUESTA.

También hay algunas preguntas para que usted las responda de acuerdo a su opinión, la cual es muy valiosa para este diagnóstico.

Al finalizar cada área de diagnóstico, usted tiene un espacio disponible para agregar en sus propias palabras cualquier comentario adicional pertinente al tema.

Estas preguntas están en letra itálica y negrita y son las únicas opcionales. Todas las demás son indispensables.

ESTA ENCUESTA ES ANÓNIMA. NO LA FIRME.

Esta encuesta no es una evaluación de su cargo, ni de su desempeño, ni de sus capacidades. Es una recaudación de información acerca de la situación actual de la compañía para determinar las áreas o aspectos que necesitan ser modificados a fin de hacer de **ECUATRONIX** más exitosa. Por lo tanto agradecemos la mayor honestidad y sinceridad en sus respuestas.

1. ¿Qué tiempo se encuentra laborando en la Empresa Ecuatronicx?

2. ¿De acuerdo a su percepción siente que el trabajo que realiza dentro de la organización es relevante en su vida profesional?

1 2 3 4 5

3. ¿Le han transmitido de una manera clara la Visión de la empresa Ecuatronicx?

1 2 3 4 5

4. ¿Le han transmitido de una manera clara la Misión de la empresa Ecuatronicx?

1 2 3 4 5

5. ¿Se encuentra identificado y comprometido con la Visión de la Empresa?

1 2 3 4 5

6. ¿Se encuentra identificado y comprometido con la Misión de la Empresa?

1 2 3 4 5

7. ¿Está informado (a) sobre las decisiones que se toman en ECUATRONIX?

1 2 3 4 5

8. ¿En ECUATRONIX se realizan reuniones periódicas con el personal para compartir y discutir información e ideas acerca del trabajo, sus problemas y las necesidades de las personas que trabajan en la empresa?

1 2 3 4 5

9. ¿Existe una eficaz comunicación entre los pares en ECUATRONIX que agiliza los procesos y ahorra tiempo y esfuerzos en la toma de decisiones y en los resultados obtenidos?

1 2 3 4 5

- e) Revistas institucionales 1 2 3 4 5
f) Página WEB institucional 1 2 3 4 5

16. ¿Cómo ve la comunicación entre los diferentes departamentos de la empresa? ¿Por qué?

1 2 3 4 5

17. ¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?

1 2 3 4 5

18. ¿A través de qué medio le gustaría informarse?

Carteleras _____
Intranet _____
Reuniones de equipos de coordinación _____
Memos _____
Boletines _____
Revista institucional _____
Reuniones de integración _____

19. ¿Existe una atmósfera de confianza entre sus compañeros de trabajo?

1 2 3 4 5

20. ¿Si un funcionario se dedicara a la comunicación interna ¿Cree que podría mejorar la cultura corporativa en la empresa Ecuatronic?

1 2 3 4 5

¿Por qué?

21. ¿Qué sugiere para que la comunicación sea mejorada?

22. ¿Qué tipo de comunicación prefiere al interior de la Organización?



Perfil de la compañía Ecuatronic Cía. Ltda.

Lcda. Natalie Fortuny T.
PRESIDENTA EJECUTIVA

e-mail: nfortuny@ecuatronic.com.ec

Azcúnaga Oe4-170 y Av. Brasil

Quito, Ecuador

Tel: (593-2) 2271-271

Fax: (593-2) 2924-080

www.ecuatronic.com.ec

NUESTRA MISIÓN

Brindar un servicio integrado y personalizado para el desarrollo de proyectos llave en mano, asesoría y servicios postventa en el área de radio, televisión y telecomunicaciones (datos y satélite) en el Ecuador y en el resto de Latinoamérica, liderando los cambios tecnológicos avalizados por nuestra experiencia, solvencia profesional, credibilidad y confianza.

NUESTRA VISION

En Ecuatronic, nos comprometemos mantener el liderazgo, como una empresa de servicios integrados en el área de radio & televisión y Telecomunicaciones (datos y satélite) en el Ecuador, logrando un alto nivel de satisfacción del cliente interno y externo; basados en la experiencia y calidad de su recurso humano, así como ser los pioneros en la nueva era digital.

VALORES ORGANIZACIONALES

- Trabajo en equipo
- Puntualidad
- Comunicación
- Fidelidad
- Respeto
- Responsabilidad
- Creatividad
- Disciplina
- Organización
- Buscar Transparencia
- Orden y Urbanidad

QUITO:	AZCÚNAGA OE4-170 Y BRASIL - TELF PBX: 593 (02) 2271 271; 2921 921; FAX: 593 (02) 2924 080
GUAYAGUIL:	CERRO DEL CARMEN JUNTO A TELEAMAZONAS - TELF: 593 (04) 2303 441; 2303470 FAX: 593 (04) 2303461
CUENCA:	AV. 7 DE FEBRERO Y MIGUEL DE SANTIAGO ESQ. 2do. PISO - TELF: 593(07) 2817 709 ; 2812 844
SUCURSALES:	AMBATO - LOJA - ESMERALDAS - MANTA - SALINAS