



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO

FACULTAD DE POSTGRADO

MAESTRIA EN COMUNICACIÓN CON MENCIÓN EN COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL

TITULO:

**DIAGNÓSTICO DE LA FUNCIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA
EN LAS EMPRESAS DE MAYORES INGRESOS EN ECUADOR**

TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PREVIO A OPTAR EL
GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN COMUNICACIÓN CON
MENCIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

NOMBRE DEL MAESTRANTE:

MARLENE MOSQUERA GONZÁLEZ

NOMBRE DEL TUTOR:

SONIA YÁNEZ BLUM

SAMBORONDÓN, OCTUBRE 2014

DIAGNÓSTICO DE LA FUNCIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS EMPRESAS DE MAYORES INGRESOS EN ECUADOR.

Capítulo I. El problema

1.1 Antecedentes

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo diagnosticar el desarrollo de la comunicación interna (CI) en Ecuador, tomando como referencia las empresas de mayores ingresos y buscando la relación que existe entre las empresas líderes por sus ingresos anuales y las estrategias de comunicación interna que adoptan.

La muestra de este estudio fue tomada entre las 100 empresas con mayores ingresos por ventas, del ranking publicado, desde el 2003, por revista Vistazo en el especial de 500 Mayores Empresas del Ecuador. Los datos usados por este medio de comunicación son entregados por la Superintendencia de Compañías y el Servicio de Rentas Internas.

La comunicación interna en las empresas es un área aún pendiente de desarrollo, los líderes empresariales la reconocen como un pilar importante para el cumplimiento de las metas del negocio. Sin embargo, en la práctica la mayoría de las empresas no la consideran dentro de la planificación estratégica de la organización (García J. , 1998).

Por ello, esta investigación busca evidenciar si las empresas más exitosas del Ecuador (consideradas así por los ingresos generados a través de las ventas), sean estas nacionales o multinacionales, manejan

la función de la comunicación interna, a través de departamentos con cargos definidos, planificación estratégica y con la dotación del recurso humano, materiales técnicos y presupuesto para desarrollarla.

1.2 Descripción del problema

Las empresas ecuatorianas sin importar sus dimensiones (pequeñas, medianas o grandes) no utilizan como parte de su estrategia de negocio la implementación de una función de comunicación interna formal y estructurada que vaya más allá de las carteleras y gestión de medios internos de comunicación.

Por lo tanto, el problema es que no existe en el país un estudio que vincule la importancia del desarrollo de las comunicaciones internas con los buenos resultados del negocio; y se demuestre que los índices de eficiencia, productividad y rentabilidad de las empresas exitosas están directamente relacionados con buenas prácticas de comunicación interna.

La función de comunicación interna debe ser gestionada a través de una estrategia enfocada en los objetivos de negocio, a través de un impacto positivo en la eficacia operativa de la empresa. Adicionalmente, la gestión de comunicación interna genera un buen clima laboral y desarrolla el sentido de pertenencia y marca interna.

Entre las empresas seleccionadas para el estudio encontraremos dos tipos: nacionales y multinacionales; y de los sectores: privado y público (empresas estatales).

Las empresas multinacionales tienen un paso adelante en el manejo de una comunicación interna enfocada en ser un soporte para conseguir los objetivos de negocio, a través de una gestión estratégica

que busque comprometer, alinear y sincronizar a los colaboradores para alcanzar los resultados.

También hay empresas nacionales exitosas consideradas en esta investigación por tener los mayores ingresos del país. Ellas tienen como denominador común el manejo de la comunicación interna a través de un departamento de comunicación operado de forma eficiente, cuyos propósitos son crear la marca interna y generar sentido de pertenencia en los colaboradores. Todo esto mejora la eficiencia en los procesos, genera rentabilidad y aporta a la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

Esta gestión se apoya en el desarrollo de herramientas efectivas de comunicación interna que involucra a los colaboradores de forma transparente y oportuna dentro de los procesos empresariales.

Otro punto que debemos considerar es que las empresas multinacionales poseen una estructura importada, es decir que ha sido establecida en su país de origen y en sus sucursales; lo que significa que tienen mayores posibilidades de tener establecido de manera escrita y en la cultura corporativa un manejo eficiente y estratégico de las comunicaciones internas y que han desarrollado a través de prueba y error, prueba y error. Mientras las nacionales pueden en su mayoría no contar con un modelo de estructura organizacional que incluya de manera formal la comunicación interna.

Existe la posibilidad de que no cuenten con un área de comunicación como tal, sino que sea tarea de una empresa externa contratada como agencia de publicidad o relaciones públicas cuyo enfoque sea comercial dirigido al público externo. También, puede ser la tarea asignada a un profesional del área de Recursos Humanos o administrativo, en donde su función sería de carácter informativa, cuya

perspectiva estaría en dar a conocer a los colaboradores los eventos o actividades realizadas en la empresa.

La perspectiva de éxito que planteamos está enfocada en el manejo de una comunicación interna como “contar con la Organización para lo que la Organización está haciendo” (Capriotti, 1998). La idea es involucrar a todos los miembros de la empresa en la comunicación, de tal forma que sea bidireccional, incrementando la participación de los colaboradores en el uso de las herramientas de comunicación interna, analizando la efectividad de la misma y la innovación que ofrecen las nuevas plataformas digitales.

1.3 Alcance de la investigación y delimitación del objeto de la investigación

La presente investigación busca diagnosticar el desarrollo de la comunicación interna y determinar las mejores prácticas o técnicas utilizadas dentro de las empresas en Ecuador, tomando una muestra finita entre las organizaciones que realizan actividades comerciales en el país y tienen los mayores ingresos anuales. (Anexo 3)

Los datos utilizados son los ingresos por actividades ordinarias (ventas) y que fueron confirmados por las mismas empresas a la revista Vistazo. También son publicados en la página web www.supercias.gob.ec de la Superintendencia de Compañía.

Por ello, el objeto de esta investigación se enmarca en las empresas que reportan los mayores ingresos en el país, durante los seis últimos años, del 2007 al 2013 (Correa, 2013). Durante los siete años revisados aparecen las mismas empresas con pequeños cambios en la posición dentro del ranking, como Conecel (Claro) que se ubica en estos años entre el segundo y tercer puesto. (Anexo 3)

Las cifras de los ingresos de actividades ordinarias como otros datos del estado de resultados financiero de las empresas pueden ser consultados por cualquier persona en la página web de la Superintendencia, a partir del 20 de mayo de 2014, en que se publicó en el registro oficial N° 249 en Ley Orgánica para el Fortalecimiento y Optimización del Sector Societario y Bursátil.

Las empresas fueron consultadas a través de encuestas telefónicas (como primera opción), por correo electrónico y personalmente. El orden en que se las contactó fue descendente, se escogieron a las empresas ubicadas en las primeras 50 posiciones y cuando no se obtuvo respuesta se continuó con las siguientes, teniendo un resultado exitoso. (Anexo 4)

La investigación buscó determinar si estas empresas poseen la función de comunicación interna dentro de un área o departamento formalmente constituido y que tenga un responsable de las comunicaciones internas dentro de la empresa. (Anexo 5 y 6.1)

Así, se indagó sobre los canales o herramientas de comunicación, selección, tratamiento de la información y el número de personas a cargo de la gestión y de las estrategias y técnicas comunicacionales utilizadas en estas empresas ubicadas en las ciudades principales del país: Quito, Guayaquil, Cuenca y Manta. (Anexo 6.2)

También se buscó establecer una relación directa entre la apertura de la información y el éxito en los resultados de productividad a través del mejor conocimiento del personal sobre las metas y los planes de negocio, información hasta hace poco tiempo considerada confidencial y solamente manejada entre los altos directivos de la empresa. (Anexo 6.3)

1.4 Justificación

Las últimas tendencias de estrategia empresarial a nivel mundial muestran un crecimiento en la gestión y desarrollo de la comunicación interna, teniendo una evolución en la creación de la marca interna y el desarrollo del sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa, mejorando e innovando los canales de comunicación para potenciar la participación y sincronización de todos los colaboradores (Observatorio de la Comunicación Interna e Identidad Corporativa, 2005).

La estrategia de negocio actual basa el éxito de sus resultados en una “comunicación abierta y transparente”; es así que muchas organizaciones utilizan esta frase desde sus valores y/o atributos corporativos. (Anexo 7)

Por ello, al realizar un diagnóstico del desarrollo de la comunicación interna entre las empresas de mayores ingresos en el país, demostraremos la necesidad de establecer procesos formales y estratégicos de comunicación organizacional.

La comunicación se ha convertido en una herramienta indispensable para alinear a todos los colaboradores dentro de los objetivos de la empresa. Para que en la ejecución de las actividades operativas, productivas y comerciales puedan alcanzar la efectividad en los resultados, mediante un trabajo desarrollado en equipos e interfuncionalmente. No obstante, la experta en Recursos Humanos y Comunicación Organizacional, Beccy Torres señaló:

“En comunicación se deben segmentar los públicos, los medios y los voceros también, cada líder es un vocero de la comunicación, y como líder se considera a cada persona que tenga así sea una

persona a su cargo, y deben ser preparados como voceros líderes porque son gente que maneja gente” (Torres, 2014).

Así, las empresas deben tener reglas claras especificadas en un manual para asegurar el éxito de una gestión de comunicación interna, como señaló Torres: “debemos rayar la cancha” para garantizar a la empresa que las personas se muevan dentro de parámetros claramente establecidos, que van a fortalecer la identidad y la imagen corporativa, favoreciendo el posicionamiento de la marca interna.

Los beneficios de una política de comunicación que sea parte de la estrategia de negocios e integre los valores de la empresa, será uno de los retos de la investigación para demostrar a los pequeños, medianos y hasta grandes empresarios la importancia y necesidad de tener colaboradores bien informados y que puedan retroalimentar a sus líderes.

Tower Watson realizó entre 2009 / 2010 una encuesta sobre el Retorno de Inversión en Comunicación a 328 empresas mundiales de diversos sectores de negocio sobre que hacen esas organizaciones como prácticas de comunicación altamente eficaces. En su informe menciona: “la comunicación con los colaboradores ayuda a mejorar el compromiso y a que estos sean innovadores y más disciplinados” (Watson, 2009).

“Para hacer primero hay que creer”, afirma el experto en comunicación corporativa Adrián Cordero, quien ha dirigido el área de comunicación en varias empresas españolas y lideró la empresa Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa). Apoyado en su experiencia Cordero resalta:

“A mi modo de ver el aspecto esencial (de la comunicación) debe residir en un nivel superior y debe adquirir una dimensión estratégica y entroncar con la esencia de la organización. Para ello

la propiedad y los principales directivos deben ser los verdaderos impulsores de estas políticas” (Cordero, 2014).

Cuando los principales directivos y líderes de la organización impulsan desde sus funciones políticas de comunicación abierta, no solamente logran mayor productividad en los colaboradores, sino que los empleados crezcan en lo laboral, profesional, personal y familiar.

Además, entre las prácticas de comunicación de una empresa se le atribuye las acciones de responsabilidad social corporativa (RSC) que busca lograr beneficios sociales y ambientales que se reflejan en la empresa en una mejora de competitividad y rentabilidad. También provocan en los colaboradores actitudes positivas y de compromiso hacia la protección del medioambiente y el desarrollo de valores que son aplicados en su entorno social y familiar.

1.5 Preguntas de investigación

La presente investigación busca contestar las siguientes interrogantes:

1.- ¿En qué porcentaje de la muestra tomada entre las 100 mayores empresas del país han desarrollado la función de la comunicación interna cómo parte de la estrategia para alcanzar los objetivos de negocio?

2.- ¿Cuáles son las herramientas de comunicación interna de mayor uso y las más efectivas en las empresas de mayores ventas del país?

3.- ¿Según los expertos, por qué es importante que las empresas tengan un manual de comunicación interna?

1.6 Objetivos generales

Determinar la importancia del desarrollo de la comunicación interna, vinculados con mayor cumplimiento de los objetivos de negocio en las 100 empresas con mayores ingresos del país.

1.7 Objetivos específicos:

- Elaborar un diagnóstico del desarrollo de la comunicación interna, entre las 100 empresas con mayores ingresos del país.
- Identificar las herramientas de comunicación interna de mayor uso y de efectividad en la llegada a los colaboradores.
- Demostrar el uso de un plan estratégico de comunicaciones internas, con acciones comunicacionales creadas para asegurar la productividad de la operación.
- Analizar las oportunidades de mejora, definidas en la encuesta, que podrían tener las empresas en la gestión de comunicaciones internas.
- Proponer una Guía para elaborar un Manual de Comunicación Interna que establezca lineamientos de políticas de gestión y estrategias de comunicación.

Capítulo II. Marco referencial.

2.1 Fundamentación teórica.

El marco teórico de esta investigación se basa en la triangulación de varias teorías que van desde la organización, las relaciones humanas, la administración, de sistemas, de contingencias y la teoría funcionalista de las comunicaciones de masas.

Se realizará para el objeto del anteproyecto un resumen de todas las teorías que debemos revisar de acuerdo al objetivo de esta investigación.

La Teoría Clásica de la Organización surgió de la “necesidad de encontrar lineamientos para la administración de organizaciones complejas” (James Stones, 1996). Son sus principales autores Frederick Taylor, un ingeniero mecánico estadounidense, que al igual que Henry Fayol, fundador de la escuela clásica de la Administración, son los primeros en sistematizar a la organización.

Taylor se interesó principalmente en las funciones de la organización, mientras Fayol se interesaba sobre la administración total y se enfocaba hacia la administración (James Stones, 1996), pensaba que era una de las áreas más descuidadas y que la administración era como cualquier otra habilidad que podía enseñar una vez que se entendieran sus principios fundamentales.

Otro de sus máximos exponentes es el sociólogo alemán Max Weber, quien opinaba que toda la organización estaba dirigida a alcanzar

metas y al estar compuesta por miles de individuos requería un control estricto de sus actividades. Weber desarrolló la teoría de la administración de burocracias que subrayaba la necesidad de una jerarquía definida (James Stones, 1996).

La teoría de las Relaciones Humanas, surge al igual que las teorías de la Administración y de las Organizaciones, alrededor de 1930. Nace de varios estudios en los que se empiezan a preocupar por la conducta de los trabajadores. Uno de sus investigadores es Elton Mayo, que ve al factor humano como lo más importante de la empresa, en contraste con las teorías de Fayol y Taylor que tienen “una concepción del hombre muy elemental, cuya única motivación es económica y realmente los ven como máquinas humanas” (Marín, 1992).

“La teoría de Sistemas intenta hacer el síntesis del enfoque clásico y el enfoque de las relaciones humanas”. La visión sistémica está presente desde las sociedades preindustriales, desde Aristóteles, Platón y otros filósofos griegos. Según sus autores, para entender el sistema es necesario estudiarlo como un conjunto de elementos junto con las interrelaciones entre ellos. Existe también un enfoque holista (proviene de holos que significa totalidad en griego) cuya teoría se basa que un sistema es más que la suma de sus elementos” (Gorbaneff, 2007).

La teoría de la Contingencia es la continuidad del enfoque sistémico, plantea que las organizaciones necesitan métodos diversos de administración porque son diversas y enfrentan distintas situaciones o contingencias (Gorbaneff, 2007).

Las variables de contingencia están dadas de acuerdo al tamaño de la organización, tipo de tecnología que usa, incertidumbre ambiental en la que trabajan y las características individuales de los miembros de la organización (Gorbaneff, 2007).

Para esta investigación es fundamental tomar como referencia el efecto de los medios de comunicación de masas de Joseph Thomas Klapper, quien presentó en su célebre investigación el efecto hipodérmico hacia un enfoque situacional o funcional y fenoménico. Klapper descarta “la tendencia de considerar a la comunicación de masas como una causa necesaria y suficiente de considerar a los efectos que produce en el público para verlo como una influencia que actúa junto a otras como una situación total” (Rubio, 2004).

Por esta razón, en esta investigación analizaremos el efecto de las comunicaciones que cumplen con las necesidades experimentadas por el receptor, comparándolas con el enunciado de la teoría funcionalista de las comunicaciones de masas que atribuye su influencia en el público cuando los mensajes son disfrutados, interpretados y enlazados a experiencias o motivaciones propias, es decir que “el receptor actúa sobre la información de la que dispone y usa” (Gómez, 2007).

Igualmente, se considerará los efectos y la importancia que la comunicación produce en los públicos, considerando que los públicos de una empresa se asocian en diversos grupos (cuyo tamaño depende de la estructura de la empresa, y en función de su línea de negocio).

2.1 Definiciones Conceptuales

Empresa: Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos (RAE, 2001).

La empresa será la institución que lleve a cabo el proceso de producción, siendo su función combinar factores de producción para la obtención de un determinado bien o servicio. Alcanzando ahorros en

costo de producción y la mayor productividad del trabajo en equipo (Cuerdo, 2008).

La empresa como un conjunto de medios humanos y materiales que disponen para conseguir una finalidad, según un esquema determinado de relaciones y dependencia entre los diferentes elementos que la componen (Gil, 2013).

Organización: Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines (RAE, 2001).

Dentro de las teorías de las organizaciones se define sobre la base de considerarlas estructuradas con finalidades y objetivos, que sus miembros no podrían conseguir con la misma eficiencia fuera del paraguas de la organización. Entonces las finalidades y objetivos justifican su existencia y constituyen un elemento central de su definición (Ballart, 1993).

Si tomamos el concepto desde la teoría de Sistemas una organización es un conjunto de elementos que tienen realidad objetiva y que mantienen entre ellos relaciones de interdependencia (Fernández-Ríos, 1997).

Estrategia: Los orígenes del término estrategia están vinculados con actividades bélicas; así tenemos un primer enfoque que afirma que el éxito depende del conocimiento que tengamos de las capacidades y recursos internos, y de igual forma conocer a la competencia o “enemigo”.

Otro enfoque está en los esfuerzos, cuya prioridad no es combatir al enemigo sino a los objetivos de la estrategia que este impulsa, para ello se requiere claridad mental, racionalidad y objetividad (Brenes, 1998).

De esta forma el concepto de estrategia incluye un conjunto de decisiones importantes que una empresa toma para actuar dentro de determinado mercado. Estas decisiones estratégicas constituyen el principal responsable del éxito o fracaso de la empresa (Brenes, 1998).

La Real Academia de la Lengua Española también conceptualiza a la estrategia bajo los dos enfoques dentro las operaciones de guerra, y como un proceso regulable, un conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento (RAE, 2001).

Recursos Humanos: se denomina al trabajo que aporta el conjunto de colaboradores de una organización. Recursos Humanos como área de una empresa se encarga de la administración, selección y desarrollo del talento humano (Gómez, 2007).

Los recursos humanos constituyen el activo más importante para el funcionamiento de toda organización. La gente significa por su naturaleza una responsabilidad medular para la empresa, bajo esta premisa la administración de recursos humanos busca que desarrollen plenamente sus capacidades y contribuyan al logro de los objetivos de la empresa y al mismo tiempo obtenga bajo la actividad que realizan su propia realización como seres humanos (Barquero, 2005).

El concepto de recurso humano también puede tomarse como sinónimo de formación, pero su concepto comprende el desarrollo de las aptitudes para el trabajo de todas las personas que integran la empresa (OIT, 1998).

Objetivos de negocio: La palabra objetivo se refiere al punto o meta que se desea alcanzar como resultado de una operación o proceso (RAE, 2001).

Los objetivos pueden definirse en el campo de la técnica, tecnología, economía, sociales, societarios, financieros, entre otros. Sin embargo, en la práctica empresarial no se persigue uno solo de estos objetivos sino todo un sistema de objetivos. Este es un conjunto de objetivos que trata de realizar la empresa, buscan una función de utilidad que involucra el bien del individuo, los procesos de producción, costos, almacenamiento, costos, entre otros (García, 1994).

Los objetivos de negocio dentro del enfoque comercial es ofrecer un servicio o producto que resulte aceptable y obtener beneficios. Para que exista continuidad deben existir incentivos para el público la necesidad de bienes o servicios y beneficios económicos para los inversionistas o accionistas de la empresa (Hansen, 1990)

Alineación: significa la acción y efecto de formar o reunir ordenadamente a un grupo hacia una orden, ideología (RAE, 2001).

En una empresa, se denomina alineamiento estratégico al proceso de traslado y difusión de la estrategia hacia las diferentes áreas, departamentos, unidades y procesos de la organización. De esta forma, el proceso de alineamiento vincula a las diferentes funciones de la empresa en dirección a la estrategia de la empresa, para asegurar que el trabajo, decisiones, comportamientos y actuaciones diarias de todos los individuos, estén enfocados en el cumplimiento de la estrategia (Ruíz Guzmán y de la Rosa, 2008).

Desde un punto humano, la alineación es la evidencia visible y patente que nos convence de la presencia objetiva de una realidad. La alineación es mostrarse o exteriorizarse, tiene una aplicación comercial en la economía inglesa que significaba que el individuo cede una parte de su libertad originaria para crear el pacto social que funda una sociedad organizada (Gurméndez, 1989).

Rentabilidad: En su concepto básico viene de rentable y significa que produce una renta suficiente o remuneradora (RAE, 2001). Sin embargo cuando hablamos de la rentabilidad de una empresa se debe comprender los detalles que hacen singular a una compañía, para aplicar dentro de su funcionalidad modelos de rentabilidad (Slywotzky, 2003).

Existe una relación entre la cultura de una empresa y sus resultados económicos a largo plazo (Kotter, 1995). Cuando la cultura es fuerte, es decir todos los directivos comparten un conjunto de métodos y valores coherentes para la conducción de los negocios, los colaboradores adoptan esos valores con rapidez. Incluso esas empresas de culturas fuertes muestran cierto estilo particular y sus valores tienen raíces profundas que no se alteran con la presencia de nuevos directivos.

Los **buenos resultados financieros** o de rentabilidad de estas empresas “fuertes” se fundamenta en tres ideas, según John Kotter. La primera se refiere a cómo los esfuerzos se unifican hacia el objetivo común, que logra que los colaboradores marchen a un mismo ritmo.

Otro fundamento está en el nivel de motivación en los colaboradores que ayuda a alcanzar una alta rentabilidad. La tercera afirma que la cultura de estas empresas favorece al comportamiento global con estructuras y controles requeridos, sin asfixiantes burocracias que inhiben la motivación y la innovación (Kotter, 1995).

Productividad: Es una medida de la eficiencia económica que resulta de la relación entre los recursos utilizados y la cantidad de productos o servicios elaborados, representados así:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Productos Obtenidos}}{\text{Insumos invertidos}}$$

Para medir la productividad se usan indicadores como productos por hora hombre o por hora máquina, relación producto capital, entre otros (Rodríguez, 1999).

La productividad puede ser comparada con la eficacia, pero va más allá del concepto técnico porque una empresa podría tener una alta producción (eficiencia) y no tener el mercado para distribuirlo (eficacia), por lo cual no sería efectiva, ni rentable (Fernández-Ríos, 1997).

Otro concepto de productividad es entenderla como la mano de obra o rendimiento de los trabajadores manteniendo la relación de valor entre materiales y colaboradores (Alfaro, 1999).

Eficiencia: La eficiencia resulta de la capacidad de utilizar inteligentemente los recursos disponibles (Rodríguez, 1999).

La eficiencia es una característica más de la empresa dirigida hacia la consecución de los objetivos. Para lograr esta eficiencia una empresa debe cumplir en dos criterios: consumo y niveles de producción (Krugman, 2008).

Otro concepto de eficiencia es en relación a los recursos empleados en la producción de una empresa, este marco conceptual se refiere a la eficiencia productiva (Ventura, 1999).

Eficacia: Dentro de una empresa, eficacia es lo que tiene que hacer para obtener el producto o servicio que es la esencia de la organización en sí. No obstante este concepto queda inconcluso sino lo relacionamos con otras características que llevan al éxito empresarial como la eficiencia, productividad, calidad y rentabilidad (Ramos, 2004).

Dentro de su concepto semántico eficacia es la capacidad de lograr el efecto o resultado que se espera (RAE, 2001).

En otro concepto eficacia sería la relación entre los objetivos previstos y los alcanzados (Ramos, 2004). Lógicamente para llegar a ser eficaz se debe obtener los más altos resultados.

Efectividad: es la relación entre los resultados previstos y conseguidos en cada uno de los objetivos de la empresa por separado (Ramos, 2004).

La efectividad es lograr que una organización logre altos niveles de rentabilidad por medios económicos y técnicos (Fernández-Ríos, 1997). Incluso una organización puede no alcanzar la eficacia planteada pero puede ser efectiva utilizando tácticas políticas internas.

La efectividad organizacional busca que los colaboradores incrementen su rendimiento individual subiendo los niveles en los resultados de la empresa (Garzón, 2005).

Competitividad: Es la capacidad de una empresa de cualquier tipo para desarrollar y mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan mantener una posición destacada dentro del mercado (Ramos, 2004). La ventaja comparativa es aquel atributo, recursos o conocimiento que dispone la empresa y de la que carecen sus competidores.

La competitividad de las empresas se da por todos los productos o servicios que pongan en el mercado y esta depende de la productividad que sean capaces de conseguir los equipos humanos, cuyo objetivo fundamental es hacer rentable las producciones (Alfaro, 1999).

Desde el punto de vista humano, la competitividad de la empresa no está en que cada colaborador haga lo mejor que sepa, sino que las personas conozcan qué deben hacer (Deming, 1989).

Cultura de empresa: el término cultura son las cualidades de un grupo humano específico que se transmite de una generación a otra (Kotter, 1995). Otro concepto formal de cultura sería la tomada como la totalidad de comportamientos, artes, creencias, instituciones y cualquier forma de trabajo humano.

Con estas definiciones de cultura, Kotter define a la cultura de una empresa como un todo formado por dos niveles que difieren de visibilidad y su resistencia al cambio. En el nivel más profundo están los valores compartidos por los miembros de la organización que tienden a persistir a lo largo del tiempo. En el nivel más visible están los patrones de comportamiento o estilo de la empresa, que los colaboradores se encargan de difundir en los nuevos compañeros (Kotter, 1995).

La cultura de una organización empresarial se esparce de manera natural, y por ello pasa inadvertida hasta que se trate de implantar una estrategia o estructura que no sea compatible con la cultura, entonces aparece la resistencia al cambio. Por ello, Kotter advierte que una nueva estrategia no pasa a formar parte de la cultura empresarial hasta que la mayoría de los colaboradores estimulen de forma activa a los nuevos empleados para que sigan estas prácticas o comportamientos.

Cultura organizacional: Otro término sinónimo de la cultura de una empresa, que se compone de un conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones” (Gross, 2008).

Para conseguir medir o cambiar la cultura organizacional se debe identificar los símbolos de estatus, disposiciones de las oficinas, los valores y las hipótesis que hay detrás de esos valores (Garzón, 2005).

Clima organizacional: entendido como la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo (Palma, 2004).

El clima organizacional es la percepción que tienen los colaboradores sobre el ambiente de la empresa, de acuerdo a las condiciones en que se encuentran dentro de un proceso de interacción social y estructura organizacional (Garzón, 2005).

El clima organizacional es externo al autor pero se encuentra en la mente del observador, que responden a características perceptuales, psicológicas, abstractos, descriptivas y no evaluativas. Toma la forma de un conjunto de actitudes y expectativas que describen a la organización (Chiang Martín y Núñez, 2010).

Imagen Corporativa: es todo lo que rodea a una empresa o producto y que puede hacer referencia a su imagen al momento de describirla o conceptualizarla. Se puede definir como una evocación mental que forma el individuo basado en atributos que pueden variar o coincidir con el concepto ideal que tiene dicho individuo (Pintado y Sánchez, 2013).

La imagen corporativa es lo que un público determinado percibe sobre la organización, a través de la acumulación de todos los mensajes que haya recibido. Todo lo realizado por la empresa desde su inicio ha marcado su imagen (Ind, 1992).

En el proceso de construcción de la imagen corporativa, la comunicación desarrollada por la empresa juega un papel fundamental,

mediante una adecuada gestión de comunicación corporativa la empresa construye y mantiene relaciones de entendimiento y compromiso con sus diversos públicos (Jiménez y Rodríguez, 2007).

Identidad Corporativa: hace referencia a lo que la empresa comunica a sus públicos partiendo de lo que es. Este “ser” de la empresa tiene atributos identificadores y diferenciadores como su historia, filosofía, proyectos, estrategia, procedimientos, cultura, entre otros (Pintado y Sánchez, 2013).

La identidad corporativa, también es un término utilizado erróneamente para denominar programas de comunicaciones y cambios que emprende una empresa, a través de empresa consultoras. Cuando la identidad corporativa son valores, ideas y filosofías que tiene la empresa y que no se cambian fácilmente (Ind, 1992).

En el ámbito del marketing, la identidad es el conjunto de rasgos, características y atributos más o menos estables y duraderos de la organización, que determinan su manera de ser, actuar y relacionarse. Con dos rasgos específicos: físicos o visuales y culturales (Jiménez y Rodríguez, 2007).

Comunicación Corporativa: es el proceso que convierte la identidad en imagen corporativa. Sin comunicación los valores y las estrategias de las empresas no se entenderán, ni se adoptarán; y carecerá de un sentido claro sobre su propia identidad (Ind, 1992).

La comunicación corporativa “... no puede ser unidireccional, hay que concebirla como un diálogo”, (Pintado y Sánchez, 2013). Escuchar a sus públicos aporta adaptaciones a la identidad corporativa.

Para conseguir que la comunicación corporativa sea efectiva, implica un complejo proceso de diseñar, planificar y ejecutar acciones. En el cual se considerarán los siguientes aspectos: audiencia, objetivos, mensajes, presentador del mensaje, medios y soportes para la difusión (Jiménez y Rodríguez, 2007).

Comunicación interna: Contar a la Organización lo que la Organización está haciendo, este es un concepto generalizado que según el experto Dr. Paúl Capriotti, se conceptualizaría así, “hacer partícipe a los miembros de la empresa de todo lo que hace, a través de los recursos comunicacionales internos de la organización” (Capriotti, 1998).

La comunicación interna es la gran herramienta y a la vez contenido último de los estilos de dirección democráticos que caracteriza a la empresa contemporánea. Siendo un recurso para alcanzar los objetivos de negocio y culturales (García J. , 1998).

La definición de comunicación interna está dada por su orientación hacia el grupo de personas que conforman la institución o que están directamente vinculadas a la empresa. Su objetivo es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes, como uno de los elementos que articula las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización (Editorial Vértice, 2008).

Comunicación organizacional: un conjunto de técnicas encaminadas a contar dentro de la empresa lo que se está haciendo, con la finalidad de generar sentido de pertenencia (Capriotti, 1998).

Actualmente la comunicación organizacional puede ser considerada como una disciplina que proporciona elementos para optimizar el flujo de la comunicación interna y externa de la empresa (Ávila, 2004).

El cambio en el bagaje del concepto de comunicación organizacional a que no se debe actuar como simples administradores de información, y de espaldas de la comunicación interna y la comunicación digital. Tampoco es una gestión de canales sino que debe integrar estratégicamente toda la información de la empresa (Castro Celeste y García, 2005).

Responsabilidad Social Corporativa: constituye una herramienta de gestión que contribuye a la eficacia empresarial. Aporta mejores resultados financieros al mismo tiempo que se fortalecen en el mercado y son percibidas de manera más positiva por los ciudadanos (Pintado y Sánchez, 2013).

Los empresarios actuales entienden la utilidad de aplicar criterios éticos a sus decisiones empresariales, y lo necesario que hacerlo resulta para la sostenibilidad a largo plazo del negocio. Este criterio de ética empresarial se lo desarrolla como Responsabilidad Social Corporativa (Navarro, 2012).

Otra redefinición de Responsabilidad Social Corporativa es el intento de reconciliar el fomento la competitividad de las empresas con el mantenimiento de la cohesión social, solidaridad y respeto al medio ambiente (Morrós y Vidal, 2005).

Herramientas de Comunicación Interna: son los vehículos de la comunicación interna. Entre las herramientas más utilizadas la presencia física sigue siendo la mejor forma como correos electrónicos e intranets, aunque debe tener formas de retroalimentación (Caldevilla, 2010).

Para desarrollar los procesos de comunicación interna se utiliza herramientas que van más allá de las carteleras o circulares informativos

(memos). Son instrumentos que deben buscar una forma de construir canales de comunicación bidireccional (López Fenández y Durán, 2005).

Las herramientas de comunicación interna son un eje central para aumentar el conocimiento colectivo dentro de la empresa. La eficacia de las mismas debe estar determinada por indicadores de medición que puedan verificar su eficacia y uso (Pintado y Sánchez, 2013).

Publicidad interna: herramientas de comunicación promocional utilizadas de manera interna dentro la empresa con el fin de generar marca interna (Londoño Mateus, 2004).

Es aconsejable difundir las campañas de publicidad externa entre los colaboradores, sean estos con artículos promocionales o solo boletines; así se genera la publicidad interna, y los colaboradores se sentirán más identificados con su empresa e importantes al ser informados al mismo tiempo (Barquero y Fernández, 2007).

Dentro del marketing, la publicidad interna está dividida en la información a la dirección sobre presupuesto, objetivos y estrategias a usar y la comunicación al equipo de ventas de las ventajas de la promoción, argumentaciones a emplear, mecanismos, duración, premios y otros. Para esto se emplean reuniones, circulares, gráficos de seguimientos (Editorial Vértice, 2008).

Marca interna: constituye el activo esencial de una empresa. Está basada en los principios de la empresa: misión, visión, objetivos y cultura organizacional, donde todos sus públicos están involucrados (Asociación de Marketing de España, 2011).

La imagen es una proyección de la marca en el campo social, porque la marca precede a su imagen, porque tiene un significado con un

juicio de valor (Costa, 2004). La marca es la expresión de un compromiso de la empresa con sus involucrados (Caldevilla, 2010). Si unimos ambas definiciones la marca interna es la relación entre imagen y cultura que escala internamente en los colaboradores de la empresa.

Sentido de pertenencia: implica la afinidad desarrollada en los colaboradores hacia la empresa. Se logra cuando los colaboradores desarrollan empatía, pasión, compromiso, confianza, entre otros sentimientos que generan acciones positivas para la organización (Cárdenas y Dipp, 2014).

El sentido de pertenencia puede ser llamado el capital emocional que hay en el corazón de la gente, entiéndase como la inteligencia emocional de las personas, al conjunto de habilidades, comportamientos y cualidades personales que permiten al profesional desenvolverse con eficacia dentro de su ambiente laboral (Thomson y Rodríguez, 2000).

El sentido de pertenencia se enmarca en la definición de cohesión social determinado por los comportamientos, valoraciones, disposiciones frente al modo en que los grupos operan con mecanismos instituidos de inclusión social (Sojo, 2009).

2.2 Hipótesis

El desarrollo de la comunicación interna permite mejor cumplimiento de los objetivos de negocio y que las empresas tengan mayores ingresos.

2.2.1 Variable independiente – causa:

Nivel de desarrollo de la comunicación en las 100 empresas con mayores ingresos.

2.2.2 Variable dependiente – efecto:

A mayor cumplimiento de los objetivos de negocio se incrementarán ingresos, productividad, efectividad y se obtendrá mejor rentabilidad.

Capítulo III. Metodología

La metodología de investigación utilizada en esta tesis trata de confirmar o demostrar lo que la práctica empresarial evidencia; por lo tanto se ha buscado exponer las estrategias comunicacionales mediante las acciones de las empresas de mayores ingresos en Ecuador, es decir el cómo hacer (*know-how*). Pero, basado en el porqué (*know-why*), es decir, las razones o fundamentos de las estrategias comunicacionales que en esta investigación parte del éxito en ventas de estas empresas.

Por lo tanto, el porqué (*know-why*) o los fundamentos han sido tomados de la conciliación de fuentes de información como medios impresos e instituciones gubernamentales encargadas de observar, regular y medir la productividad y eficiencia de las empresas y organizaciones que ejercen actividad en el país.

La metodología utilizada permitirá conocer la realidad según las distintas partes, a través del análisis de sus relaciones parciales, por lo tanto incide el método hipotético-deductivo. Siguiendo esta metodología, se aplicará las leyes generales del método científico:

- La investigación partirá de lo más conocido a lo más desconocido. La comunicación interna es clave para alcanzar una mayor alineación de los colaboradores, y de esta forma mejorar el cumplimiento de los objetivos.
- Los avances graduales deberán conectarse inmediatamente entre sí, en una serie de respuestas progresivas, cuyo detalle se explica más adelante en la metodología de la encuesta.

Esta investigación parte desde el método Inductivo tomando datos particulares obtenidos a través de encuestas para llegar a una conclusión general sobre las acciones y técnicas comunes de comunicación interna, utilizadas por las empresas de mayores ingresos en el país.

Para determinar y comprobar las razones o fundamentos de la estrategia de comunicación interna, utilizará el método Analítico que va desde lo concreto hacia sus componentes intrínsecos y causas extrínsecas extraídas a través de entrevistas a profundidad.

3.1 Diseño de investigación

En la investigación se aplicó técnicas mixtas cuantitativas y cualitativas, teniendo con las encuestas el empleo de técnicas cuantitativas y con las entrevistas a profundidad y el método de observación simple las técnicas cualitativas.

La información obtenida durante la investigación será triangulada para encontrar la “estrategia de estrategias” (Valles, 1997), así encontraremos indicadores que validen la observación simple o directa que se obtiene de las encuestas y las entrevistas a profundidad.

Para realizar este estudio, se ha tomado como muestra finita a las 100 mayores empresas del país, medidas por sus ingresos, y que se ubicaron entre los primeros lugares, durante los últimos siete años, desde el 2007 al 2013 (Correa, 2013).

Los datos fueron recogidos de las publicaciones anuales de las “500 Mayores Empresas del Ecuador” de revista Vistazo; y que toman como fuente a la información emitida por la Superintendencia de Compañías comparada con el reporte del Servicio de Rentas Internas (SRI). Estas últimas son los organismos públicos de control y tributación,

a quienes las empresas que ejercen sus actividades en el Ecuador deben reportar sus informes financieros, societarios y tributarios.

Se realizaron entrevistas a profundidad a especialistas de comunicación interna y de recursos humanos, que ocupan cargos de alta dirección. Desde sus observaciones a partir de sus experiencias se puede conocer la realidad de las comunicaciones internas en las empresas ecuatorianas y sus sugerencias o propuestas para el desarrollo o las posibilidades de mejora en esta área.

3.2 Método Exploratorio-descriptivo y delimitación del objeto de la investigación

3.2.1 Método Exploratorio

El método de investigación utilizado inicialmente fue Exploratorio enfocado a examinar la muestra tomada de la población finita (universo definido); para diagnosticar el nivel de desarrollo estratégico y operativo de la comunicación interna en las 100 empresas de mayores ingresos.

La técnica utilizada fue la encuesta vía telefónica y por correo electrónico que se realizó a la muestra (42 empresas) de las 100 que reportaron los mayores ingresos anuales, durante los últimos 7 años. El número de la muestra (42) fue tomado de la siguiente fórmula:

Tamaño de la muestra para una proporción en una población finita o conocida		
$n = \frac{N * Z_{1-\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{1-\alpha}^2 * p * q}$		
Tamaño de la población	N	100
Error Alfa	α	0,05
Nivel de Confianza	$1-\alpha$	0,95
Z de (1- α)	Z (1- α)	1,96
Proporción esperada	p	0,05
Complemento de p	q	0,95
Precisión	d	0,05
Tamaño de la muestra	n	42,44

Figura 1 Fórmula de la muestra. Autor Marlene Mosquera

La información lograda se aprovechó para determinar las técnicas comunes de comunicación interna utilizadas por estas empresas.

En la encuesta se utilizó preguntas para determinar la efectividad de la hipótesis, con los siguientes objetivos:

Metodología de la Encuesta	
Preguntas 1,2,3 y 4	Para diagnosticar el desarrollo de la comunicación interna se manejaron cuatro preguntas sobre la función, el personal y su ubicación dentro del organigrama de la empresa.
Preguntas 5,6 y 7	Se determinaron las herramientas de comunicación interna que utilizaban a través de tres preguntas parecidas (1 específica y 2 sensible) para aumentar la validez de la respuesta, sobre su estrategia y efectividad.
Pregunta 8	Para conocer sobre la existencia del plan de comunicación interna se utilizó una pregunta específica con la palabra “estratégico” y una nota aclaratoria: Entiéndase por estratégico la coordinación de acciones alineadas a las metas del negocio.
Preguntas 9, 11, 13 y 14	La efectividad del plan de comunicación interna se la analizó a través de cuatro preguntas sobre el desarrollo del sentido de pertenencia en los colaboradores y la marca interna. Principales puntales de motivación para alcanzar los mejores resultados de negocio.
Preguntas 10 y 12	La observación de las acciones se la realizó en dos preguntas: una específica y otra sensible para determinar si manejan una política de información abierta hacia sus colaboradores, y las oportunidades de mejora en la gestión de comunicación interna.
*Modelo de la Encuesta ver anexo 5	

Figura 2 Cuadro de la Metodología de la Encuesta. Autor Marlene Mosquera

3.2.2 Método Descriptivo

El método Descriptivo fue empleado para las entrevistas a profundidad y la observación simple realizada en las visitas a tres empresas.

3.2.2.1 Entrevistas a profundidad

Entre los seis profesionales seleccionados para las entrevistas a profundidad estuvieron cuatro expertos en comunicación interna y dos directivos de Recursos Humanos.

A través de preguntas y observación simple se determinó la “estrategia de la estrategia” que utilizan los expertos operativos de la comunicación organizacional y los altos directivos que son quienes establecen las directrices del plan de comunicación.

3.2.2.2 Observación simple

El método de observación simple fue utilizado en las visitas a tres de las empresas que se encuentran entre las 100 de mayores ingresos del país. En las que se observaron campañas internas expuestas a través de canales de comunicación interna.

En los colaboradores se analizó durante diálogos no grabados el orgullo hacia sus marcas y/o sus productos, cuando intentaron de forma espontánea defenderla, realzarla, y además de ser fieles consumidores de sus productos y servicios.

Igualmente observó en sus instalaciones la aplicación y distribución de las herramientas de comunicación, las estrategias CI (comunicación interna) en sus campañas o tácticas comunicacionales.

Capítulo IV. Análisis de los resultados

4. 1 Resultados de las encuestas

4.1.1 Anatomía de la muestra en las encuestas

Las 42 compañías de la muestra tomada de entre 100 empresas de mayores ingresos en el Ecuador pertenecen a varios sectores productivos del país.

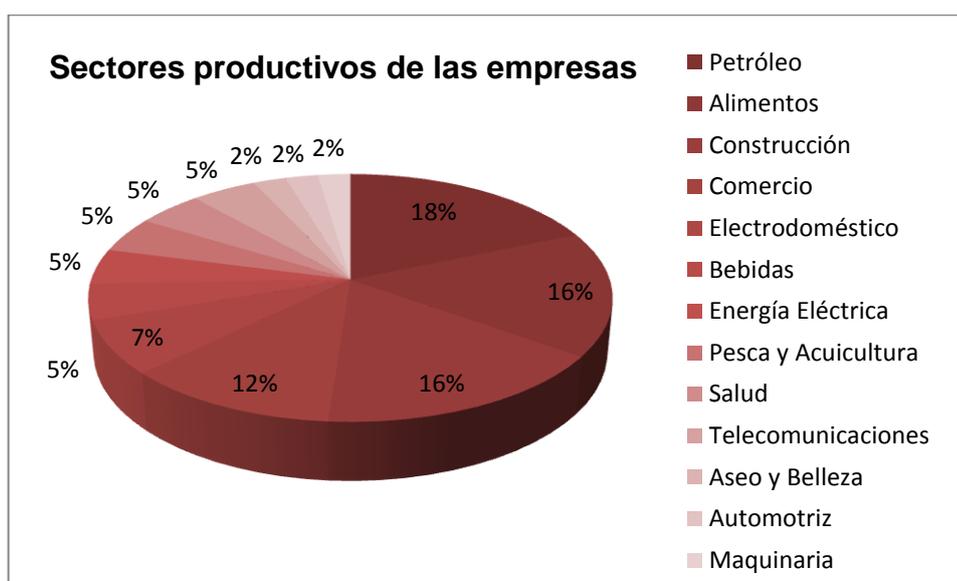
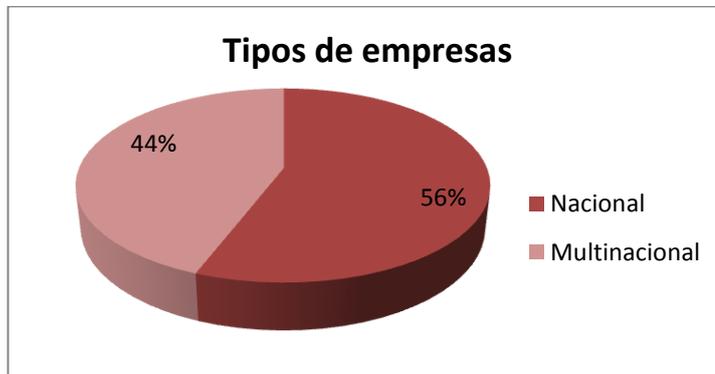


Figura 3 Gráfico de la Encuesta. Autor Marlene Mosquera

Las 42 empresas de la muestra pertenecen a 13 diferentes actividades productivas; habiendo un mayor número en los grupos: Petróleo 18%, Alimentos 16%, y Construcción 16%.

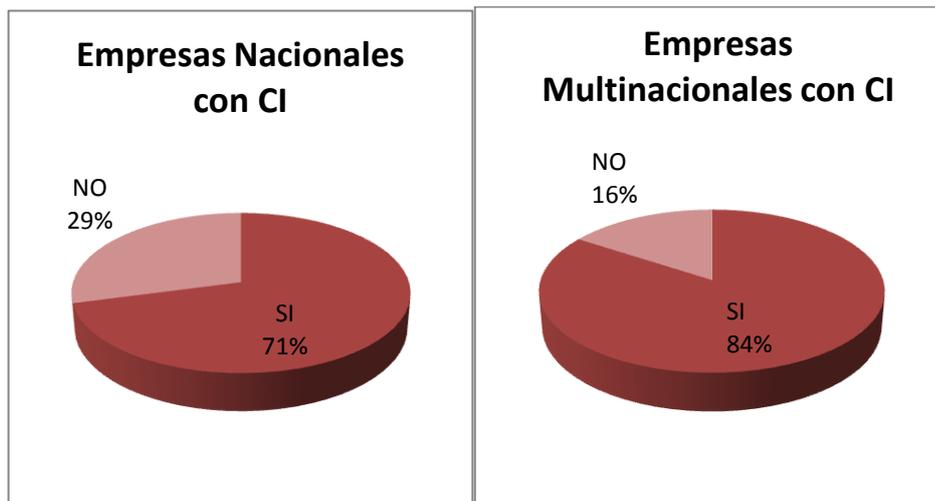
4.1.2 Tipos de empresas encuestadas



De las empresas que respondieron la encuesta el 56% son nacionales y 44% Multinacionales.

Figura 4 Gráfico de la Encuesta. Autor Marlene Mosquera

4.1.3 Empresas con comunicación interna según su tipo



Figuras 5 y 6 Gráficos de la Encuesta. Autor Marlene Mosquera

En la descripción del problema consideramos la posibilidad que las empresas nacionales sean en un mayor número quienes no posean comunicación interna, lo cual se comprobó con una diferencia de 13 puntos, porque el 84% de las multinacionales de la muestra tienen la función de comunicación interna, mientras en las nacionales el 71%.

4.1.4 Diagnóstico de la importancia de la comunicación interna

La importancia que las empresas le dan a la función de las comunicaciones internas (CI) se evidencia en la presencia de esta función de manera formal dentro de las empresas.



Figura 7 Gráfico de la Encuesta. Autor Marlene Mosquera

La comunicación interna existe en un 78% de las empresas encuestadas, lo que demuestra una positiva importancia que le dan a la función CI las empresas más exitosas del Ecuador.

Otro factor que evidencia una estructura formal de la función CI:

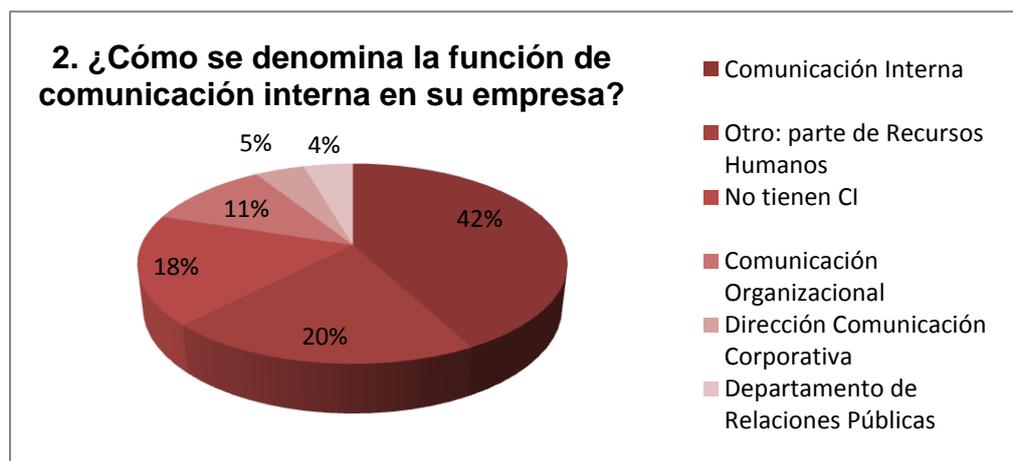


Figura 8 Gráfico de la Encuesta. Autor Marlene Mosquera

La denominación más usada por las empresas de la muestra es comunicación interna con 42%.

4.1.5 Equipo de comunicación interna



Figura 9 Gráfico de la Encuesta. Autor Marlene Mosquera

Las personas dedicadas a la comunicación interna, es otro indicador de la importancia de la comunicación interna dentro de las empresas. Lo cual se comprobó en el 97% de las empresas de la muestra que tienen entre 2 a 5 personas dedicadas a la comunicación interna, frente al 3% que respondió tener a una persona.

4.1.6 Ubicación de la comunicación interna en el organigrama

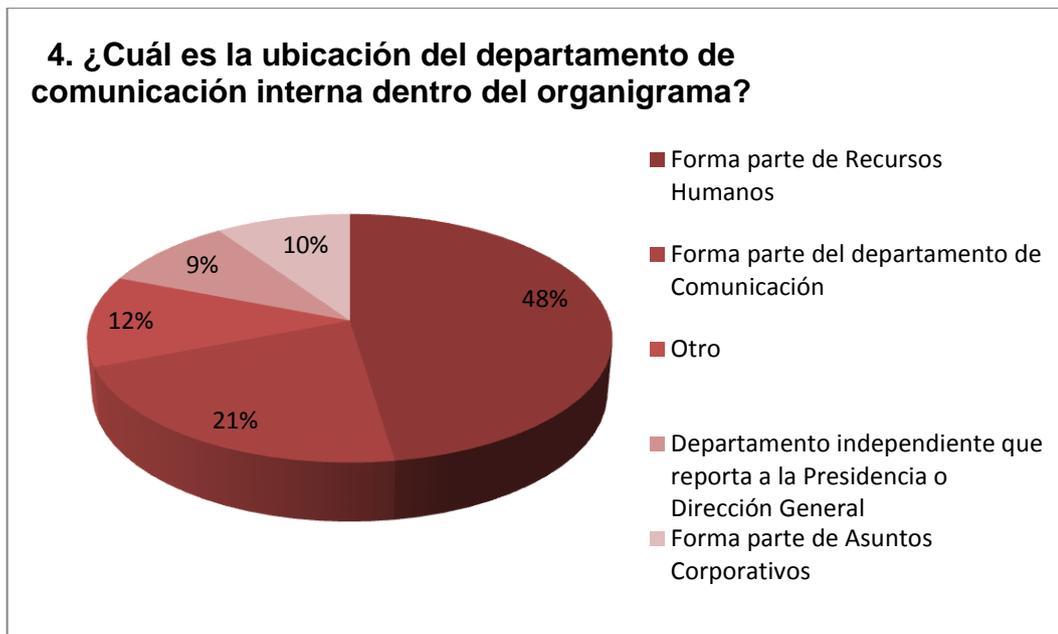


Figura 10 Gráfico de la Encuesta. Autor Marlene Mosquera

El 48% de las empresas tienen el departamento de comunicación interna integrado al área de Recursos Humanos, en el 21% forma parte de Comunicación, el 10% al área de Asuntos Corporativos, 9% reporta a la presidencia o dirección general y el resto 12% tiene otra denominación el departamento.

4.1.7 Uso de las herramientas de comunicación interna

La gestión de la comunicación interna es un proceso que debe tener creatividad, innovación, constancia y debe ser aplicada de acuerdo al tipo de público al que va dirigida, de ahí la importancia de las herramientas que se utilizan.

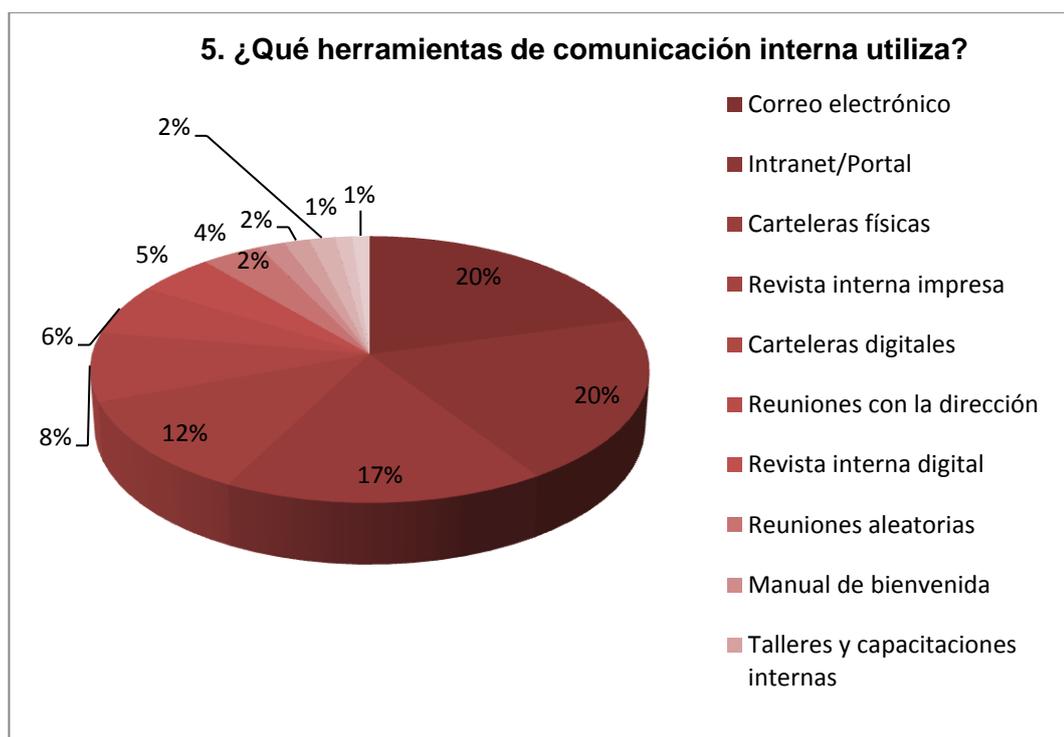


Figura11 Gráfico de la Encuesta. Autor Marlene Mosquera

El Intranet o portal web y el correo electrónico son el 40% de las herramientas de comunicación interna de mayor uso, seguida por las carteleras físicas con un 17%.

4.1.8 Efectividad de las herramientas de comunicación interna

Se utilizaron dos preguntas para obtener respuestas intuitivas y comprobar cuáles son las herramientas más efectivas.

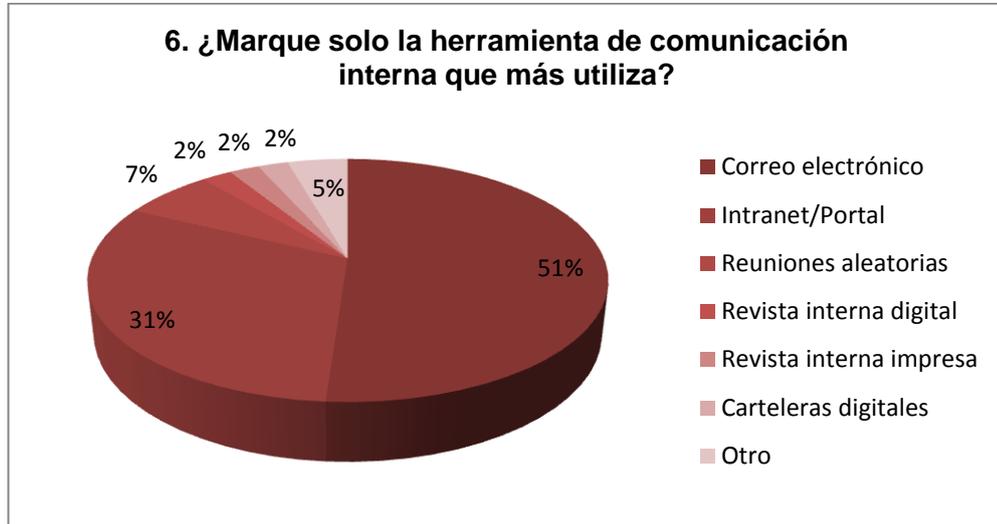


Figura 12 Gráfico de la Encuesta. Autor Marlene Mosquera

Entre las herramientas más utilizadas y la que consideran entre las más efectivas ocupan los primeros lugares el correo electrónico, el intranet y/o portal web y las reuniones aleatorias.

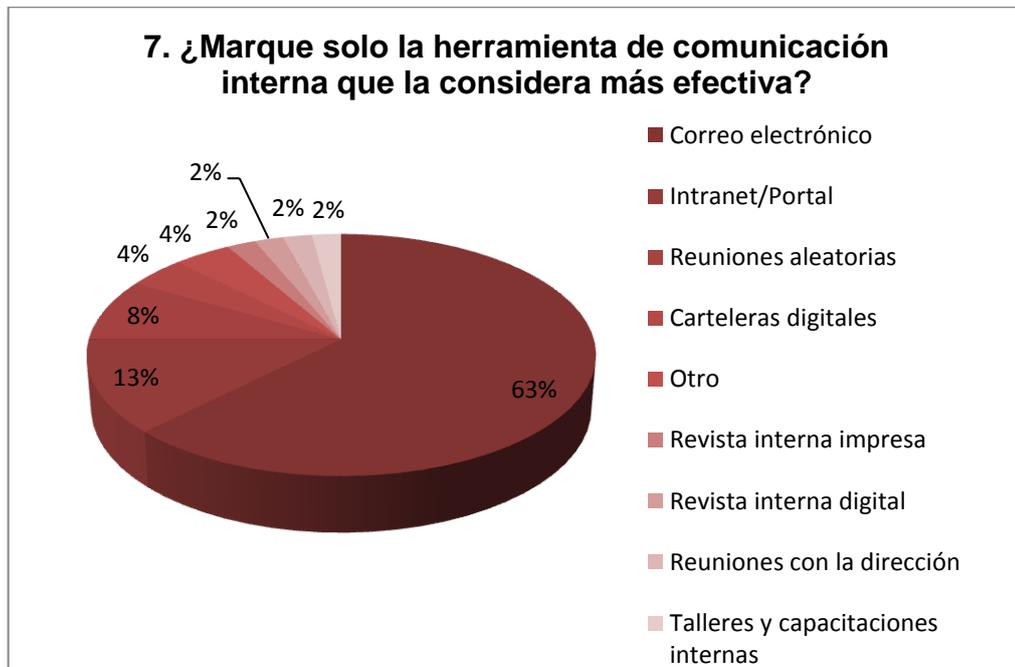


Figura 13 Gráfico de la Encuesta. Autor Marlene Mosquera

En ambas preguntas las carteleras físicas no constan pese a que están en el tercer lugar entre las herramientas de gestión utilizadas, lo que denota que las empresas encuestadas no las consideraron efectiva. No obstante, durante la visita realizada a varias de estas empresas se observó que las carteleras están ubicadas estratégicamente en los lugares de mayor acceso de los colaboradores y donde realizan de forma obligada alguna acción como la marcación de ingreso y salida, la fila del comedor y hasta cerca de los baños.

Otras de las herramientas poco utilizadas son el manual de bienvenida, las redes sociales y el buzón de sugerencias.

4.1.9 Plan estratégico de comunicación interna

Elaborar un plan de comunicación interna va más allá del manejo de los medios internos y más que solo informar, se debe coordinar acciones alineadas a los objetivos de negocio.



Figura14 Gráfico de la Encuesta. Autor Marlene Mosquera

El 71% de las 42 empresas encuestadas manifestaron que tienen un plan estratégico de comunicación interna (CI). El 29% que incluye las 10 empresas que no tienen una función CI y 3 de las que respondieron que si tienen comunicación interna.

4.1.10 Empresas que tienen la función de comunicación interna

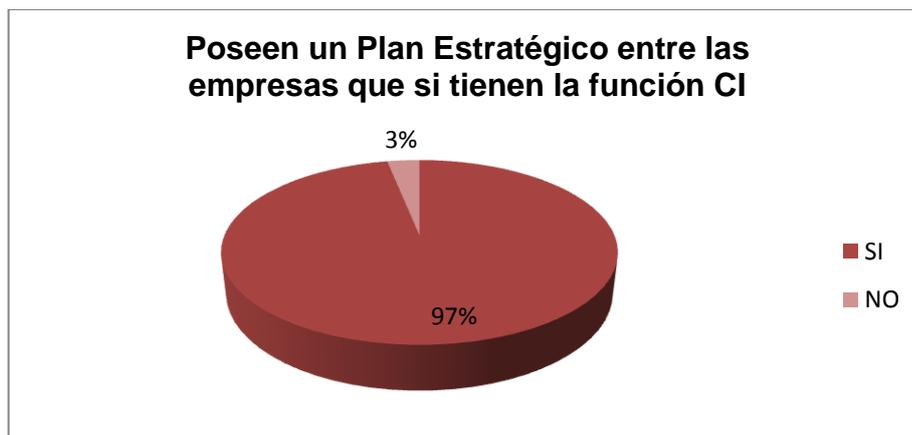


Figura 15 Gráfico de la Encuesta. Autor Marlene Mosquera

Entre las empresas que SÍ tienen comunicación interna (CI) en el 97% cuentan con un plan estratégico CI; solo una empresa respondió que no lo posee. Esto evidencia la importancia que tiene el plan de comunicación interna entre las empresas que cuentan con la función CI.

4.1.11 Eficacia de la estrategia de comunicación interna

El sentido de pertenencia es un indicador de la eficacia de la estrategia de comunicación interna porque surge cuando los colaboradores sienten orgullo por pertenecer a la empresa y se “ponen la camiseta”. De allí la importancia de las respuestas a las siguientes preguntas:

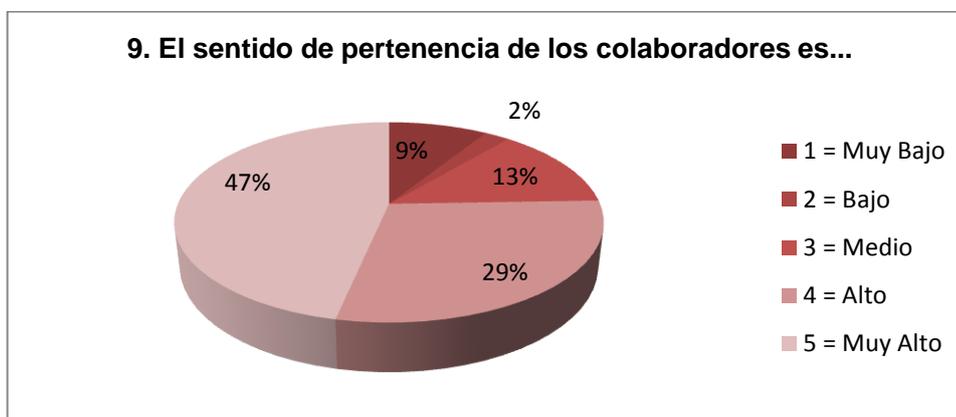


Figura 16 Gráfico de la Encuesta. Autor Marlene Mosquera

47% y 29% de las empresas calificaron con 4 (alto) y 5 (muy alto) el sentido de pertenencia de los colaboradores. Esta valoración demuestra que es una estrategia común aplicada entre las empresas encuestadas.

4.1.12 La Marca Interna

La marca interna constituye la imagen corporativa generada desde los colaboradores, expresada de forma positiva cuando se logra que el colaborador desarrolle sentido de pertenencia, orgullo y compromiso hacia la empresa.

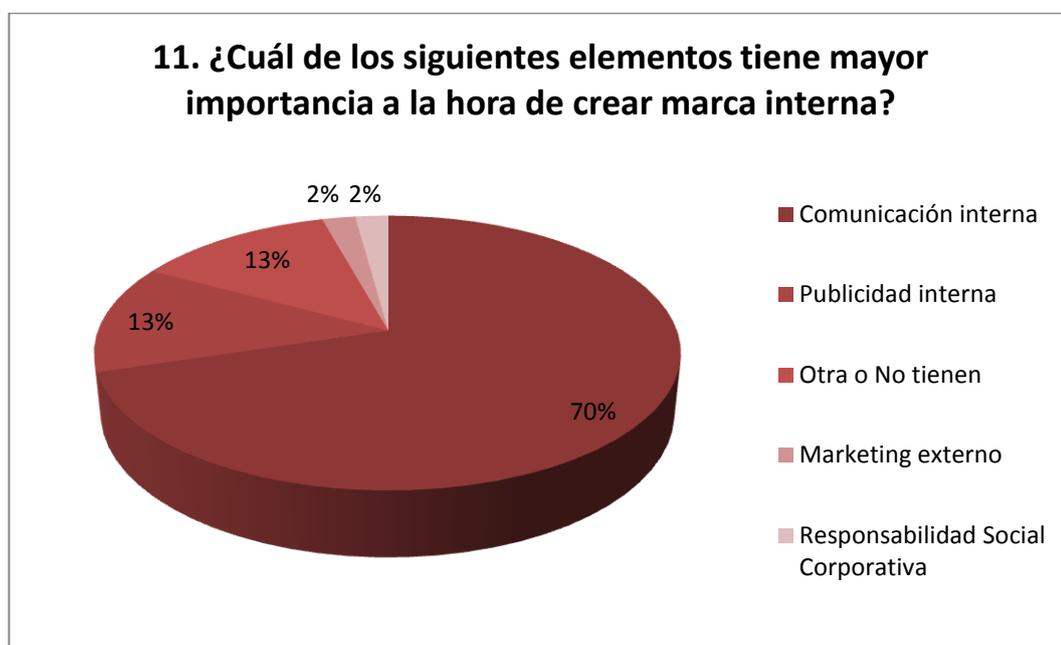


Figura 17 Gráfico de la Encuesta. Autor Marlene Mosquera

70% de las empresas consideraron que los elementos que tienen mayor importancia para crear marca interna son los de comunicación interna, a esto se suma el 13% que seleccionó a la publicidad interna y 4% de otras gestiones comunicacionales como el Marketing, la Responsabilidad Social Corporativa y la publicidad interna. En el restante 13% se encuentran las empresas que no tienen la función de comunicación interna.



Se evidencia con un 73% respondió que parte de sus objetivos es posicionar la marca interna entre sus colaboradores.

Figura 18 Gráfico de la Encuesta. Autor Marlene Mosquera

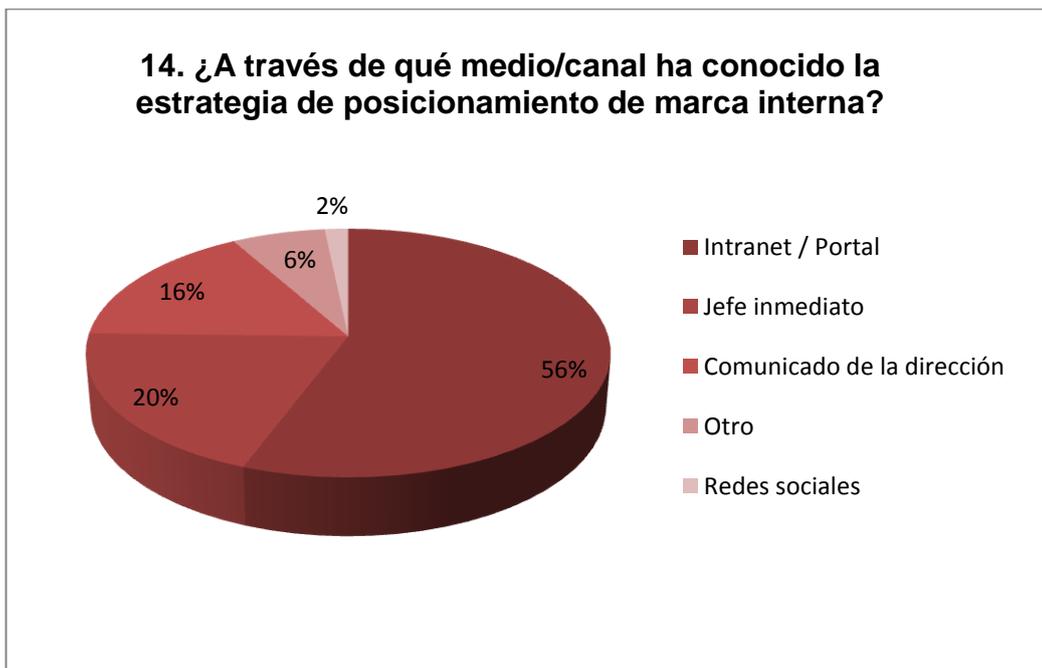


Figura 19 Gráfico de la Encuesta. Autor Marlene Mosquera

El medio más utilizado es el Intranet/Portal web con un 56%; seguido con un 20% al Jefe Inmediato y 16% Comunicado de la dirección, estas dos fuentes o canales son medios directos de comunicación que contribuyen a aumentar el autoestima laboral y el sentido de pertenencia.

4.1.13 Observaciones de las acciones de comunicación interna

Cuando la empresa tiene una política de información abierta dentro de la estrategia de comunicación interna incluirá las tácticas para difundir los objetivos de negocio y acciones para alcanzarlos.

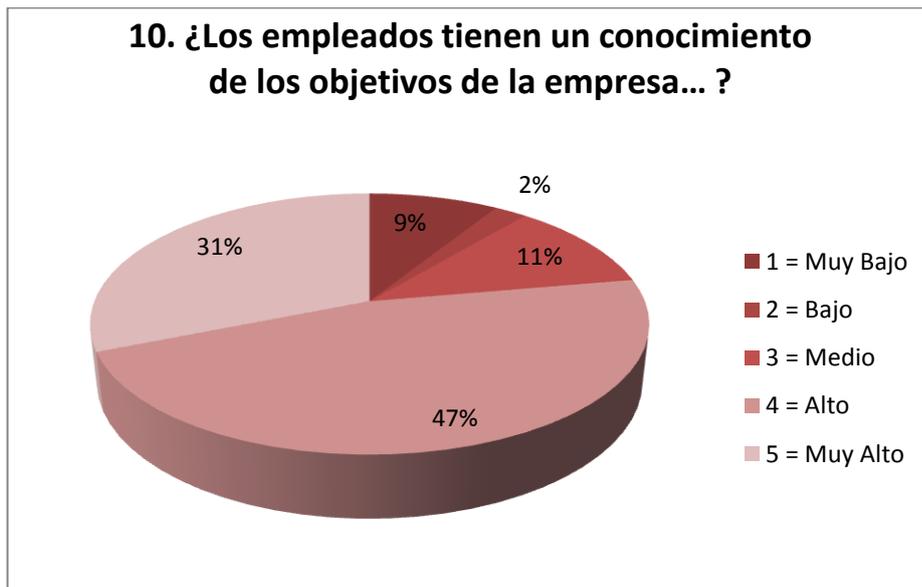


Figura 20 Gráfico de la Encuesta. Autor Marlene Mosquera

El 88% (sumado 47% alto y 41% muy alto) respondió que los colaboradores tienen conocimiento de los objetivos de la empresa, por lo cual se deduce que la mayoría de las empresas más exitosas del país tienen una política de información abierta, dentro de su estrategia de comunicación interna.

4.1.14 Análisis de la gestión comunicación interna

La comunicación interna permite generar respuestas innovadoras para gestionar el compromiso de los colaboradores y su rápida adaptación a los cambios, así también, sus continuos movimientos no están exentos de errores en las estrategias y acciones CI. Les dimos a los

colaboradores consultados en las encuestas algunas opciones para determinar si existen posibilidades de mejora CI de acuerdo a la realidad de su empresa.



Figura 21 Gráfico de la Encuesta. Autor Marlene Mosquera

La estrategia y los objetivos CI junto con las herramientas y los canales de comunicación con 17% fueron las más seleccionadas como posibilidades de mejora. Seguidas de cerca 15% la investigación y métodos de medición de la comunicación interna y la participación de los colaboradores.

Con votación ajustada 13%, 12% y 11% se pronunciaron sobre la implicación de los mandos medios, el compromiso de la alta dirección y el papel de liderazgo.

4.2 Análisis de las entrevistas

Los seis expertos entrevistados fueron profesionales con experiencia en la alta dirección de recursos humanos y otros con

liderazgo en el área de Comunicación, que han desempeñado funciones como directores de comunicación interna o se desenvuelven bajo el paraguas de las comunicaciones internas.

4.2.1 Anatomía de los seis expertos entrevistados

Nombre	Experiencia
<p>Fielding Dupuy, Licenciado en filosofía e historia de las matemáticas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Consultor de comunicación en empresas ecuatorianas y extranjeras. - Vicepresidente marketing en Heidrick & Struggles - International corporate communications & brand marketing en New York Life Insurance Company.
<p>Adrián Cordero, Master en Comunicación Política y Corporativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación y Reputación Corporativa, Lobby & Advocacy, Marca, Empresa Familiar. Docente Universitario y de Postgrado en Madrid – España. - Director general de Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa).
<p>Heide Stacio, Psicóloga Organizacional con capacitación en comunicación interna.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Analista de Comunicación interna Fábricas Nestlé. - Realizó una investigación con el tema sobre las “Necesidades de comunicación interna para las industrias”. - Experiencia de 8 años en proyectos de comunicación en empresas multinacionales.
<p>Beccy Torres, Psicóloga industrial con maestría en Comunicación Organizacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Consultora y fundadora de D&E Asesoría. - 14 años en la dirección de áreas de Recursos Humanos, entre ellas Comunicación Interna de Cervecería Nacional. - Coach de esencia certificada y con experiencia en formación de habilidades de liderazgo.

María Lourdes Macías , Psicóloga industrial con maestría en Comunicación Organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente de Talento Humano de la Empresa Eléctrica de Guayaquil. - Gerente de Talento Humano en el Consejo Nacional de la Judicatura. - con experiencia en la estructuración de políticas, normativas, reglamentos y manuales.
María Verónica Arosemena , Licenciada en Comunicación y Periodismo.	<ul style="list-style-type: none"> - Especialista en Comunicación y Redacción Corporativa. - Fundadora de Comunicare empresa dedicada a la capacitación en redacción corporativa, encontrando una necesidad comunicacional dentro de las empresas que la contratan.
*Ampliación del perfil profesional en el anexo 1.	

Figura 22 Gráfico de la Encuesta. Autor Marlene Mosquera

4.2.2 Resumen de los tópicos mencionados por los entrevistados

En el cuestionario de las entrevistas se emplearon preguntas dirigidas a conocer las opiniones de los expertos en temas sobre la estructura organizacional (Manual de Comunicación Interna) y las claves para que la gestión de comunicación interna alcance sus metas propuestas. En el cuadro siguiente se detalla los principales tópicos mencionados:

Opiniones	Sobre la estructura organizacional CI	En la estrategia CI
Fielding Dupuy	Un manual de comunicación evita los riesgos de cambios innecesarios. Mientras que elaborarlo ayuda a hacer una autoevaluación sobre procesos, problemas, mejores prácticas, entre otros.	La comunicación interna debe ser deliberadamente gestionada, desde arriba (alta dirección).

Adrián Cordero	Con adecuadas políticas de comunicación se puede ayudar a que los trabajadores estén bien informados..., se sientan parte de ella y por consiguiente estén dispuestos a dar todo de sí mismo.	El aspecto esencial reside en un nivel superior y adquirir una dimensión estratégica... los principales directivos deben ser los impulsores... “para hacer primero hay que creer”.
Heide Stacio	Es muy importante tener claros indicadores de gestión que evidencie los aportes que la CI está generando en la empresa. ...Se debe dar importancia, estructura y presupuesto necesario para desarrollar estrategias CI.	Los responsables de CI de las organizaciones se convierten en socios estratégicos en la gestión de líderes organizacionales, creando espacios de alineación en todos los niveles de la empresa.
Beccy Torres	Una gestión efectiva de cualquier proceso debe tener reglas... con el fin de estandarizar y alcanzar los resultados.	En comunicación se deben segmentar los públicos, los medios y los voceros también, cada líder es un vocero.
María Lourdes Macías	Un manual es un documento que siempre orienta... debe hacer una articulación entre ese contexto teórico y esa especificidad de la empresa.	Cuando se desarrolla el sentido de pertenencia apropiado lo que es la empresa y su estrategia de

	Las políticas, normas y reglas del manual deben tener dos enfoques: técnico y humano.	negocio en las personas, las fijas y van a trabajar con esa inspiración.
María Verónica Arosemena	Siempre existe comunicación dentro de una empresa, la diferencia está en que una se planifica y la otra no.	De nada sirve tener el plan de negocio si los colaboradores no son capaces de comprenderlo y alinearse con ellos.
* Entrevistas completas ver anexo 1		

Figura 23 Gráfico de la Encuesta. Autor Marlene Mosquera

4.3 Resultados esperados de la investigación

4.3.1 Desarrollo de la función interna como parte de la estrategia para alcanzar los objetivos de negocio

De la investigación realizada a través de las encuestas se comprobó que 33 de las 42 empresas de la muestra tomada, entre las 100 de mayores ingresos del país, tienen una función formal de la comunicación interna. Lo que corresponde a un 78% de empresas que SÍ tienen comunicación interna.

Esto respalda lo que mencionó la experta entrevistada Heide Stacio, Analista de Comunicación Interna Fábricas Nestlé de Guayaquil, del 2008 al 2011. “En los últimos años, en nuestro país, las empresas están despertando en este tema... dándose cuenta del valioso aporte que una buena gestión de comunicación interna puede dar a sus resultados” (Stacio, 2014).

Se observaron tres empresas en las cuales se pudo constatar que las carteleras digitales y físicas son utilizadas para la difusión de campañas de comunicación interna alineadas a los proyectos emprendidos por estas empresas (Anexo 2).

En la encuesta 31 empresas respondieron que Sí tienen un plan estratégico de comunicación interna, que son el 71% de las 42 empresas de la muestra. En la pregunta sobre si los empleados conocen los objetivos de la empresa, 78% valoraron entre 4 (alto) y 5 (muy alto) este conocimiento.

Dos puntos importantes que la estrategia de comunicación interna debe trabajar para alcanzar los objetivos de negocio son: primero el sentido de pertenencia que las empresas encuestadas lo calificaron como muy alto 47% y alto 29%. El 24% restante lo calificó entre medio, bajo y muy bajo. Este es el anclaje principal para que los colaboradores se identifiquen con la empresa y se sientan parte de la misma.

En el segundo punto que es la creación o fortalecimiento de la marca interna 31 de las 42 empresas de la muestra afirmaron tener una estrategia de posicionamiento a cargo de comunicación interna. Estas acciones buscan desarrollar en los colaboradores orgullo y compromiso hacia la empresa y sus marcas.

El desarrollo del sentido de pertenencia y la marca interna fortalecen la cultura corporativa de estas empresas logrando la alineación entre directivos y colaboradores hacia un objetivo común alcanzar mejores resultados financieros y de rentabilidad (Kotter, 1995).

4.3.2 Las herramientas de comunicación interna de mayor uso y las más efectivas en las empresas de mayores ingresos del país

Las respuestas sobre las herramientas que utilizan denotaron que las empresas usan todas las herramientas tradicionales y conocidas de comunicación interna:

Herramientas de Comunicación interna	
Correo electrónico	21%
Intranet/Portal	20%
Cartelera física	17%
Revista interna impresa	12%
Cartelera digital	8%
Reuniones con la dirección	6%
Revista interna digital	5%
Reuniones aleatorias	4%
Manual de bienvenida	2%
Talleres y capacitaciones internas	2%
Redes Sociales	2%
Buzón de sugerencias	1%
Teléfono de información	1%

Figura 24 Tabla de datos de la Encuesta. Autor Marlene Mosquera

Lo complejo es cómo comunicar cuando intervienen distintos tipos de público, por ello los encuestados consideran como efectivo las herramientas o canales que son directos como correo electrónico (63%), intranet o portal web (13%) y las reuniones aleatorias (8%). Entonces, para llegar con los mismos mensajes a grupos diversos y/o extensos, es necesaria la construcción de diferentes recursos comunicacionales que puedan ser adaptados a las características de la empresa.

También se observaron que en las empresas las comunicaciones tienen un gran espacio de desarrollo, debido a que el 78% de empresas tienen entre 2 a 3 personas destinadas no solo a la creación de las herramientas comunicacionales sino que realizan un trabajo enfocado en el qué y cómo mejorar su relacionamiento con sus públicos: colaboradores, clientes, consumidores, comunidad y gobierno.

En el proceso de observación realizado a varias empresas que pertenecen al grupo de las de mayores ingresos, se evidenció la ubicación estratégica de las carteleras físicas o digitales, ubicadas en espacios que reúnen a los colaboradores; por ejemplo comedores, pasillos cerca de baños, arriba o a lado de controles de ingreso y salida, sitios de espera, entre otros. No obstante, en la encuesta no calificaron a las carteleras físicas como efectivas.

La ubicación de las salas de reuniones dentro de las áreas operativas, son un acierto dentro de las empresas observadas, porque se encuentran cerca de los sectores de trabajo y son utilizadas con metodologías para el desarrollo de habilidades y liderazgo, metas por áreas con tiempo y seguimiento de cumplimiento, conversaciones uno a uno, es decir líder – colaborador que buscan una retroalimentación y monitorear el desempeño en relación a las metas propuestas.

4.3.3 Importancia del Manual de Comunicación Interna

Los seis expertos entrevistados manifestaron que es importante que las empresas manejen procesos de comunicación interna planificados y estandarizados en un Manual de Comunicación Interna para evitar riesgos, reprocesos o cambios innecesarios. Para alcanzar una gestión efectiva las empresas deben tener reglas, políticas y normas de acuerdo a las características específicas de cada empresa.

También concordaron en que las empresas tienen características específicas y que el Manual de Comunicación Interna se debe contener esas diferencias para enriquecer la estrategia de la comunicación interna, a través de todos los mensajes e informaciones que se generan dentro y utilizar este recurso de manera estratégica y planificada.

4.4 Conclusiones y Recomendación de la investigación

4.4.1 Conclusiones de la investigación

78% de las compañías encuestadas que lideran el ranking de las empresas de mayores ingresos del país tienen una función estructurada de comunicación interna; de las cuales 33 empresas indicaron que los colaboradores tienen un alto conocimiento de los objetivos de negocio, lo que comprueba la hipótesis.

El 97% de las empresas que si tienen comunicación interna cuentan con más de 2 profesionales dedicados a su planificación y ejecución, solo el 3% tiene solo a una persona encargada (gráfico 9).

4.4.1.1 Diagnóstico de la Comunicación Interna

La comunicación interna en el Ecuador ha desarrollado una notable importancia, 33 de las 42 empresas de mayores ingresos en el país tienen una función estructurada de comunicación interna. De los cuales 17 denominan al departamento Comunicación Interna, 5 Comunicación Organizacional, 2 como departamento de Comunicación y 2 Dirección de Comunicación Corporativa; en estos cuatro nombres se incluye directamente la función de comunicación interna. En 4 empresas forma parte de Recursos Humanos y en las otras 3 está a cargo de los departamentos denominados: Relaciones Públicas, Imagen Empresarial y Marketing.

4.4.1.2 Las Herramientas de Comunicación Interna

Las herramientas que más utilizan fueron 51% correo electrónico, 31% página web, 7% reuniones aleatorias y el 11% se encuentra en las revistas internas y carteleras digitales. Este resultado fue similar en la

pregunta sensible sobre las herramientas que consideran más efectivas. En ambas preguntas no señalaron como efectiva a las carteleras físicas, pese a que 30 de los 42 encuestados, indicaron en la pregunta 5 que es una de las herramientas de comunicación interna que utilizan.

25 de los 42 encuestados respondieron que las herramientas o canales de comunicación son parte de las oportunidades de mejora.

4.4.1.3 Plan de Comunicación Interna

El uso del plan estratégico de comunicación interna (CI) se torna imprescindible para asegurar resultados positivos, y se comprobó la importancia porque 32 de las 33 empresas que respondieron en la encuesta que Sí tienen la función CI aseguraron que tienen un plan de comunicación interna.

Dos propósitos importantes que forman parte de la estrategia de comunicación interna son el desarrollo del sentido de pertenencia y la marca interna. 33 de las 42 empresas calificaron con 5 (muy alto) y 4 (alto) el desarrollo del sentido de pertenencia, lo que significa que los colaboradores han desarrollado orgullo y compromiso hacia la empresa.

Mientras que 31 de las 42 empresas respondieron que tienen una estrategia de posicionamiento de marca interna; la misma que es manejada por comunicación interna.

4.4.1.4 Política de comunicaciones internas

El 78% de las 42 empresas de la muestra valoraron con 4 (alto) y 5 (muy alto) el conocimiento que tienen los colaboradores sobre los objetivos de la empresa, lo que demuestra una política de información abierta. Esto se logra no solo publicando información de procesos o cifras

de ventas que se quiere alcanzar sino en el cómo todos participan para alcanzar esas metas.

4.4.1.5 Guía para elaborar un Manual de Comunicación Interna

Cuatro de los seis expertos resaltaron que un Manual de Comunicación Interna debe realizarse de acuerdo a las características especiales de cada empresa, por ello elaborar un manual es una tarea enriquecedora porque analiza procesos, establece políticas y debe conocer la percepción de sus públicos, lo que permite efectuar una autoevaluación.

La participación de directivos y colaboradores en la estandarización de políticas de gestión y estrategias de comunicación de acuerdo a las características de la empresa fortalece la cultura corporativa a través de la continuidad de los procesos que no se alteran por los cambios de directivos o colaboradores.

4.4.2 Recomendaciones de los resultados de la investigación

Las recomendaciones de los resultados de la investigación va en dos sentidos: de fondo y de forma, dirigida a las empresas que no han establecido la función de comunicación interna (CI) y para las que tienen oportunidades de mejora dentro de la gestión comunicación interna, como se comprobó en las encuestas.

1.- Cambio de visión, respecto a la función de la comunicación interna (CI), en el sentido de que no es desarrollar o llenar de información a los medios institucionales. La función CI es estratégica, cuando uno de sus principales objetivos es desarrollar el sentido de pertenencia para que los colaboradores se apropien de lo que es la empresa y su estrategia de negocio, “de esa forma la persona se fija con la empresa, haciendo del trabajo su inspiración” (Macías, 2014).

2.- Manejo creativo de los mensajes y los canales de comunicación deben ser adecuados a la realidad de los públicos de la empresa. Todas las acciones de comunicación interna que se realicen deben estar alineadas a los objetivos de negocio.

3.- Es importante desarrollar habilidades de liderazgo y comunicación en la alta dirección y los mandos medios que son voceros principales y directos. Ellos deben asumir a la comunicación interna como su principal herramienta de gestión para lograr los objetivos de negocio.

4.- Se debe generar acciones y canales que permitan una retroalimentación para recibir de los colaboradores opiniones, dudas, ideas o propuestas, respetando siempre la estructura de la empresa y su jerarquía comunicacional.

5.- Generar estrategias cuyos resultados sean medibles, trabajar con indicadores de gestión: de efectividad de los mensajes, utilidad e interés en las herramientas de comunicación, desarrollo de las habilidades de liderazgo y comunicación en los voceros, y mecanismos de retroalimentación, entre otras.

6.- Esta investigación propone una Guía para elaborar un Manual de Comunicación Interna con las pautas y formatos necesarios para la elaboración de políticas de gestión y estrategias de comunicación. El esquema de la Guía está basado en el análisis de los contenidos de manuales de comunicación de empresas multinacionales que suben su información a la web y organizaciones expertas en comunicación internas de países como España, Argentina y Chile.

Capítulo V. La propuesta

La propuesta de esta investigación es una Guía para elaborar un Manual de Comunicación Interna que contenga los elementos y recursos necesarios para analizar la situación de la empresa, planificar, estructurar e implementar el manual y las herramientas para la evaluación del proceso de difusión.

El seguimiento del esquema propuesto en la guía permitirá que las empresas bosquejen en el Manual de Comunicación Interna lineamientos de política de gestión y estrategia de comunicación que permitan difundir y mantener intacta la identidad e imagen de la empresa, ante posibles cambios no controlados que pueden surgir de la movilidad (ingresos y salidas de colaboradores) que existe en todas las empresas.

5.1 Hipótesis

Al tener una Guía para elaborar un Manual de Comunicación Interna, cada empresa podrá analizar, planificar, estructurar, implementar y evaluar su propio manual CI.

5.2 Justificación

Cada organización o empresa es un mundo, con misión, visión, objetivos y valores que generan una cultura organizacional propia, por ello no hay una receta igual para elaborar un manual de comunicación interna pero sí una Guía a seguir que sea llenada con la realidad y características propias de la empresa.

En un estudio realizado en España entre 230 empresas consultadas, la mayoría de estas declararon que sus estrategias comunicacionales se encontraban escritas y contemplaban los objetivos, mensajes, medios y públicos a los que están dirigidas (Garrido, 2008).

Por lo tanto, es importante establecer políticas claras de comunicación interna enfocadas en cómo “contar con la Organización para lo que la Organización este haciendo” (Capriotti, 1998). Es decir, involucrar a los colaboradores en la estrategia de empresa para alcanzar los objetivos de negocio.

5.3 Fundamentación

El desarrollo de esta Guía se compone de cinco fases que contiene los elementos necesarios para que toda empresa pueda analizar, planificar, estructurar, implementar y evaluar todo el proceso de construcción de un Manual de Comunicación Interna.

El esquema está basado en el análisis de contenido de varios manuales de comunicación de empresas multinacionales que sus filiales en Ecuador se encuentran entre las 100 mayores empresas, y tienen subido a la web sus manuales como LAN, Nestlé, Unilever. Las herramientas de investigación se realizaron con base en modelos aplicados por empresas expertas en análisis de comunicación interna de España, Argentina y Chile, considerando la opinión de los analistas consultados.

En los resultados de la observación las empresas visitadas y las multinacionales analizadas poseen un manual de comunicación interna. El documento es una parte técnica clave para definir cuestiones operativas e instrumentales que permitan mantener las gestiones de comunicación con

un enfoque estratégico dirigido a incrementar y fortalecer la marca interna y el sentimiento de pertenencia de los colaboradores.

5.4 Objetivos Generales

- Establecer los elementos necesarios de una Guía para elaborar un Manual de Comunicación Interna que establezca lineamientos de políticas de gestión y estrategias de comunicación.

5.5 Objetivos Específicos

- Identificar las fases para la elaboración de un Manual de Comunicación Interna.
- Elaborar fichas y formatos de trabajo para realizar el proceso de análisis de la empresa y medición de la evaluación de la comunicación interna.
- Entregar una base de lineamientos para la planificación, estructura e implementación del Manual de Comunicación Interna.

5.6 Importancia

Esta Guía para la elaboración del Manual de Comunicación Interna destaca de manera escrita todos los componentes y recursos necesarios para la creación de un manual. El establecimiento de lineamientos que permitan la estandarización de procesos y políticas son motores que aseguran la continuidad de la empresa. Adicionalmente impacta en los costos operativos y de eficiencia generando un buen clima interno que ayuda a retener los talentos.

Al proponer una Guía para la elaboración de un Manual de Comunicación Interna planteamos su importancia en cuatro sectores principales:

a) Para la empresa: constituye un manual de procesos que facilita la incorporación a los nuevos colaboradores, mejora la eficiencia operativa y genera un mejor clima laboral.

b) Para los directivos: formaliza su participación activa como vocero responsable ante el personal a su cargo. Además que contribuirá como un instrumento de consulta o guía.

c) Para los colaboradores: formalizará la llegada de información que beneficiará en el conocimiento de procesos. Lo cual impactará en los indicadores de desempeño, reducción de costos, aumento del sentido de pertenencia y en el compromiso hacia la empresa.

d) Para los clientes y público en general: Al tener colaboradores bien informados y empoderados tendremos usuarios y/o clientes contentos, porque tendrán una mejor atención y resolución ante posibles inconvenientes. La comunidad recibirá una comunicación formal y unificada contrarrestando posibles rumores.

5.7 Desarrollo de la propuesta

La Guía para elaborar un manual de comunicación se compone de 5 fases que contienen los elementos necesarios que la organización debe considerar previo, durante y después de elaborar el manual.

5.7.1 Esquema del Diseño de un Manual de Comunicación Interna

A continuación el detalle de las cinco fases para la elaboración del Manual de Comunicación Interna:

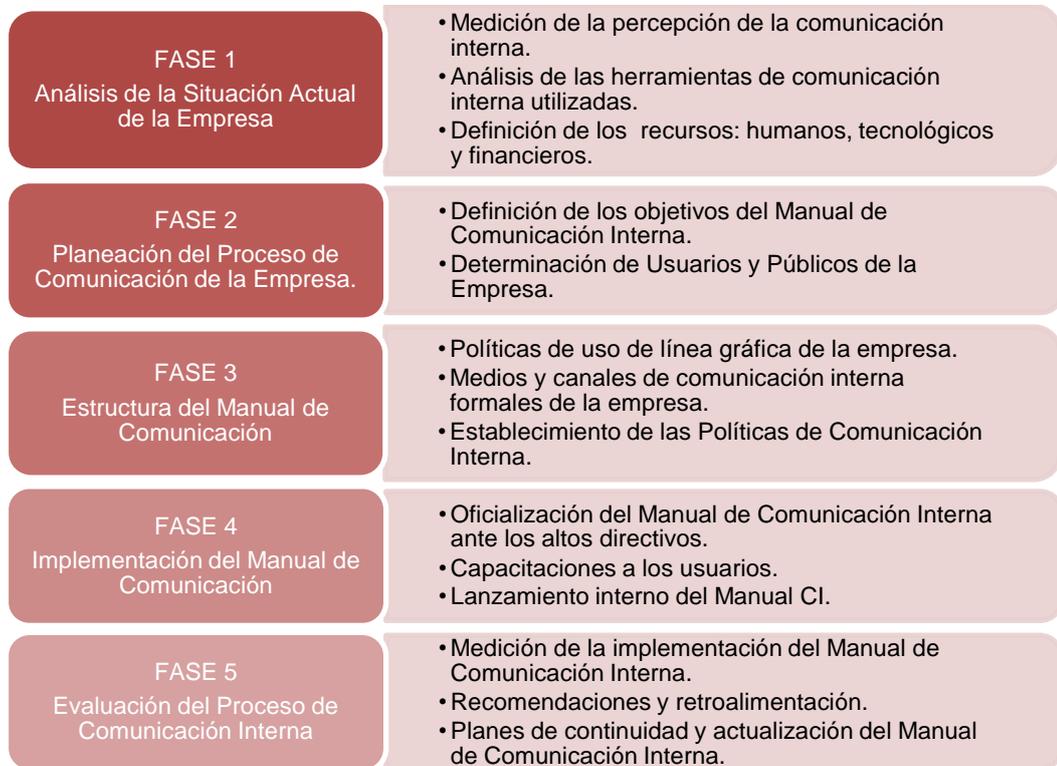


Figura 25 Guía del Manual CI. Autor Marlene Mosquera

5.7.2 Fase 1: Análisis de la Situación Actual de la Empresa

En esta primera fase para alcanzar resultados más efectivos y objetivos se recomienda la contratación de una empresa externa para que realice el diagnóstico de la comunicación a través del análisis de la percepción y la efectividad de los canales de comunicación utilizados.

5.7.2.1 Medición de la percepción de la comunicación interna:

se la puede realizar a través de observación simple, grupos focales, encuestas y entrevistas aleatorias.

Plan de trabajo		
Actividades	Puntos de observación	Herramientas de Recolección Informativa
Grupos focales	Áreas	Encuesta
	Administración	Encuesta
Visitas	Instalaciones	Ficha observación / Mini entrevista (colaboradores / guardias)
	Oficinas	Ficha de observación
	Puntos de atención /venta	Ficha observación / Mini entrevista (personal de ventas)
Entrevistas	Colaborador	Entrevista
	Cliente/Usuario	Entrevista

Figura 26 Tabla del Plan de trabajo. Autor Marlene Mosquera

5.7.2.2 Análisis de las herramientas de comunicación interna utilizadas: dentro de la encuesta para medir la percepción se colocarán los canales formales establecidos y una opción adicional para que llenen los posibles canales informales existentes.

Modelo de encuesta			
Fecha:		Lugar:	
Nombre:			
Tiempo en la empresa		Cargo:	
Área o departamento			
¿Marque qué	<input type="checkbox"/>	Portal web	<input type="checkbox"/> Carteleras

medios CI usa usted para informarse de las actividades o acciones que ha emprendido su empresa?		Intranet		Reuniones
		Revista Institucional impresa		Revista Institucional digital
		Boletín informativo impreso		Boletín informativo digital
		Correo Electrónico		Talleres y capacitaciones
¿Qué medios utiliza para canalizar sus inquietudes informativas referentes a la empresa?		Reunión con el jefe directo		Gerente o directivo del área
		Pregunta al compañero		Buzón de sugerencias
		Correo Electrónico		Talleres y capacitaciones
		Encuestas de clima		Redes sociales
¿Qué sugiere para mejorar la comunicación de la empresa?	*Se puede usar opciones como:			
	Información de carteleras			
	Frecuencia de reuniones			
	Correos electrónicos			
¿Personalmente, qué medios de comunicación usa para informarse sobre temas de actualidad?				
Prensa		Medios online		
Radio		Televisión		
Redes sociales		No le gustan las noticias		
*Poner opciones concretas de los medios y redes sociales de mayor acogida o en los que la empresa tenga presencia.				

Otras observaciones

Figura 27 Modelo de Encuesta. Autor Marlene Mosquera

En la ficha de observación se describirá los espacios que se pueden utilizar para la colocación de los medios o afiches de las campañas internas de comunicación y se analizará los posibles canales de comunicación utilizados por el área o departamento.

Ficha de Observación			
Área o departamento			
Fecha		Lugar	
Hora de Inicio y final	Observaciones de las instalaciones	Medios de comunicación que utilizan	Observaciones generales

Figura 28 Modelo de Ficha de Observación. Autor Marlene Mosquera

La entrevista será utilizada para sacar opiniones y poder analizar las percepciones y el conocimiento que tienen los colaboradores de la empresa y sus productos o servicios.

Modelo de Entrevista	
Fecha:	Lugar:

Nombre:		
Tiempo en la empresa:	Género:	F/ M
¿En qué área trabaja?		
Tiempo en el cargo		
¿Diga en una palabra lo que significa (mencionar el nombre de la empresa)?		
¿Cuáles son las nuevas actividades que realiza la empresa?		
¿Cuáles son las diferencias con la competencia?		
¿Cómo son los clientes o usuarios de la empresa?(Perfil)		
¿Qué lo motiva a venir diariamente al trabajo?		
¿Con qué medios se informa de las actividades de la empresa?		
¿Qué resulta más efectivo para informar a los potenciales clientes?		
¿Se siente escuchado por la empresa? ¿A quién recurre ante un problema?		
¿Qué medios usted utiliza para informarse cuando tiene inquietudes de la empresa?		
¿Qué sugiere para mejorar la comunicación interna?		

Figura 29 Modelo de Entrevista. Autor Marlene Mosquera

5.7.2.3 Definición de los recursos: humanos, tecnológicos y financieros: el involucramiento de la alta dirección es muy importante para que ellos determinen dentro del presupuesto anual los montos de inversión utilizados en sueldos, compra de equipos y contratación de proveedores de servicios.

5.7.3 Fase 2: Planeación del Proceso de Comunicación Interna de la empresa

5.7.3.1. Definición de los objetivos del Manual de Comunicación Interna.

Tenemos ocho puntos básicos que deben constar en un Manual de Comunicación Interna que soporte el esquema operativo del plan de comunicación:

1. Definir los canales de comunicación interna formales para transmitir información comprobada y autorizada por la alta dirección.
2. Estructurar mensajes con un componente positivo para fortalecer la imagen corporativa y las relaciones con sus públicos.
3. Establecer los posibles escenarios de crisis y definir los voceros o representante de la empresa, de acuerdo a las áreas y los cargos.
4. Precisar la interrelación de acciones y procesos entre las áreas para lograr una sincronización inter-áreas que genere mayor efectividad y facilite la adaptación a los cambios.
5. Establecer una constante innovación en los canales de comunicación de acuerdo a los públicos de la empresa.
6. Mantener el relacionamiento con los medios locales necesarios para el crecimiento de la imagen de la empresa.
7. Colaborar y coordinar con el departamento de Marketing, para juntos ejecutar un plan de comunicación alineado a la estrategia comercial y/o de negocio.
8. Construir una imagen en el mercado laboral a través de sus profesionales, clave para retener y conseguir nuevos talentos.

5.7.3.2 Determinación de Usuarios y Públicos de la Empresa.

Luego del análisis de los colaboradores y públicos vinculados con la empresa y los canales para la entrega de información y las vías de retroalimentación se establecerán por escrito las vías y tipos de comunicación corporativa, esta será flexible a modificación por innovación o cambios de ubicación.

5.7.4 Fase 3. Estructura del Manual de Comunicación Interna

5.7.4.1 Políticas de uso de línea gráfica de la empresa.

Políticas de diseño: uso del logo, colores corporativos, línea de diseño en los artículos corporativos tanto de comunicación interna, comerciales y de marketing.

5.7.4.2 Medios y canales de comunicación interna formales de la empresa.

Nombrar los canales de comunicación interna existentes, establecer periodicidad, línea editorial, alcances y recursos que utilizan. Este punto debe ser flexible a cambios por nuevas modalidades de la empresa o innovación.

5.7.4.3 Establecimiento de las Políticas de Comunicación Interna.

Las políticas de comunicación interna son las normas y reglamento de los siguientes puntos:

- a) Voceros por cargos y función que ocupa

- b) Definición de consejo de comunicación o estructura de aprobación de mensajes formales de difusión.
- c) Enfoques del plan de comunicación
- d) Relacionamiento con medios de comunicación.
- e) Cronograma de entrega de reportes de evaluación.

5.7.5 Fase 4. Implementación del Manual de Comunicación Interna

5.7.5.1 Oficialización del Manual de Comunicación Interna ante los altos directivos.

Se recomienda realizarla en una reunión de la alta dirección previa revisión del comité de aprobación en caso de existir o de los principales directivos participantes, por ejemplo: vicepresidente o gerente Comercial, Recursos Humanos, Operativo y los gerentes o jefes de los departamentos de Marketing y Servicio al Cliente.

5.7.5.2 Capacitaciones a los usuarios.

Al inicio se difundirá entre todos los colaboradores, se capacitará a los usuarios y/o responsables de procesos o canales de comunicación. También debe formar parte del proceso de inducción a nuevos colaboradores.

5.7.5.3 Lanzamiento interno del Manual de Comunicación Interna.

Una vez elaborado el Manual de Comunicación Interna se recomienda que la empresa realice una campaña de lanzamiento, es importante la creatividad y la estrategia para llegar al público interno.

Es importante destacar los beneficios de las herramientas y políticas de comunicación interna. Igualmente deben crear actividades, concursos para incentivar el conocimiento del manual.

5.7.6 Fase 5. Evaluación del proceso de comunicación interna

5.7.6.1 Medición de la implementación del Manual de Comunicación Interna.

En la implementación debemos medir el conocimiento del Manual, aplicación, uso de herramientas y canales de comunicación interna, así como el proceso de cambio que genera barreras, posibles rumores y hasta descontento.

A continuación un formato de encuesta para la medición:

Conocimiento del Manual de Comunicación Interna		
Aspectos a evaluar	*Puntuación de 1 a 5	Observaciones o sugerencias
¿Conoce las funciones del manual de comunicación?		
¿Cuánto se informa o conoce de la empresa a través de los medios internos?		

<p>¿Tiene usted acceso a los formatos para comunicaciones escritas?</p>		
<p>¿Sabe usted dónde buscar información de normas, políticas o procedimientos de la empresa?</p>		
<p>¿Cree usted que han disminuido los rumores o las informaciones falsas dentro de la empresa?</p>		
<p>*Escala de puntuación: 1 muy bajo, 2 bajo, 3 medio, 4 alto y 5 muy alto</p>		

Figura 30 Modelo de Encuesta de Medición. Autor Marlene Mosquera

5.7.6.2 Recomendaciones y retroalimentación.

La retroalimentación inmediata se observará en la participación en las capacitaciones y firmas de compromisos. Sin embargo se recomienda hacer una encuesta luego de la implementación del manual y campañas de mantenimientos anuales.

Se pueden utilizar recursos como encuestas (como el modelo presentado en la Fase 1) con las modificaciones que sean necesarias, el

monitoreo de medios para comunicación externa, actividades de motivación como concursos a través de los medios internos, esto permitirá medir el impacto y aceptación.

5.7.6.3 Planes de continuidad y actualización del Manual de Comunicación

Los canales y líneas formales de comunicación deben estar como parte del programa de inducción, además se deben elaborar campañas anuales en las que se motive a los colaboradores a estar informados.

5.8 Factibilidad Financiera

El presupuesto inicial cuenta con elementos básicos que algunos serán comprados una sola vez, en los que se debe considerar en el presupuesto la depreciación anual y el tiempo de vida útil, también como las modificaciones por innovación como en el caso de intranet.

Presupuesto para la implementación del Manual de Comunicación Interna:

Presupuesto del Manual de Comunicación Interna			
Herramientas	Cantidad	Costo unitario aproximado	Total
Computadora PC	2	\$ 350,00	\$ 700,00
Mac	1	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Teléfono	3	\$ 30,00	\$ 90,00

Celulares (<i>Smartphone</i> para manejo de redes sociales y medios de comunicación digital)	2	\$ 600,00	\$ 1.200,00
Línea Telefónica abierta para llamada a celulares	2	\$ 70,00	\$ 140,00
Impresora multifunción (con copiadora y escáner)	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Cámara digital para fotografía y video	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Papelería			\$ 100,00
Mobiliario			\$ 300,00
Tóner para impresora	4	\$ 30,00	\$ 120,00
Materiales de merchandising			\$ 10.000,00
Equipo audiovisual (sonido y proyector)			\$ 1.000,00
Suministros de oficina			\$ 100,00
Intranet	1		\$ 5.000,00
Total de inversión			\$ 23.450,00

Figura 31. Modelo de Presupuesto. Autor Marlene Mosquera

5.9 Factibilidad Social para la elaboración del Manual de Comunicación Interna

A continuación una descripción de las personas que se requieren para elaborar un Manual de Comunicación Interna, estos pueden aumentar o disminuir de acuerdo al tamaño de la empresa.

Personal interno que debe estar a cargo de la elaboración del Manual de Comunicación Interna	
Cargo	Función
Jefe de Comunicación	A cargo de la ejecución de la implementación del Manual de Comunicación Inter. Eje del engranaje entre directivos, colaboradores y voceros a cargo de aprobar los mensajes.
Comunicador o periodista.	Investigación, entrevistas, redacción y recolección de la información de la empresa.
Diseñador gráfico	Creación de la línea gráfica y sus normativas. Diseñador de la campaña para la elaboración del Manual de Comunicación Interna.
Contratación de terceros	Empresa experta en el análisis de la comunicación de la empresa. Fotógrafo para la memoria gráfica de la empresa. Empresa de eventos y otros.

Figura 32. Cargos y funciones de RRHH. Autor Marlene Mosquera

5.10 Factibilidad operativa

Totalmente viable si se cuenta con el compromiso y aceptación de la alta dirección y el presupuesto para la ejecución de la elaboración del Manual de Comunicación Interna.

5.11 Impacto

La comunicación existe siempre, pero dentro de una empresa se la debe utilizar de manera estratégica para que aporte a la sostenibilidad y al crecimiento del negocio, a través del desarrollo del sentido de pertenencia (o amor por la camiseta) en los colaboradores y se logre una alineación en función de los objetivos de negocio.

Para lograrlo es importante contar con un manual de comunicación como herramienta normativa que garantice la calidad y el cumplimiento de políticas y procesos de los canales informativos, las líneas gráficas o de diseño y los voceros autorizados, lo cual aporte al fortalecimiento de la imagen, identidad y reputación de la empresa.

5.12 Evaluación

En esta Guía es importante considerar las fases del proceso de difusión e implementación del Manual y las actividades que deben desarrollarse de esta manera podremos asegurar el éxito del manual.

Esquema de Evaluación de la Comunicación interna	
Fase	Acciones a desarrollar
Disminución de las barreras de comunicación	Fomentar la comunicación personalizada a los colaboradores informados a través de las reuniones uno a uno (jefe -colaborador).

	Mantener reuniones grupales por departamentos.
	Crear una línea de sugerencias vía correo electrónico para retroalimentación ascendente.
Difusión y utilización del Manual de Comunicación	Preparación a voceros sobre liderazgo, manejo de medios y creación de mensajes.
	Capacitación sobre el manual de comunicación.
	Firma de compromiso de la aceptación de las formas y canales de comunicación.
Comunicación estratégica	Elaborar canales de comunicación para consultas permanentes.
	Capacitación permanente en cada nuevo proceso o innovación.
	Establecimiento de estrategias motivacionales y de reconocimiento.

Figura 33. Modelo de Evaluación. Autor Marlene Mosquera

Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones

6.1 Conclusiones

6.1.1 Importancia de la Comunicación Interna en los buenos resultados de la empresa

Las conclusiones alcanzadas a través de las encuestas realizadas entre las 42 empresas de la muestra, revelaron que la comunicación interna ocupa un espacio importante como parte de la estrategia para alcanzar los objetivos de negocio. 30 empresas afirmaron con las máximas valoraciones 4 (alto) y 5 (muy alto) el conocimiento que tienen los colaboradores sobre los objetivos de la empresa. Igualmente respondieron que disponen de un plan estratégico de comunicación interna.

Sobre el sentido de pertenencia 33 empresas lo calificaron con 4 (alto) y 5 (muy alto), que son las máximas valoraciones. En las preguntas utilizadas para conocer sobre la estrategia de posicionamiento de marca interna, 30 empresas respondieron positivamente y que el área encargada era Comunicación Interna. Y en las empresas visitadas como Nestlé, Holcim, Unilever, Industrias Lácteas Toni y otras, los colaboradores muestran conocimiento y orgullo al hablar sobre sus productos, procesos y priorizan sus marcas sobre cualquier otra del mercado.

6.1.2 Diagnóstico de la Comunicación Interna en el Ecuador

De las 42 compañías encuestadas el 78% Sí cuentan una función estructurada CI. De las cuales, 35 empresas tienen más de dos personas

dedicadas a la comunicación interna, por lo tanto se encuentra en buen nivel el desarrollo de la comunicación interna (CI) entre las empresas con mayores ingresos del país

6.1.3 Efectividad de las Herramientas de Comunicación Interna

Las 33 empresas que respondieron positivamente (de 42 empresas encuestadas) sobre que tienen una función CI manifestaron el uso de herramientas comunicacionales clásicas como intranet, portal web, carteleras, correos electrónicos, revistas digitales e impresas. Utilizan todos estos medios para contarles a los colaboradores lo que la empresa hace dentro y fuera de sus instalaciones (Anexo 3). También han identificado y diferenciado el uso de estas herramientas, trabajando con campañas de comunicación innovadoras y creativas para captar su interés y ser más efectivos.

Por otra parte se pudo identificar el uso de canales comunicacionales con una función informativa. Excepto, los correos electrónicos directos (no grupales o corporativos) en que se puede lograr una bi-direccionalidad y personalización del mensaje. 28 empresas respondieron que una de las herramientas más efectivas es el correo electrónico.

De las 10 empresas que contestaron que no tienen la función de comunicación interna, en 6 difunden los proyectos o estrategias a través de las campañas comerciales. Las otras 4 son petroleras extranjeras que utilizan a Ecuador como una sucursal operativa de su eje de negocio, pero desarrollan sus procesos internos de acuerdo a sus filiales internacionales.

Existe un programa de desarrollo de líderes en una de las empresas visitadas, estos incluían talleres de conversaciones efectivas, formación de liderazgo y trabajo en equipo. Estas capacitaciones estaban dirigidas para los mandos medios y la alta dirección (ver Anexo 3).

6.1.4 Uso de un Plan Estratégico de Comunicación Interna

El 71% de las empresas afirmaron tener un plan estratégico de comunicación interna. En las visitas a las empresas se determinó que la planificación se realiza de manera anual, con estrategias enfocadas en soportar comunicacionalmente a los proyectos de la empresa y fomentar la interiorización de la cultura organizacional buscando el desarrollo del sentido de pertenencia.

El plan de comunicación se revisa trimestralmente para verificar el cumplimiento de los objetivos y la ejecución de las campañas de comunicación interna que posicionan la marca interna.

6.1.5 Oportunidades de Mejora en la Gestión CI

34 empresas respondieron que tienen oportunidades de mejora en la estrategia y los objetivos del plan de comunicación interna. Mientras que 27 compañías calificaron como una oportunidad de mejora la necesidad de un mayor compromiso de la alta dirección y en el papel de los líderes.

También, las herramientas de comunicación interna son una oportunidad de mejora para 32 empresas encuestadas, lo que cual se conecta con las 35 que calificaron igual a la participación de los colaboradores, y con las 30 compañías que manifestaron posibilidades de mejora en los métodos de medición.

6.1.6 Guía para Elaborar un Manual de Comunicación Interna

La generalidad entre las 100 empresas de mayores ingresos del país se da en que sus procesos y políticas de gestión en casi todas las áreas están establecidos por escrito en manuales, reglamentos y normas que se difunden o están al alcance de sus colaboradores a través del intranet. Esto se determinó en la observación realizada mediante las encuestas, entrevistas y observación simple.

La Guía para elaborar un Manual de Comunicación Interna (CI) está compuesta por 5 fases que comprenden el análisis de la empresa; planificación, planificación del proceso que cumple la comunicación interna, lineamientos para establecer la estructura del manual, recomendaciones para la implementación y formatos y fichas de evaluación del proceso de difusión del manual CI.

Para cada fase la Guía tiene esquemas, formatos y modelos a seguir para establecer políticas de gestión que estén dentro de la especificidad de la empresa bajo dos enfoques: técnico y humano.

Por lo tanto, esta guía propuesta en la investigación está dirigida a las empresas medianas y pequeñas cuya misión y visión busca la continuidad en el tiempo y el desarrollo de procesos que le permitan alcanzar una alta rentabilidad.

6.2 Recomendaciones

1.- La comunicación debe fluir dentro de una empresa, pero no de manera informal sino dando a los colaboradores los canales para la búsqueda de información cuando sea requerida y previamente mantener esos medios actualizados y de fácil acceso.

2.- Las reuniones uno a uno (jefe – colaborador), son un canal intangible importante porque nada supera a la comunicación cara a cara, y por ello son los líderes quienes deben estar preparados para ser los abanderados de una comunicación transparente y eficaz; sin perder la espontaneidad, los mensajes deben ser unificados para evitar malas interpretaciones.

3.- Las empresas deben considerar la creación de un consejo de comunicación que unifique la parte comercial, operativa y de recursos humanos; compuesto por los directivos de dichas áreas, quienes deben mantener reuniones periódicas para coordinar y aprobar las acciones que se van a ejecutar.

4.- Hay tres temas del Manual de Comunicación Interna, los cuales pueden tomarse de otros manuales de la empresa, en caso de tenerlos, sino deben establecerse dentro del Manual CI y son:

- a) Línea gráfica: puede ser parte del manual de diseño e imagen corporativa elaborado por el departamento de Marketing.
- b) Estilo editorial: formaliza los contenidos utilizados en los medios internos hacia el uso de géneros periodísticos, diccionario para uso de un lenguaje propio de la empresa y normas para la creación de

los mensajes. Esta normativa puede estar a cargo de Relaciones Públicas o Comunicación Corporativa.

- c) Situaciones de crisis: una vez establecidos los riesgos, las responsabilidades y las acciones, se puede elaborar un manual de comunicación de crisis. El departamento a cargo es Relaciones Públicas.

7 Bibliografía (Normas APA Sixth)

- Alfaro, F. y. (1999). *Diagnóstico de Productividad por Multimomentos*. Barcelona: Productica.
- Ana Lisbona, J. F. (1 de 9 de 2009). *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*. Obtenido de <http://www.ijpsy.com>:
<http://www.ijpsy.com/volumen9/num1/223/el-engagement-como-resultado-de-la-socializaci-ES.pdf>
- Arosemena, M. V. (14 de 3 de 2014). Especialista en Comunicación y Redacción Corporativa. (M. Mosquera, Entrevistador)
- Asociación de Marketing de España. (11 de 10 de 2011).
http://www.interbrand.com/Libraries/Articles/Marcainterna_marcaexterna.sflb.ashx. Recuperado el 27 de 05 de 2013, de www.brandchannel.com:
http://www.interbrand.com/Libraries/Articles/Marcainterna_marcaexterna.sflb.ashx
- Ávila, R. (2004). *Crítica de la Comunicación Organizacional*. México: Universidad Autónoma de México.
- Ballart, X. (1993). *Teoría de la Organización*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas de España.
- Barquero y Fernández, J. D. (2007). *Los Secretos del Protocolo, las Relaciones Públicas y la Publicidad*. Valladolid: Lex Nova.
- Barquero, A. (2005). *Administración de Recursos Humanos parte I*. San José: Universidad Estatal a Distancia San José, Costa Rica.
- Brenes, L. (1998). *Dirección Estratégica para Organizaciones Inteligentes*. Buenos Aires: Ágora.
- Caldevilla, D. (2010). *La cara interna de la comunicación en la empresa*. Madrid: Visión Libros.
- Capriotti, D. P. (13 de Diciembre de 1998). La Comunicación Interna. *Reporte C&D*, 1-7.
- Cárdenas y Dipp, T. d. (2014). *Engagement Ilusión por el trabajo*. México: Red Durango de Investigadores Educativos A. C.

- Castro Celeste y García, J. P. (2005). *Comunica. Lecturas de Comunicación Organizacional*. España: Gesbiblo.
- Chiang Martín y Núñez, M. M. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Cordero, A. (27 de junio de 2014). Comunicación estratégica. (M. Mosquera, Entrevistador)
- Correa, K. (2013). *Cuadro de Ventas 2007 a 2011*. Guayaquil: Revista Vistazo.
- Costa, J. (2004). *La imagen de marca un fenómeno social*. Barcelona: Paidós.
- Cuerdo, M. (2008). *Introducción a la economía*. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos, ESIC Editorial.
- Damonte, V. (24 de 1 de 2014). *EAP Latina Corporation (Programa de Asistencia al Empleado)*. Obtenido de Personal y Laboral: http://personallaboral.com/comunicacion-interna/?goback=.gde_2789142_member_5833593607763812356
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida a la crisis*. Madrid: Díaz de Santos.
- Dupuy, F. (07 de julio de 2014). Estrategias de Comunicación Interna. (M. Mosquera, Entrevistador) Obtenido de www.linkedin.com: https://www.linkedin.com/profile/view?id=4093751&authType=NAME_SEARCH&authToken=HHIA&locale=es_ES&trk=tyah2&trkInfo=tarId%3A1404840641108%2Ctas%3Afielding%20dupu%2Cidx%3A1-1-1
- Durand, C. (06 de 10 de 2013). *10 motivos para crear un departamento de comunicación en la empresa*. Obtenido de <http://durandcomunicaciones.blogspot.com>: <http://durandcomunicaciones.blogspot.com/2013/06/10-motivos-para-crear-un-departamento.html>
- Editorial Vértice. (2008). *Comunicación Interna*. Málaga: Vértice.
- Editorial Vértice. (2008). *Marketing Promocional*. España: Vértice.
- Fernández-Ríos, M. (1997). *Eficacia Organizacional*. Madrid: Díaz de Santos.
- García, J. (1998). *La Comunicación Interna*. Madrid: Díaz de Santos.
- García, S. (1994). *Introducción a la economía de la empresa*. Madrid: Díaz de Santos.
- Garrido, F. J. (2008). *Comunicación de la Estrategia*. Barcelona: Deusto.
- Garzón, M. A. (2005). *El Desarrollo Organizacional y el Cambio Planeado*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.

- Gestión, El diario de Economía y Negocios de Perú. (23 de 12 de 2013). *Gestión*.
Obtenido de El diario de Economía y Negocios de Perú:
http://gestion.pe/empleo-management/area-comunicacion-interna-empresa-apoyar-estrategia-organizacional-2084309?goback=.gde_2789142_member_5823479703146610688
- Gil, M. (2013). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. Madrid: ESIC Editorial.
- Gómez, M. (06 de 10 de 2007). La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad. *El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas*. Málaga, Andalucía, España: Universidad de Málaga.
- Google, M. M. (03 de mayo de 2013). *Google Docs*. Obtenido de
<https://docs.google.com/forms/d/1ij9PhijJSHIF0FIbR7PXvofm16MyD8Bu0NMRSjOFzZQ/viewform>:
<https://docs.google.com/forms/d/1ij9PhijJSHIF0FIbR7PXvofm16MyD8Bu0NMRSjOFzZQ/viewform>
- Gorbaneff, Y. (2007). *Problemas, experimentos, juegos de roles para el pensamiento administrativo*. Colombia: Facultad de Ciencias Administrativas, Pontificia Universidad Javeriana.
- Gross, M. (30 de 06 de 2008). *Pensamiento Imaginativo*. Recuperado el 27 de 05 de 2013, de Definición de las características de la cultura organizacional:
<http://manuelgross.bligoo.com/definicion-y-caracteristicas-de-la-cultura-organizacional-actualizado>
- Gurméndez, C. (1989). *El Secreto de la Alineación y la Desalineación Humana*. Barcelona: Anthropos.
- Hansen, B. (1990). *Control de Calidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Ind, N. (1992). *La imagen corporativa*. Madrid: Díaz de Santos.
- James Stones, D. G. (1996). Escuela de la Teoría Clásica de la Organización. En D. G. James Stones, *Administración* (pág. 38). México: Pearson Educación.
- Jiménez y Rodríguez, A. I. (2007). *Comunicación e Imagen Corporativa*. Barcelona: UOC.
- Kotter, J. (1995). *Cultura de empresa y rentabilidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Krugman, P. (2008). *Fundamentos de la Economía*. Barcelona: Reverté.
- Londoño Mateus, M. C. (2004). *Manual para la comunicación escrita y atención al cliente en la empresa*. Madrid: Fundación Confemetal.
- López Fenández y Durán, R. F. (2005). *La Comunicación Local por Internet*. Castelló: Universitat Jaume.

- Macías, M. d. (18 de marzo de 2014). Psicóloga Industrial. (M. Mosquera, Entrevistador)
- Marín, A. L. (1992). *Sociología de la empresa*. Madrid: Ibérico Europea de Ediciones S.A.
- Morrós y Vidal, J. e. (2005). *Responsabilidad Social Corporativa RSC*. Madrid: Fundación Cofemetal.
- Navarro, F. (2012). *Responsabilidad Social Corporativa: teoría y práctica*. Madrid: ESIC.
- Observatorio de la Comunicación Interna e Identidad Corporativa. (2005). *IV Estudio de la Comunicación Interna en empresas españolas*. Madrid: Inforpress.
- OIT, O. I. (1998). *El Desarrollo de los Recursos Humanos en la Función Pública en el contexto del ajuste estructural y proceso de transición*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Palma, S. (2004). *Escala Clima Laboral*. Lima: Cartolan .
- Pintado y Sánchez, T. y. (2013). *Imagen Corporativa Influencia en la gestión empresarial*. Madrid: ESIC Editorial.
- RAE, R. A. (27 de 05 de 2001). [www.rae.es](http://lema.rae.es/drae/?val=emplea). Recuperado el 27 de 05 de 2013, de rae.es: <http://lema.rae.es/drae/?val=emplea>
- Ramos, E. A. (2004). *Modelo de Contingencia y Eficacia Organizacional*. Almería, España: Universidad de Almería.
- Revista Ekos. (2013). Guía Grandes Empleadores 2013. *Revista Ekos*, 26-150.
- Rivera, J. R. (1977). *Metodología (como Metateoría de métodos y metódicas)*. Alcalá: Departamento de Ciencias Empresariales. Universidadde Alcalá.
- Rodríguez, C. (1999). *El nuevo escenario: La Cultura de Calidad y Productividad en la empresa* . México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores del Occidente ITESO.
- Rubio, A. M. (2004). *Perspectivas sobre comunicación y sociedad*. Valencia: Universitat de Valencia.
- Ruíz Guzmán y de la Rosa, R. J. (2008). *Dirección Estratégica Empresarial*. Madrid: Visión Net.
- Slywotzky, A. (2003). *El Arte de Hacer Rentable a una Emppresa*. Bogotá: Norma.
- Sojo, A. (2009). *Identidades y sentido de pertenencias y sus tensiones contemporáneas para la cohesión social*. Santiago de Chile: Naciones Unidas Cepal.
- Stacio, H. (13 de 3 de 2014). Analista de Comunicación Interna Fábricas Nestlé de Guayaquil. (M. Mosquera, Entrevistador)

- Thomson y Rodríguez, K. y. (2000). *El Capital Emocional*. Madrid: ESIC.
- Torres, B. (17 de marzo de 2014). *Psicologa Industriall*. (M. Mosquera, Entrevistador)
- Valles, M. (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social: reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Síntesis.
- Ventura, J. (1999). *Perspectivas Económicas de la Educación*. Barcelona: Universitat de Barcelona.
- Watson, T. (2009). *Informe de la encuesta sobre el Retorno de la Inversión en Comunicación*. Washington: Watson Wyatt Worldwide.

ANEXOS

- Anexo 1

ENTREVISTAS A EXPERTOS

1.1 Fielding Dupuy



reputación como las crisis.

Es un ejecutivo de negocios internacionales con experiencia en branding, relaciones con los medios, publicidad y relaciones públicas con un historial de éxito la gestión de estrategias de comunicación globales, así como asesorar a los ejecutivos de alto nivel en temas de gestión de la

Actualmente ejerce como consultor y cofundador de la empresa Comunicandes Consulting de Ecuador, país al que trajo su experiencia como Vicepresidente de Marketing de *Heidrick & Struggles*, CVP, *International corporate communications & brand marketing* de *New York Life Insurance Company* y Vicepresidente de *Citigate Dewe Rogerson*.

Tomado de su perfil profesional subido en LinkedIn (Dupuy, 2014)

Sobre la estructura organizacional...

1.- ¿Por qué es importante que las empresas posean un Manual de Comunicación y qué deben considerar para realizar e incorporar el manual (en el caso de las empresas que aún no lo tienen)?

Veo dos razones principales para hacer un manual:

1. El acto de recolectar--y organizarse--ideas sobre la comunicación interna en si es valioso. Durante ese proceso los ejecutivos revisaran ideas, problemas, mejores prácticas, etc. En ese proceso de auto evaluación cualquier organización entenderá más sobre sí mismo.

2. Organizaciones son muy fluido, con gente saliendo y entrando. Esto significa que cada vez que sale una persona, un parte del entendimiento sobre la organización se pierde. También, con cada nueva persona que entra, hay la posibilidad que entran nuevas prácticas que no necesariamente son los adecuados para la empresa. De no contar con un manual de comunicación, la empresa está poniéndose en riesgo a cambios no necesariamente beneficiosos.

En lo estratégico...

2.- ¿Según su opinión, de las siguientes opciones cuáles serían las claves para que la gestión de comunicación interna alcance sus metas propuestas y mencione por qué?

1.- Definición del modelo de comunicación interna de la empresa
Esto siempre ayuda, pero ojo, no queremos modelo tan rígidos que impiden la creatividad o que se resistan a cambios beneficiosos.

2.- Contar con los recursos adecuados (presupuesto y personal necesario)

Lo bueno de la comunicación interna es que los presupuestos normalmente son modestos. Se puede efectuar cambios en comportamiento del equipo interno mucho más ágilmente que en, por ejemplo, la comunidad externa. Un dólar gastado en comunicación interna normalmente es más efectivo que un dólar gastado en publicidad o

actividades de mercadeo. Lo importante es tener un equipo capacitado y dedicado en pensar en la comunicación interna. En empresas exitosas, ese equipo de comunicación interna normalmente reside dentro del equipo de comunicación general y no como parte de recursos humanos para asegurar que el equipo de comunicación interna está bien alineado con los mensajes de la organización entera y entiende bien la marca. Cuando el equipo de comunicación interna está dentro de recursos humanos hay más probabilidad en que se confunden los mensajes y las prioridades comunicacionales.

3.- Que todo el equipo directivo asuma como parte de su responsabilidad la comunicación interna.

Sin duda, **eso es lo más importante de los cuatro**. Si la comunicación esta menospreciado por los altos gerentes o si ellos comunican poco o mal se va a reflejarse en toda la organización. En mi opinión comunicar bien internamente no es algo natural, sobre todo en organizaciones largas y complejas en las cuales los ejecutivos tienen responsabilidades muy especiales de su área. Por eso, la comunicación interna debe ser deliberadamente gestionada, desde arriba. Manuales, talleres de capacitación, mensajes claros, productos de comunicación interna (como revistas, etc.) ayudan pero lo más importante es contar con un equipo gerencial que valora la comunicación, entiende el poder de ella, y esta compensada (y evaluada) parcialmente en como comunica.

4.- Innovar y desarrollar las herramientas de comunicación que más se adapten a la realidad de la empresa.

Siempre es importante que las herramientas sean adecuadas a la empresa y no importadas sin haber sido adaptadas a la realidad actual. Con un buen diagnóstico del estado de comunicación interna se puede fácilmente entender cuáles son las áreas con más problemas, donde existe más confusión. Con ese diagnóstico se puede generar (o adaptar) herramientas adecuadas a la organización.

5.- Otro... mencione cuál...

Como explique en #3, contar con un esquema de valoración y compensación en comunicación para los altos ejecutivos es la mejor manera de asegurar que la comunicación este valorada dentro de una organización.

1.2 Adrián Cordero



General de Leaderworld. Director del Área Programas de Comunicación de EAE Business School. Docente en Madrid y alrededores de España en Relaciones públicas y comunicaciones. Se desempeñó como director general de Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa) empresa que realizó la investigación sobre las 100 empresa de Líderes con Mayor Reputación en Ecuador Cordero publicada por Revista Vistazo edición N° 1100, Junio 21/2013. También fue Director General de la empresa **BBDO Consulting** y Director de Comunicación y Relaciones Institucionales del Instituto de la Empresa Familiar de España.

¿Según su opinión, de las siguientes opciones cuáles serían las claves para que la gestión de comunicación interna alcance sus metas propuestas y mencione por qué?

Considero que las opciones que me propone son importantes pero en ellas no reside la esencia para garantizar el éxito.

A mi modo de ver la clave no reside tanto en cuestiones operativas (definición del modelo de comunicación interna de la empresa o que todo el equipo directivo asuma como parte de su responsabilidad la comunicación interna) o instrumentales (contar con los recursos

adecuados e innovar y desarrollar las herramientas de comunicación que más se adapten a la realidad de la empresa). Esos son aspectos que sin duda es importante analizar y desarrollar pero que son lógicos una vez se tiene la voluntad.

A mi modo de ver el aspecto esencial debe residir en un nivel superior y debe adquirir una dimensión estratégica y entroncar con la esencia de la organización. Y para ello la propiedad y los principales directivos deben ser los verdaderos impulsores de estas políticas. Para hacer primero hay que creer.

La comunicación ha pasado de ser una tarea técnica a un área estratégica y sin duda los objetivos de comunicación deben estar supeditados a los objetivos de la organización y totalmente en línea con la cultura y los valores de la empresa.

De ahí que el adoptar al interior de la organización una nueva mentalidad sobre lo que hoy propone el nuevo modelo de comunicación se convierte en toda una necesidad.

Es indudable que una adecuada comunicación interna impacta en la mejora de la operatividad de la organización y por ende en la eficiencia de los procesos. Todo ello tiene un impacto en los costes operativos y si estos se reducen permiten mejorar los márgenes y rentabilidad.

Adicionalmente un buen clima interno mejora la competitividad de la empresa y ayuda a retener talento.

Con adecuadas políticas de comunicación se puede ayudar a que los trabajadores estén mejor informados, conozcan los diferentes entramados de la compañía, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismos

1.3 Heide Stacio



Tiene una amplia experiencia adquirida como Analista de Comunicación interna Fábricas Nestlé, empresa en la que trabaja desde hace 8 años. Su título profesional es Psicóloga Organizacional, y ha recibido capacitación en Comunicación interna, entre ellas con Fomanchunk & Asociados B&T *meetings*, una empresa internacional experta en temas de Comunicación interna. Realizó una investigación con el tema Detección de Necesidades de Comunicación interna para industrias y actualmente ocupa el cargo de *Champion* de Mejora Continua en la misma empresa.

1.- Según su criterio, ¿Qué importancia tienen las comunicaciones internas dentro de una empresa?

Importancia alta y estratégica. La CI dentro de una empresa va mucho más allá del manejo de carteleras y medios de comunicación para los colaboradores. En los últimos años, en nuestro país, las empresas están despertando en este tema y están dándose cuenta de la valiosa aportación que una buena gestión de CI puede dar a sus resultados. Sin embargo, aún estamos desarrollando este campo, las multinacionales llevan la delantera. Todavía se combina la gestión de comunicaciones internas con las de Desarrollo o Entrenamiento dentro del área de RRHH, o como un anexo al área de Marketing o comunicación externa, cuando se debería dar la importancia, estructura y presupuesto necesario para desarrollar estrategias de CI realmente sólidas.

2.- ¿Cuál es el aporte de las comunicaciones internas a los objetivos de la empresa?

Una buena estrategia de CI dará tanto resultados tangibles como intangibles dentro de la organización. Es por esto que es muy importante tener claros indicadores de gestión que evidencien los aportes que la CI está generando a la empresa. Dentro de los primeros resultados está la correcta alineación de metas de los equipos, que como fin tendrá el alcance exitoso de los objetivos empresariales. Adicionalmente impactará positivamente en el clima laboral, a través del reforzamiento del sentido de pertenencia de los colaboradores. Así también el aporte se verá reflejado en tener orden y procedimientos claros que aseguren un buen manejo de crisis y situaciones internas con el personal.

3.- ¿A su juicio, escoja de las siguientes opciones cuál es la principal función de las CI dentro de la empresa y explique por qué?

- a.- Herramienta de apoyo
- b.- Estratégica para la alineación de las metas
- c.- Gestores de la difusión de información

Si comunicamos correctamente las prioridades de la organización, con una estrategia clara que busque comprometer verdaderamente a cada miembro del equipo con estas metas, obtendremos colaboradores que realmente entienden cómo desde sus posiciones pueden aportar a las estrategias macro de la empresa. Los responsables de CI de las organizaciones se convierten en socios estratégicos en la gestión de los líderes organizacionales, creando espacios de alineación en todos los niveles de la empresa.

c.- Gestores de la difusión de información

4.- ¿En la empresa a la usted pertenece, poseen una manual de políticas de comunicación interna?

Sí. Aunque el área de Comunicaciones internas es una de las más jóvenes (la estructura se implementó hace unos 6 años), contamos con

lineamientos regionales y del Centro (Suiza) que nos han dado suficientes herramientas para tener procedimientos, políticas y guías de CI.

5.- ¿Por favor detálleme el nombre del cargo que usted desempeñaba cuando estuvo a cargo de la función CI?

Analista de Comunicación interna Fábricas de Guayaquil, del 2008 al 2011.

1.4 Beccy Torres



Psicóloga Industrial, con maestría en Comunicación Organizacional. Formadora certificada en gestión de competencias laborales y con sólida experiencia en procesos de desarrollo de ejecutivos. 14 años a cargo de la Dirección de Áreas de Recursos Humanos, en empresas líderes reconocidas en el mercado local e internacional. Coach de esencia, certificada a través del Coaching Hall International, con el aval de la International Coach Federation.

¿Qué debe considerar una organización para realizar un manual de comunicación?

Una organización debe aterrizar la comunicación, hay planes estratégicos que no tienen un enlace con las políticas procesos procedimientos y responsables para ejecutar de manera estandarizada lo que se ha planeado.

Al tener algo documentado se garantiza mantener y cumplir con estándares en cuanto a calidad, color, que dicen mucho para una

comunicación oficial... porque si no cada quien maneja las cosas como quiere y se va lesionando la identidad corporativa.

2.- ¿Cuáles serían las políticas para elaborar un manual CI?

La política debe definir alcances que se entiende por CI y cuáles son las cosas que esa política regula y asociado a cada una de las principales normativas que garanticen que la identidad sea preservada y las personas entiendan cual es la responsabilidad sobre este tema.

No debe ser compleja o larga, sin embargo debe ser de acuerdo al tamaño de la empresa, deben ser coordinadas con otras áreas que también manejan la comunicación como Marketing y Mercadeo.

3.- ¿Qué analizamos para elaborar el manual CI?

Lo primero es una definición para el negocio... que es la función para la empresa. El primer gran error puede ser no aterrizarlo a la compañía para definir los alcances de la gestión dentro de la empresa, porque la comunicación interna no está bien conceptualizada, muchos empresarios piensan que lo puede hacer cualquiera... como la secretaria de presidencia... y dicen “es que solo es cambiar las carteleras”.

Independientemente del tamaño de la organización si quieres una gestión efectiva de cualquier proceso se debe poner reglas, cuando se quiere hacer algo bien hecho tienes que rayar la cancha para garantizar a la empresa que las cosas se hagan. Cuando las empresas se excusan en que son pequeñas y por ello no necesitan reglas, políticas ni normas, tarde o temprano el no haber establecido reglas les va a jugar en contra.

4.- ¿Según sus experiencias tanto en empresas nacionales como multinacionales, es importante que la empresa posea una manual de comunicación?

A veces hay un susto cuando le hablas de manuales piensan que se van a volver burocráticos, el manual es un instrumento que vas a bosquejar cómo quieres que se hagan las cosas con el fin de estandarizarlas y alcanzar los resultados.

En comunicación se deben segmentar los públicos, los medios y los voceros también, cada líder es un vocero de la comunicación, y como líder se considera a cada persona que tenga así sea una persona a su cargo y deben ser preparados como voceros líderes porque son gente que maneja gente.

1.5 María Lourdes Macías



Gerente de Talento Humano de la Empresa Eléctrica de Guayaquil, se graduó como Psicóloga Industrial y realizó una maestría en Comunicación Organizacional. Tiene una amplia experiencia en procesos de estructuración institucionales con políticas, normativas, reglamentos y manuales para instituciones públicas y privadas, entre ellas, el Consejo Nacional de la Judicatura.

¿Por qué considera importante que debemos tener un manual de Comunicación?

Un manual es un documento que siempre orienta, a veces si bien es cierto hay pautas técnicas que te las da el contexto teórico que uno aprende en una universidad siempre hay la realidad propia de cada empresa, y el manual debe hacer una articulación entre ese contexto teórico y esa especificidad de la empresa. Entonces el punto clave está en que en el manual se inserte eso, esa característica de la empresa que te dice no hay que hacerlo así o de cualquier otra sino de manera diferente en esta empresa.

Hace un momento me decías que del estudio se desprende que la mayor herramienta utilizada era el correo electrónico, mientras que en la EEE tenemos otros grupos de cargos que no manejan computadora por lo tanto correo electrónico no les llega y a lo antiguo utilizamos carteleras con ellos, y cuando lo hicimos se sintieron muy contentos de sentirse incluidos en la empresa, ni siquiera en la comunicación sino incluidos en la empresa.

El manual debe de contemplar esa especificidad de acuerdo a la realidad de la empresa.

¿Qué debe contener un manual... políticas, procesos, técnicas...?

Un manual debe tener varios enfoques, obviamente estos enfoques exige tener varias elementos, un primer elemento que es importantísimo es el marco legal porque el manual no debe contemplar algo que vaya en contra de la ley, y si se requiere que vaya en contra de alguna ley orgánica debe buscarse el amparo técnico para que sea una excepcionalidad, un ejemplo las horas extras, el Código de Trabajo te plantea solo 48 horas y por la naturaleza de ciertos cargos se pueden pasar, pero existe un principio constitucional que dice que “al igual trabajo igual remuneración”, el Código de Trabajo de cierta manera va en contra de ese principio, por lo tanto a manera de excepcionalidad hay que poner que se va a respetar el principio constitucional. Incluso el marco legal interno se debe observar dentro del manual, es decir que conserve y respete la estructura de la empresa y la jerarquía en cuanto a niveles de comunicación.

Otros enfoques son lo técnico y lo humano, muchas veces en nuestra gestión vemos la parte legal, la parte técnica y dejamos de lado lo humano, parece raro, pero ante tanto tecnicismo y al tratar de cumplir las normativas legales podemos dejarlo de lado.

¿En el enfoque de Comunicación interna cuál crees que debe ser la prioridad: el manejo de las herramientas de comunicación, la estrategia de negocio y posicionamiento de la marca interna y sentido de pertenencia?

El manejo de las herramientas como tal es un medio, más que la direccionalidad en sí de la Comunicación interna, eso se maneja desde el área mismo de comunicación sin ser el fin, creo que el fin en sí mismo estaría en una articulación entre desarrollar el sentido de pertenencia hacia la empresa junto con el desarrollo de estrategia de comunicación interna. Cuando tienes sentido de pertenencia apropias lo que es la empresa y su estrategia de negocio en las personas, las fijas y van a trabajar por eso, o esa es su inspiración, creo que debe haber un equilibrio entre ambas.

1.6 Verónica Arosemena



Especialista en Comunicación y Redacción Corporativa. Licenciada en Comunicación y Periodismo en la Universidad de Especialidades Espíritu Santo. Luego de trabajar como Reportera de Noticias, Jefa de Redacción y Relacionista Pública se dedica a realizar consultorías y

capacitaciones en Comunicación y Redacción Corporativa.

Su trabajo como proveedora externa con muchas empresas multinacionales y nacionales la ha llevado a poder observar que la mayoría tiene oportunidades de mejora en el uso de la comunicación escrita a través de la redacción de correos, informes, y otros.

Entre algunos de los clientes con quienes ha trabajado se encuentran Pacificard, Poligráfica, Grupo Wong (Reybanpac y Fertisa), Aditec, Cervecería Nacional, entre otros.

1.- Según su criterio, ¿Qué importancia tienen las Comunicaciones internas dentro de una empresa?

Muchísima, según un estudio de Tower Watson las empresas con una comunicación interna efectiva son 47% más productivas que aquellas que tienen problemas de comunicación. Está directamente relacionada con la motivación de los colaboradores, su capacidad de trabajo, el nivel de rotación, entre otros temas.

2.- ¿Cuál es el aporte de las comunicaciones internas a los objetivos de la empresa?

De nada sirve tener el mejor plan de negocios si los colaboradores no son capaces de comprenderlo y alinearse con ellos. Ahí es donde entra el papel crucial de la comunicación interna.

3.- ¿A su juicio, escoja de las siguientes opciones cuál es la principal función de las CI dentro de la empresa y explique por qué?

- a.- Herramienta de apoyo
- b.- Estratégica para la alineación de las metas
- c.- Gestores de la difusión de información

Diría que es una herramienta de apoyo estratégica para la alineación de metas y que sirve para gestionar la difusión de la información.

4.- ¿Qué errores comunes cometen las empresas en comunicación interna?

El mayor de todos es pensar que como no trabajan en ese tema entonces no hay comunicación interna. Siempre existe comunicación, la diferencia está en que una se planifica y otra no. Otro error es pensar que

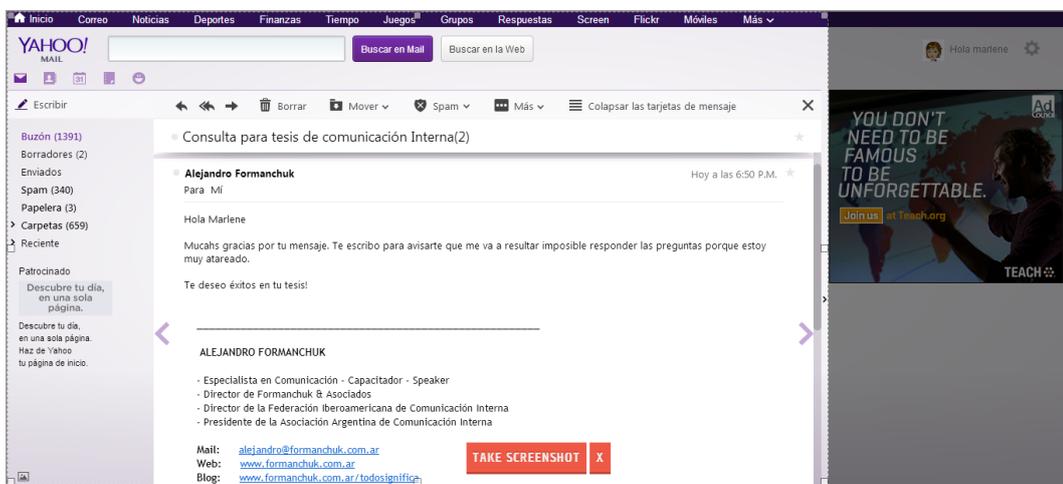
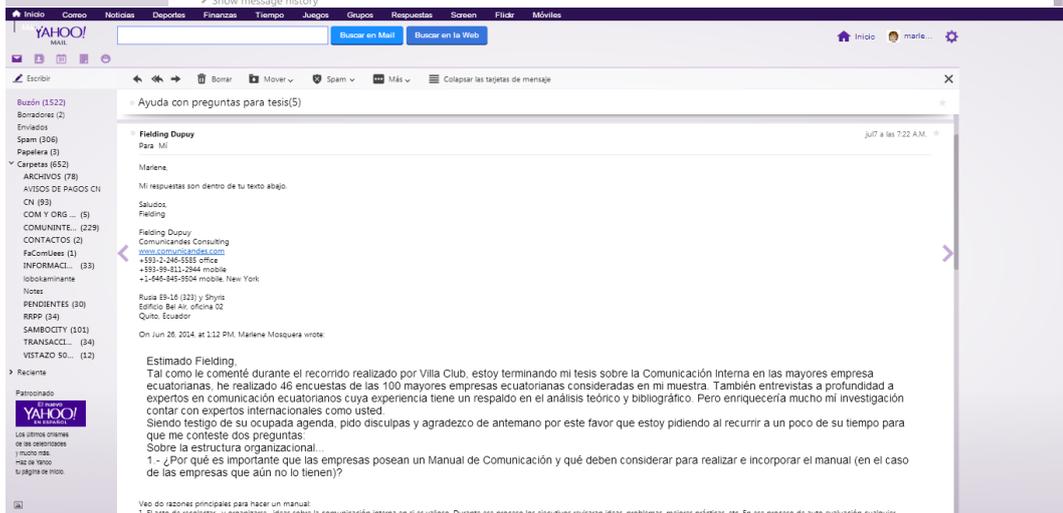
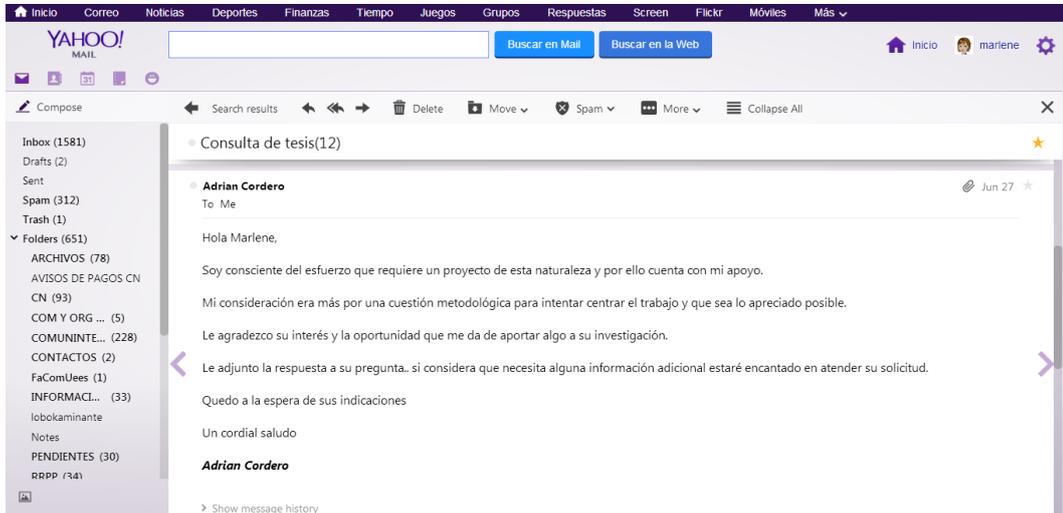
con una cartelera, intranet o revista corporativa atractivos ya estamos solucionando el problema. De nada sirve tener bonitos canales de comunicación interna, si solo sirven para transmitir mensajes erróneos o poco coherentes.

5.- ¿Según sus experiencias tanto en empresas nacionales como multinacionales, es importante que la empresa posea una manual de comunicación?

Por supuesto. Es una gran manera de dejar sentadas las bases necesarias para el presente y futuro de la cultura organizacional en la empresa

● ANEXO 1.7

Fotos de las entrevistas realizadas por correo electrónico:



comunicación x I18 Reputación x Grandes Emp x www.ekosnep x Guía de gran x Descargas x (1589 no leido x Screenshot Pr x

Inicio Correo Noticias Deportes Finanzas Tiempo Juegos Grupos Respuestas Screen Flickr Móviles

YAHOO! MAIL

Buscar en Mail Buscar en la Web

Inicio marlen.

Resultados de búsqueda

Gracias por su ayuda(4)

Mi Estimada Heidi. Soy la amiga de Cecilia ayer ella conversó con usted respecto a que ayudara respondiendo unas preguntas para mi tesis. El tema de mi tesis es un diagnóstico de la Comunicación Interna

mar 13

Stacio,Heide.GUAYAQUIL.Gerencia

Para Mi

Hola Marlene buenas noches. Qué interesante tesis! Ojalá pueda llegar a hacer yo algo tan interesante cuando realice la mía, q la tengo aún pendiente. Abajo en rojo mis respuestas. Espero haberte podido ayudar. Quedo atenta a cualquier otro requerimiento.

Saludos

Heide

Nuestro Continuo Esfuerzo

20 años de experiencia

20 años de experiencia

20 años de experiencia

20 años de experiencia

De: Diana Stacio (mailto:heidediana@hotmail.es)

Enviado el: jueves, 13 de marzo de 2014 20:53

Para: Stacio,Heide.GUAYAQUIL.Gerencia

Asunto: Fwd: Gracias por su ayuda

Enviado desde mi iPhone

comunicación x I18 Reputación x Grandes Emp x www.ekosnep x Guía de gran x Descargas x (1589 no leido x Screenshot Pr x

Inicio Correo Noticias Deportes Finanzas Tiempo Juegos Grupos Respuestas Screen Flickr Móviles

YAHOO! MAIL

Buscar en Mail Buscar en la Web

Inicio marlen.

Resultados de búsqueda

Gracias por su ayuda(4)

De: Marlene Mosquera <marlemosquera@yahoo.com>

Fecha: 13 de marzo de 2014 15:59:17 GMT-5

Para: heidediana@hotmail.es <heidediana@hotmail.es>

Asunto: Gracias por su ayuda

Responder a: Marlene Mosquera <marlemosquera@yahoo.com>

Estimada Heidi,

Soy la amiga de Cecilia, ayer ella conversó con usted respecto a que ayudara respondiendo unas preguntas para mi tesis.

El tema de mi tesis es un diagnóstico de la Comunicación Interna, tomando como muestra a las 100 empresas de mayores ventas del Ecuador, que son las primeras empresas que salen en el listado de las publicaciones de 500 empresas revista Forbes. He entrevistado a 40 empresas con muy buenos resultados, mas dentro de mi propuesta está complementar esas respuestas con entrevistas a los responsables de manejar la Comunicación Interna.

Sin más preámbulo mis preguntas:

- 1.- Según su criterio, ¿Qué importancia tienen las comunicaciones internas dentro de una empresa?
Importancia alta y estratégica. La CI dentro de una empresa va mucho más allá del manejo de carteleras y medios de comunicación para los colaboradores. En los últimos años, en nuestro país, las empresas están dándose cuenta de la valiosa aportación que una buena gestión de CI puede dar a sus resultados. Sin embargo, aún estamos desarrollando este campo, las multinacionales llevan la delantera en la gestión de comunicaciones internas con las de Desarrollo o Entrenamiento dentro del área de RRHH, o como un anexo al área de Marketing o comunicación externa, cuando se debería dar la importancia presupuestada necesario para desarrollar estrategias de CI realmente sólidas.
- 2.- ¿Cuál es el aporte de las comunicaciones internas a los objetivos de la empresa?
Una buena estrategia de CI dará tanto resultados tangibles como intangibles dentro de la organización. Es por esto que es muy importante tener claros indicadores de gestión que evidencien los aportes de la empresa. Dentro de los primeros resultados está la correcta alineación de metas de los equipos, que como fin tendrá el alcance exitoso de los objetivos empresariales. Adicionalmente impartirá positivamente el reforzamiento del sentido de pertenencia de los colaboradores. Así también el aporte se verá reflejado en tener orden y procedimientos claros que aseguren un buen manejo de crisis y situaciones personales.
- 3.- A su juicio, escoja de las siguientes opciones cuál es la principal función de las CI dentro de la empresa y explique por qué?
 a.- Herramienta de apoyo
 b.- Estratégica para la alineación de las metas
Si comunicamos correctamente las prioridades de la organización, con una estrategia clara que busque comprometer verdaderamente a cada miembro del equipo con estas metas, obtendremos colaboradores entendidos cómo desde sus posiciones pueden aportar a las estrategias macro de la empresa. Los responsables de CI de las organizaciones se convierten en socios estratégicos en la gestión de los líderes, espacios de alineación en todos los niveles de la empresa.
- 4.- En la empresa a la usted pertenece, poseen un manual de políticas de comunicación interna?
Sí. Aunque el área de Comunicaciones Internas es una de las más jóvenes (la estructura se implementó hace unos 6 años), contamos con lineamientos regionales y del Centro (Suiza) que nos han dado un buen procedimiento, políticas y guías de CI.
- 5.- Por favor detalle el nombre del cargo que usted desempeñaba cuando estuvo a cargo de la función CI?
Analista de Comunicación Interna Fábricas de Guayaquil, del 2008 al 2011.

Mil gracias por su ayuda.

Atentamente,

comunicación x I18 Reputación x Grandes Emp x www.ekosnep x Guía de gran x Descargas x (1589 no leido x Screenshot Pr x

Inicio Correo Noticias Deportes Finanzas Tiempo Juegos Grupos Respuestas Screen Flickr Móviles

YAHOO! MAIL

Buscar en Mail Buscar en la Web

Inicio marlene.

Resultados de búsqueda

Ayúdame contestando unas preguntas para mi tesis(2)

Verónica Arosemena

Para Mi

1.- Según su criterio, ¿Qué importancia tienen las comunicaciones internas dentro de una empresa?

Muchísima, según un estudio de Tower Watson las empresas con una comunicación interna efectiva son un 47% más productivas que aquellas que tienen problemas de comunicación. Está directamente relacionada con la motivación de los colaboradores, su capacidad de trabajo, el nivel de rotación, entre otros temas.

2.- ¿Cuál es el aporte de las comunicaciones internas a los objetivos de la empresa?

De nada sirve tener el mejor plan de negocios si los colaboradores no son capaces de comprenderlo y alinearse con ellos. Ahí es donde entra el papel crucial de la comunicación interna.

3.- A su juicio, escoja de las siguientes opciones cuál es la principal función de las CI dentro de la empresa y explique por qué?
 a.- Herramienta de apoyo
 b.- Estratégica para la alineación de las metas
 c.- Gestores de la difusión de información

Diría que es una herramienta de apoyo estratégica para la alineación de metas y que sirve para gestionar la difusión de la información jajajaja

4.- ¿Qué errores comunes cometen las empresas en comunicación interna?

El mayor de todos es pensar que como no trabajan en ese tema entonces no hay comunicación interna. Siempre existe comunicación, la diferencia está en que una se planifica y otra no.

Otro error es pensar que con una cartelera, intranet o revista corporativa atractivos ya estamos solucionando el problema. De nada sirve tener bonitos canales de comunicación interna, si solo sirven para transmitir mensajes erróneos o poco coherentes.

5.- Según sus experiencias tanto en empresas nacionales como multinacionales, es importante que la empresa posea un manual de comunicación?

Por supuesto. Es una gran manera de dejar sentadas las bases necesarias para el presente y futuro de la cultura organizacional en la empresa.

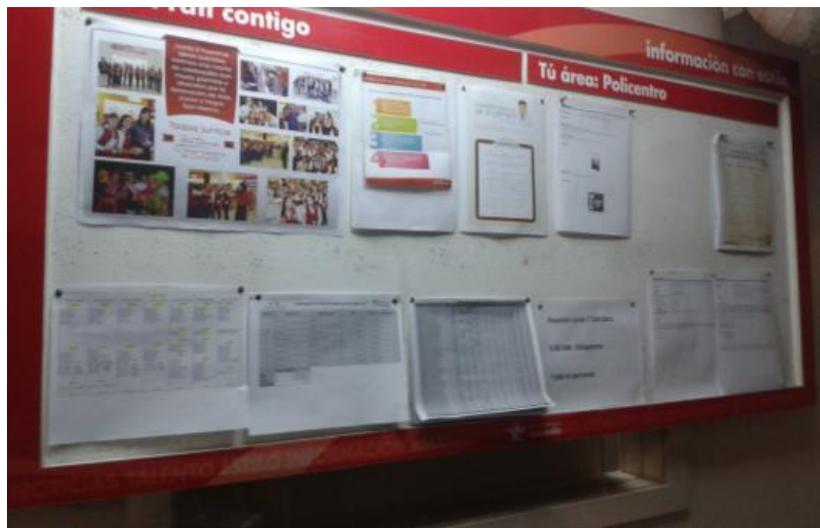
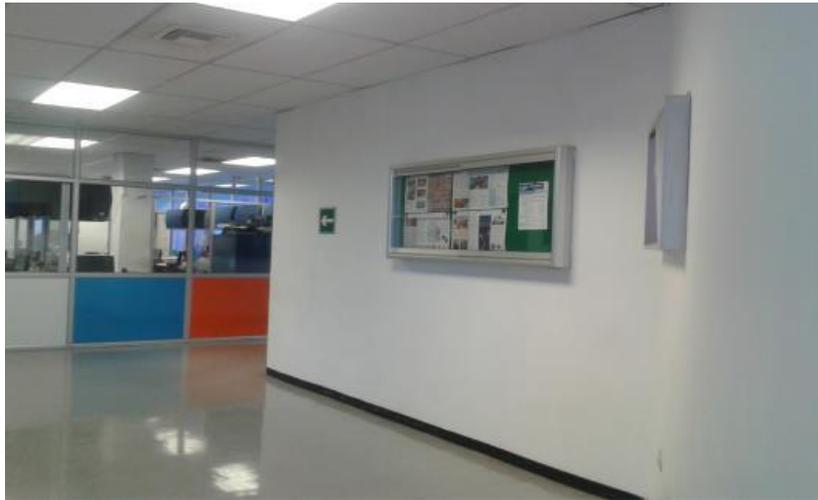
Verónica Arosemena

Especialista en Comunicación y Redacción Corporativa. Licenciada en Comunicación y Periodismo en la Universidad de Especialidades Espíritu Santo. Luego de trabajar como Reportera de Noticias, Jefa de Redacción y Relacionista Pública se dedica a realizar consultorías y capacitaciones en Comunicación y Redacción Corporativa.

- ANEXO 2

Fotos de la observación realizada, por políticas de seguridad no se pueden revelar el nombre de las empresas.

2.1 CARTELERAS FÍSICAS





2.2 CAMPAÑAS

10 razones para reciclar

reciclal6
080-000-404
www.reciclame.net

reciclame
cumple tu papel

- 1 Reciclar **AYUDA A DISMINUIR** la contaminación del aire y el agua.
- 2 El reciclaje **GENERA PUESTOS FORMALES DE TRABAJO**.
- 3 Por cada tonelada de papel que se recicla, se **SALVAN 5 ÁRBOLES**.
- 4 Si reciclamos **REDUCIMOS LA PRESIÓN** de los rellenos sanitarios.
- 5 El reciclaje es una de las formas más sencillas de **COMBATIR EL CALENTAMIENTO GLOBAL**, pues evitamos generar mayor contaminación.
- 6 Si utilizamos papel reciclado **CONSERVAMOS NUESTROS RECURSOS NATURALES**.
- 7 Tirar papel a la basura es desperdiciar material para **HACER PRODUCTOS NUEVOS**.
- 8 Reciclar le da tiempo al planeta de **REFORESTARSE**.
- 9 Reciclando **PROLONGAMOS LA VIDA ÚTIL DE LOS MATERIALES**, ahorrando de esta manera dinero y recursos.
- 10 Sumándose a la campaña "RECICLAME, CUMPLE TU PAPEL" no sólo ayudas al medio ambiente, también colaboras con becas y desayunos para los niños de Fundadas y Aldeas Infantiles SOS.

SOMOS UNILEVER PASOS PARA LLEGAR MAS LEJOS

GRANDES EXPECTATIVAS CUENTAN LOS QUE SABEN

CARGA TU CV QUIERES MAS

PROGRAMA DE TRAINEES 2011

RECUERDA!!!

USA LOS EPP POR FAVOR... POR TU BIEN, EL NUESTRO Y DE TODA LA FAMILIA.

CERO

OI VIDRIO ES VIDIA

2.3 REVISTAS INSTITUCIONALES Y BOLETINES



2.4 CAPACITACIONES



2.5 MANUALES



- ANEXO 3

Ranking de las empresas (2007 a 2013)

EMPRESAS DE MAYORES VENTAS EN EL ECUADOR				
Posición	2007	Ventas	2008	Ventas
1	Petroecuador	7700,50	Petroecuador	10.878,36
2	Conecel	871,99	Corporación Favorita	1.075,61
3	Supermercados La Favorita	871,73	Conecel	1.063,97
4	Andes Petroleum Ecuador	747,99	Andes Petroleum Ecuador	960,35
5	Omnibus BB Transportes	620,86	Omnibus BB Transportes	811,08
6	El Rosado	593,92	Corporación El Rosado	679,82
7	Pronaca	489,06	Pronaca	589,50
8	Disensa	476,03	Otecel	470,26
9	Otecel	396,03	Construmercado	438,55
10	Holcim Ecuador	324,63	Dinadec S.A.	418,75
11	Nestlé Ecuador	322,03	Repsol YPF Ecuador	405,59
12	Andinatel	319,40	Nestlé Ecuador	364,59
13	Repsol YPF Ecuador	319,23	Perenco Ecuador Limited	357,06
14	Cervecería Nacional	317,80	Cervecería Nacional	356,10
15	Petróleos y Servicios	308,33	Overseas Petroleum and Investment Corporation	349,22
16	Perenco Ecuador Limited	295,65	Holcim Ecuador	338,98
17	Overseas Petroleum and Investment Corporation	291,27	La Fabril	329,04
18	Repsol YPF Comercial del Ecuador	288,31	Primax Comercial	326,06
19	Unión de Bananeros Ecuatorianos (Ubesa)	284,95	Petróleos y Servicios	313,57
20	Farcomed (Fybeca)	270,49	PetroOriental	301,62
21	Oleoducto de Crudos Pesados (OCP) Ecuador	268,39	Unión de Bananeros Ecuatorianos (Ubesa)	297,15
22	La Fabril	267,02	Acería del Ecuador (Adelca)	280,90
23	Empresa Eléctrica Quito	244,26	Stimm Soluciones Tec. Inteligentes para Mercado Móvil	267,94
24	Petrooriental	224,31	Difare	259,51
25	Exportadora Bananera Noboa	223,26	Oleoducto de Crudos Pesados (OCP) Ecuador	259,45
26	Difare	214,45	Industrial Danec	251,60
27	Ecuador Bottling Company	213,05	Empresa Eléctrica Quito	240,81
28	Exxonmobil Ecuador	211,51	Negocios Industriales Real (Nirsa)	239,40
29	Schlumberger Surenco	195,76	Ecuador Bottling Company	236,12
30	Aerolane	191,71	Negocios Automotrices Neohyundai	231,04
31	General Motors del Ecuador	189,73	Tiendas Industriales Asociadas (Tía)	227,26
32	Stimm Soluciones Tec. Inteligentes para Mercado Móvil	187,86	Farcomed (Fybeca)	222,46
33	Hidropaute	181,15	Exportadora Bananera Noboa	220,81
34	Expalsa	180,22	Expalsa	217,94
35	Tiendas Industriales Asociadas (Tía)	174,62	Exxonmobil Ecuador	214,79
36	Pacifictel	174,20	General Motors del Ecuador	206,20
37	Negocios Industriales Real (Nirsa)	170,84	Andec	205,52
38	Negocios Automotrices Neohyundai	169,11	Maresa	198,60
39	Industrial Danec	161,58	Importadora Industrial Agrícola IASASA	198,04
40	Murphy Ecuador Oil Company	161,55	Murphy Ecuador Oil Company	195,19
41	Provedora Ecuatoriana Proesa	157,04	Schlumberger Surenco	190,90
42	Acería del Ecuador (Adelca)	155,72	Toyota del Ecuador	189,73
43	Industrias Ales	153,83	Proesa	187,32
44	Unilever Andina Ecuador	147,26	Industrias Ales	184,58
45	Burlington Resources Oriente Limited	146,99	Mega Santamaría	183,01
46	Yanbal Ecuador	145,33	Novacero	182,13
47	Maresa	145,09	Unilever Andina Ecuador	181,56
48	Andec	140,30	IPAC	178,07
49	Corpetrolsa	138,66	Quifatex	174,27
50	Quifatex	137,15	Yanbal Ecuador	168,33

Posición	2009	Ventas	2010	Ventas
1	Petroecuador	8145,30	EP Petroecuador	10.744,58
2	Corporación Favorita	1145,50	Corporación Favorita	1.284,04
3	Conecel	1147,47	Conecel	1.247,89
4	Corporación El Rosado	704,40	Omnibus BB	789,64
5	Omnibus BB Transportes	665,70	Corporación El Rosado	766,13
6	Pronaca	615,78	Andes Petroleum	719,37
7	Dinadec S.A.	489,00	Pronaca	649,81
8	Otecel	479,98	Otecel	524,41
9	Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNI	441,56	Dinadec	523,09
10	Construmercado	424,97	Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNI	439,51
11	Cervecería Nacional	423,91	Nestlé	413,11
12	Holcim Ecuador	370,85	Construmercado	411,09
13	Nestlé	354,16	Primax Comercial del Ecuador	405,25
14	Unión de Bananeros Ecuatorianos (Ubesa)	348,94	Petróleos y Servicios	361,16
15	Petróleos y Servicios	336,94	Holcim Ecuador	358,28
16	La Fabril	326,62	La Fabril	348,31
17	Dífare	285,36	Cervecería Nacional	321,09
18	Empresa Eléctrica Quito	283,50	Arca Ecuador	316,52
19	Ecuador Bottling Company	279,77	Tiendas Industriales Asociadas TIA	312,64
20	Primax Comercial del Ecuador	270,16	Dífare	297,94
21	Oleoducto de Crudos Pesados (OCP) Ecuador	264,63	Ubesa	295,90
22	Tiendas Industriales Asociadas (Tía)	264,05	OCP Ecuador	273,61
23	Quifatex	225,58	General Motors del Ecuador	266,17
24	Farcomed (Fybeca)	219,22	Quifatex	253,28
25	Proesa	218,30	Farcomed (Fybeca)	249,05
26	Unilever Andina Ecuador	208,90	Holdindgine	245,50
27	Acería del Ecuador Adelca	206,57	Automotores y Anexos Ayasa	240,73
28	Schlumberger Surencó	203,26	Mega Santamaría	235,84
29	Neohyundai	198,58	Proesa	234,29
30	Industrial Danec	198,02	Schlumberger Surencó	224,73
31	Hidalgo e Hidalgo	196,55	Unilever Andina Ecuador	222,08
32	Expalsa Exportadora de Alimentos	187,23	Repsol-YPF Ecuador	221,17
33	Exxonmobil Ecuador	181,66	Negocios Industriales Real Nirsa	217,50
34	Negocios Industriales Real Nirsa	180,95	Aymesá	213,28
35	Industrias Ales	180,78	Maresa	210,87
36	Andec	176,13	Industrial Danec	208,73
37	Repsol-YPF Ecuador	170,20	Acería del Ecuador Adelca	204,64
38	Comandato	165,14	Hidalgo e Hidalgo	198,07
39	Agripac	160,77	Reybanpac	194,83
40	Reybanpac	160,75	Brundicorpi	189,13
41	Econofarm (Sana Sana)	159,16	Econofarm (Sana Sana)	189,05
42	Yanbal Ecuador	158,48	Industrias Ales	188,75
43	Maresa	156,57	Aekia	181,54
44	Importadora Industrial Agrícola IIASA	148,71	Toyota del Ecuador	178,17
45	Novacero	143,69	Comandato	175,44
46	Maquinarias y Vehículos (Mavesa)	142,01	Andec	175,13
47	Stimm Soluciones Tec. Inteligentes para Mercado Móvil	141,66	Agripac	173,52
48	IPAC	138,83	Exxonmobil Ecuador	168,93
49	Primax Ecuador	135,94	Yanbal Ecuador	165,40
50	Indurama	133,92	Bonanza Fruit Corpbonanza	165,05

* En 2009 a Conecel le correspondía la posición dos pero la empresa realizó una corrección de sus cifras.

Posición	2011	Ventas	2012	Ventas
1	EP Petroecuador	14.781,52	EP Petroecuador	15.616,50
2	Corporación Favorita	1454,13	Corporación Favorita	1.606,14
3	Conecel	1428,94	Conecel (Claro)	1.494,09
4	Corporación El Rosado	867,83	Corporación El Rosado	983,93
5	Omnibus BB	818,78	General Motors del Ecuador	806,23
6	Pronaca	728,86	Pronaca	800,19
7	Dinadec	598,05	Omnibus BB	800,14
8	CNT	589,31	Dinadec	682,89
9	Otecel	580,32	CNT EP	650,36
10	CNEL Corporación Nacional de Electricidad	513,44	Otecel (Movistar)	643,10
11	Andes Petroleum	500,92	Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP	635,89
12	Construmercado	468,70	CNEL Corporación Nacional de Electricidad	513,22
13	La Fabril	424,34	Nestlé Ecuador	506,05
14	Primax Comercial del Ecuador	420,97	Andes Petroleum Ecuador	482,32
15	Nestlé	420,76	Construmercado	473,77
16	Holcim Ecuador	407,80	Holcim Ecuador	470,42
17	Arca Ecuador	400,87	La Fabril	454,89
18	Petróleos y Servicios	391,62	Primax Comercial del Ecuador	443,57
19	Tiendas Industriales Asociadas TIA	373,40	Tiendas Industriales Asociadas TÍA	440,36
20	Empresa Eléctrica Quito EEQ	367,26	Schlumberger Surencó	431,93
21	Cervecería Nacional	364,65	Arca Ecuador	421,47
22	General Motors del Ecuador	330,44	Cervecería Nacional	409,70
23	Difare	328,12	Petróleos y Servicios	395,49
24	Aerolane	321,96	Difare	392,35
25	Industrial Danec	306,22	Operaciones Río Napo Compañía de Economía Mixta	360,20
26	Quifatex	305,82	Aerolane	357,60
27	Neohyundai	298,06	Negocios Industriales Real Nirsa	353,14
28	Ubesa	291,59	Empresa Eléctrica Pública de Guayaquil EP	349,60
29	Negocios Industriales Real N.I.R.S.A.	279,48	Proesa	332,98
30	Acería del Ecuador Adelca	277,90	Acería del Ecuador Adelca	331,17
31	Proesa	274,40	Neohyundai	324,48
32	Expalsa Exportadora de Alimentos	272,66	Quifatex	310,00
33	Mega Santamaría	271,07	Empresa Eléctrica Quito	305,58
34	OCP Ecuador	270,49	Empresa Pública Flota Petrolera Ecuatoriana EP Flope	302,34
35	Schlumberger Surencó	264,96	Mega Santa María	298,56
36	Aymesa	263,48	Aymesa	297,36
37	Farcomed (Fybeca)	261,46	Expalsa	296,79
38	Automotores y Anexos Ayasa	259,40	Overseas Petroleum and Investment Corporation	290,48
39	Distribuidora Importadora Dipor	251,06	Distribuidora Importadora Dipor	289,44
40	Industrias Ales	249,63	Econofarm (Sana Sana)	288,39
41	Econofarm (Sana Sana)	243,61	OCP Ecuador	285,14
42	Promarisco	239,98	Farcomed (Fybeca)	268,50
43	Unilever Andina Ecuador	239,96	Industrial Danec	262,37
44	Andec	224,72	Hidalgo e Hidalgo	262,13
45	Importadora Industrial Agrícola (IIASA)	218,91	Unilever Andina Ecuador	261,14
46	Novacero	217,41	Ubesa	260,88
47	Overseas Petroleum	214,03	Maresa	257,55
48	Aekia	213,95	Importadora Industrial Agrícola IIASA	253,58
49	(Comandato)	212,35	Novacero	251,66
50	Reybanpac	209,95	Promarisco	244,6

Posición	2013	Ventas	EMPRESAS ENCUESTADAS
1	EP Petroecuador	16334,49	Pronaca 023976400 Gabriela Zambrano
2	Corporación Favorita	1.755,91	Otecel 022227700 Verónica Ochoa
3	Concecel (Claro)	1.676,52	Nestle 022232400 Nydian Rodríguez
4	Corporación El Rosado	1.058,17	Difare 043731390 Mónica Cordero
5	General Motors del Ecuador	993,11	Petroecuador 022563060 María Paulina González
6	Pronaca	868,92	Tiendas Industriales Asociadas TÍA 042598830 Nexar Toala
7	Dinadec	739,53	OCP Ecuador
8	Otecel (Movistar)	681,56	Schlumberger Surenc 022979400 Milton Guerra
9	Omnibus BB	657,00	Hidropaute 073700100 Lcdo. Marco Brito
10	Schlumberger del Ecuador	631,14	Farcomed 023829800 Alex Ontaneda
11	Andes Petroleum Ecuador	469,90	Corporación El Rosado 042322000
12	Holcim Ecuador	517,56	Petróleos & Servicios 02-2521670 ext113 Susana Barriga
13	Difare	552,91	Exxonmobil Ecuador 02-3994600
14	Tiendas Industriales Asociadas TÍA	491,30	Andes Petroleum Ecuador 02-2988500 Gabriela Cornejo
15	Construmercado	481,58	Adelca 0238013210
16	Sinohydro Corporation	478,29	Industrias Ales 022402600 Fabián Ortiz
17	La Fabril	473,81	Repsol YPF Ecuador 02-2976600 María Belén Russo
18	Arca Ecuador	469,70	Empresa Eléctrica Quito 02-3964700 Fanny Grijalva
19	Nestlé Ecuador	465,36	Holcim Ecuador S. A. - Luis Fernando Piedra Koppel - 3709000 Ext. 1230.
20	Cervecería Nacional	452,17	Disensa - Luis Fernando Piedra Koppel - 3709000 Ext. 1230.
21	Primax Comercial del Ecuador	449,96	Construmercado - Luis Fernando Piedra Koppel - 3709000 Ext. 1230.
22	Operaciones Río Napo Compañía de Econ	430,56	La Fabril 052920091 Santiago Palacios
23	Petróleos y Servicios	391,56	Ecuador Bottling Company 046011641 Luis Villacis
24	Panavial	377,70	Murphy Ecuador Oil Company 02-2976600 María Belén Russo
25	Proesa	349,53	Industrias Danec S. A. Daniel Baca Gomez
26	AECON AG Constructores	347,63	Maresa 02-3999500 Gabriela Valarezo
27	Aerolane	344,67	Concecel (Claro) María Lourdes Oliva
28	Negocios Industriales Real Nirsa	336,74	Expalsa 042804200 Julio Tenesaca
29	Acería del Ecuador Adelca	330,50	Andec 042482833 ext. 224 Laura Guaman
30	Hidalgo e Hidalgo	328,29	Proesa 023969600 María Alejandra Peña
31	Empresa Eléctrica Quito	336,04	Comandato 042296300 Juan Carlos Navarrete
32	Econofarm (Sana Sana)	324,70	Unilever 042593000 Diliana Gavilanes
33	Distribuidora Importadora Dipor	315,03	IIASA 042237000 Silvia Merino
34	Quifatex	313,50	Almacenes Juan El Juri 072862111 Janeth Bustamante
35	Mega Santa María	312,84	IPAC 043702120
36	OCP Ecuador	278,68	Novacero 042481528 Gabriela Avilés
37	Constructora Norberto Odebrecht	294,45	Confiteca 022671896 María Paz Arroyo
38	Farcomed (Fybeca)	290,74	Almacenes La Ganga 042682682
39	Reybanpac	285,94	Indurama 072882900 Felipe Carrión
40	Unilever Andina Ecuador	284,21	Toni 043701300 Mónica Collantes
41	Industrial Pesquera Santa Priscila	284,19	NIRSA Leonardo Macías 042284010
42	Neohyundai	275,65	Quifatex 023961900 Verónica Flores
43	Halliburton Latin American LLC	273,61	CN Y DINADEC / AIDA MOREIRA
44	Herdoíza Crespo Construcciones	270,06	
45	Leterago del Ecuador	267,88	
46	Ubesa	256,92	
47	Expalsa	252,25	
48	Aekia	242,74	
49	Industrial Danec	239,41	
50	Comercial Kywi	239,09	

* En amarillo las empresas encuestadas y al lado las empresas con los colaboradores que respondieron.

- A partir de 20 de mayo del 2014 en que se publicó en el registro oficial N° 249 en Ley Orgánica para el Fortalecimiento y Optimización del Sector Societario y Bursátil, la información financiera de las empresas es pública y se encuentra publicada en

el portal de la Superintendencia de Compañías:
www.supercias.gob.ec.

▪ **ANEXO 4**

4.1 EMPRESAS ENCUESTADAS



1

Dirección: Calle Alpallana E8-86 y
Av. 6 de Diciembre

Teléfono: 022563060

Área que maneja CI: Dirección de
Imagen Empresarial

Responsable/Jefe: Lcda. María
Paulina González

Email:

paulina.gonzalez@epetroecuador.ec

NOTA: Fui atendida por Doris de
recepción quien me direccionó.
Varios días después fui atendida.



2 **CONECEL**

Dirección: Av. Amazonas 6017 y
Río Coca – Edificio ETECO

Teléfono: 045004040

Área que maneja CI: Comunicación
Organizacional

Responsable/Jefe: respondió la
encuesta María de Lourdes Oliva

Email: molivae@claro.com.ec

NOTA: sin novedades.



3

EL ROSADO

Dirección: Boyacá y 9 de Octubre

Teléfono: 04-2322000

Área que maneja CI: no tiene

NOTA: En recepción indicaron que
no existe Dpto. de Comunicación. La
encuesta se subió como negativa.



4

ANDES PETROLEUM ECUADOR

Dirección: Avenida Naciones
Unidas E10-44 y República de El
Salvador

Teléfono: 02-2988-500

Área que maneja CI: Recursos

Humanos

Responsable/Jefe: Gabriela

Cornejo

Email:

gabriela.cornejo@andespetro.com

NOTA: Luego de varios intentos, direccionó a un asistente para que responda la encuesta.



5

PRONACA

Dirección: Los Naranjos N44-15 y Av. de los Granados

Teléfono: 02-3976400

Área que maneja CI: Recursos Humanos

Responsable/Jefe: Pamela Sandoval

Email: psandoval@pronaca.com

NOTA: Atendió Gabriela Zambrano, coordinadora en área Desarrollo Organizacional, indicó que la jefa inmediata Pamela Sandoval, no podía atenderme pero que ella estaba autorizada para responder.



6

DISENSA

Dirección: Calle Manuel Zambrano # 200 y Panamericana Norte, Km. 3.5

Teléfono: 043709000

Área que maneja CI:

Responsable/Jefe: Luis Fernando Piedra

Email:

luis.fernando.piedra@holcim.com

NOTA: ya está subida la encuesta



7

OTECEL

Dirección: Av. Republica E7 16 & La Pradera Esq Telefónica La Pradera

Teléfono: 02-2227700

Área que maneja CI: Recursos Humanos

Responsable/Jefe: Verónica Gómez

Email: v.gomez@telefonica.com

NOTA: Atendió, Verónica Ochoa, colaboradora de la misma área, quien me indicó estar autorizada para responder encuesta.

8

HOLCIM ECUADOR

Dirección: Calle Manuel Zambrano # 200 y Panamericana Norte, Km.

3.5

Teléfono: 02-2482830 / 043709000

Área que maneja CI:

Responsable/Jefe: Luis Fernando Piedra

Email:

luis.fernando.piedra@holcim.com

9



NESTLE

Dirección: Av. González Suárez N. 31-135 y Gonessiat

Teléfono: 02-2232400

Área que maneja CI: Recursos Humanos

Responsable/Jefe: Nydian

Rodríguez

Email:

nydian.rodriguez@ec.nesle.com

NOTA: Muy atenta y simpática al responder la encuesta. Una empresa de puertas abiertas.

10



REPSOL YPF ECUADOR

Dirección: AV. 12 DE OCTUBRE N24-593 Y FRANCISCO SALAZAR,

EDF. EXPOPLAZA 2000, P. 1 AL

Teléfono: 02-2 976-600

Área que maneja CI: Dp. De Organización

Responsable/Jefe: María Belén

Russo

Email:

mariabelen.russo@repsol.com



11

PETRÓLEOS & SERVICIOS

Dirección: Av. 6 de Diciembre N30-182 y Alpallana

Teléfono: 02-2521670 ext.113

Área que maneja CI: Recursos Humanos

Responsable/Jefe: Susana Barriga

Email:

susana.barriga@petroleosyservicios.com

NOTA: Indicó que aunque conoce de CI, en dicha empresa definitivamente no se maneja el tema.

12

DIFARE

Dirección: Urbanización Ciudad Colón Mz. 275 Solar 5 **Etapa Fase III**

Edificio Corporativo 1

Teléfono: 04-3731390

Área que maneja CI: Asuntos Corporativos

Responsable/Jefe: Mónica Cordero

Email:

monica.cordero@grupodifare.com

NOTA: Atendió muy amable y atenta.

13



FARCOMED (FYBECA)

Dirección: Av. De Los Shyris, km. 5 1/2. Vía a Amaguaña

Teléfono: 023829800

Área que maneja CI: Recursos Humanos

Responsable/Jefe: Alex Ontaneda

Email: aontaneda@farcomed.com.ec

NOTA: Después de muchas llamadas accedió a contestar la encuesta.

14



OLEODUCTOS DE CRUDOS PESADOS

Dirección: Av. Amazonas 1014 y Naciones Unidas Ed. Banco La Previsora Torre A P3

Teléfono: 022973200

Área que maneja CI: Comunicación

Responsable/Jefe: Gabriela Borja

Email: mborja@ocp-ec.com

NOTA: Solicitó se envíe la encuesta por correo. Luego se llamó a confirmar la recepción indicó que ya la había contestado.

15



LA FABRIL

Dirección: Km 14 1/2 Vía Daule

Teléfono: 04-2160598 /052920091

Área que maneja CI: Dpto.

Relaciones Públicas

Responsable/Jefe: Santiago

Palacios

Email:

comunicación@lafabril.com.ec

NOTA: Indicaron que se manejan bajo la agencia Maruri; no obstante, había un encargado de las Relaciones Públicas, que se encontraba en Manta.

16



EMPRESA ELÉCTRICA QUITO

Dirección: Av. 10 de Agosto y las Casas

Teléfono: 02-3964700

Área que maneja CI: Dpto.

Comunicación

Responsable/Jefe: Fanny Grijalva

Email: fgrijalva@eeq.com.ec

NOTA: Llamé en varias ocasiones hasta que me dijeron que la encargada de esos temas es la Dra. Fanny Grijalva, su asistente me pidió que le envíe un correo a fgrijalva@eeq.com.ec y me indicó que dudaba que me atendiera en estas semanas porque estaba ocupada con otros temas, indicándome que ella es la única vocera para contestar ese tipo de encuestas. 25/04 me respondió su asistente la encuesta.

17



ECUADOR BOTTLING COMPANY

Dirección: Km 11 1/2 Vía a Daule.

Parque Industrial El Sauce. Junto al Pai #6

Teléfono: 04-6011641

Área que maneja CI: Recursos

18



EXXONMOBIL ECUADOR

Dirección: Granda Centeno Oe 4-60 y Av Brasil

Teléfono: 02-3994600

Área que maneja CI: no tiene

NOTA: En recepción, indicaron que

Humanos

Responsable/Jefe: Luis Villacís

Email: lvillacis@pbc.com.ec

NOTA: Atendió María Jaramillo, indicando que esos temas los maneja el área de RRHH y que le envíe un correo al Sr. Luis Villacís, mismo que fue enviado. Su asistente, quien accedió a responder la encuesta.

solo tienen oficinas administrativas en Ecuador. Que las demás áreas se manejan directamente en el exterior.

19



SCHLUMBERGER SURENCO

Dirección: Av. 12 de Octubre N24
593 & Francisco Salazar Pb
Expocentury Mariscal Sucre
Teléfono: 02-2979400

Área que maneja CI: Recursos Humanos

Responsable/Jefe: Milton Guerra

Email: mguerra@slb.com

NOTA: Una persona amable atendió después de 5 días, pero siempre de forma educada. Maneja el área de Tecnología, pero por el momento también era responsable de RRHH.

20



HIDROPAUTE

Dirección: Panamericana Norte Km 7.5

Teléfono: 07-3700100

Área que maneja CI: Comunicación Social

Responsable/Jefe: Marco Brito

Email: marco.brito@celec.com.ec

NOTA: Muy amable comentó que trabajan mucho con la parte audiovisual para mejorar la CI.

21



**TIENDAS INDUSTRIALES
ASOCIADAS (TIA)**

Dirección: Luque 217 y Chimborazo
Teléfono: 04-2598830 EXT 1212

Área que maneja CI: Marketing

22



INDUSTRIAL DANEC

Dirección: Km 1 1/2 vía Sangolquí -
Tambillo

Teléfono: 02-2984-900 / 2330-301

Área que maneja CI: Recursos

Responsable/Jefe: Nexar Toala

Email: nexar.toala@tia.com.ec

NOTA: Primero negaron que existiera una persona encargada de CI, me pasaron con RRHH y de ahí direccionaron al área de Sistemas, y al final al Dpto. de Marketing donde existe un encargado de CI.

Humanos

Responsable/Jefe: Dr. Daniel Baca

Email: dbaca@danec.com

23



MURPHY ECUADOR OIL COMPANY

Dirección: Av. 12 de Octubre N24-593 y Francisco Salazar, Edf Expoplaza 2000, P. 1 AL 5

Teléfono: 02-22976600

Área que maneja CI: Área de Comunicación

Responsable/Jefe: María Belén Russo

Email:
mariabelen.russo@repsol.com

NOTA: Llamé a María Belén Russo, que me indicó que dicha empresa es parte de Repsol y respondió a la encuesta.

24



ACERÍA DEL ECUADOR (ADELCA)

Dirección: Ed. Site Center Torre 1 Piso 1 Oficina 108 Calle del Establo y del Charro Lote 50- Sector Santa Lucía Alta

Teléfono: 02-380132

Área que maneja CI:

Responsable/Jefe:

Email:

NOTA: Ya está subida la encuesta como negativa, debido a que en recepción negaron que exista Dpto. de Comunicación.

25



INDUSTRIAS ALES

Dirección: Av. Galo Plaza N51-23 y Rafael Bustamante

26



MARESA

Dirección: Av. de los Granados E11-67 y de las Hiedras esquina.

Teléfono: 02- 2 240 2600
Área que maneja CI: Recursos Humanos
Responsable/Jefe: Fabián Ortíz
Email: fortiz@ales.com.ec
NOTA: Sin novedades respondió la encuesta.

Edificio Corporación Maresa Holding
Teléfono: 02-3999500
Área que maneja CI: Comunicación Corporativa
Responsable/Jefe: Gabriela Valarezo
Email:
gvalarezo@corpmaresa.com.ec
NOTA: La encuesta fue enviada por email y su asistente María Fernanda Viteri, respondió la encuesta.

27 
CONSTRUMERCADO
Dirección: Av. Barcelona & José Rodríguez Bonin P2 el Caimán San Eduardo 1
Teléfono: 04- 3709000
Área que maneja CI:
Responsable/Jefe: Luis Fernando Piedra
Email:
luis.fernando.piedra@holcim.com
NOTA: Sin novedades

28
REPSOL YPF COMERCIAL DEL ECUADOR
Dirección: AV. 12 DE OCTUBRE N24-593 Y FRANCISCO SALAZAR, EDF. EXPOPLAZA 2000, P. 1 AL
Teléfono: 02-2 976-600
Área que maneja CI: Dpto. De Organización
Responsable/Jefe: María Belén Russo
Email:
mariabelen.russo@repsol.com
NOTA: Sin novedades

29 
EXPALSA
Dirección: Vía Durán Tambo Km 6.5

30 
ANDEC
Dirección: Av. Raúl Clemente

Teléfono: 04 2804200
Área que maneja CI: Recursos Humanos
Responsable/Jefe: Julio Tenesaca
Email: julio_tenesaca@expalsa.com
NOTA: Ya fue respondida la encuesta por asistente.

Huerta - Vía a las Esclusas
Teléfono: 04-2482833 ext. 224
Área que maneja CI: No tiene
NOTA: La asistente del área de Tecnología de Información, Laura Guamán, indicó que no se maneja la Comunicación interna.

31 
PROVEEDORA ECUATORIANA PROESA
Dirección: Chimborazo 705 y Pampite , Edificio La Esquina Pb - Cumbayá
Teléfono: 02-3969600
Área que maneja CI: Asuntos Corporativos
Responsable/Jefe: María Alejandra Peña
Email: maria.peña@pmi.com
NOTA: Sin novedades.

32 
COMANDATO
Dirección: 9 de Octubre #743 y García Avilés
Teléfono: 04- 2296300
Área que maneja CI: Recursos Humanos
Responsable/Jefe: Juan Carlos Navarrete
Email: jnavarrete@comandato.com.ec
NOTA: Sin novedades.

33 
UNILEVER ANDINA ECUADOR
Dirección: Km 25 Vía Daule
Teléfono: 04-2593000
Área que maneja CI: Recursos Humanos
Responsable/Jefe: Diliana Gavilanes
Email:

34 
IMPORTADORA INDUSTRIAL AGRÍCOLA IIASA
Dirección: Av. Juan Tanca Marengo Km 5 frente a las antenas de TV Cable
Teléfono: 042237000
Área que maneja CI: Dpto. Bienestar Social
Responsable/Jefe: Silvia Merino

diliana.gavilanes@unilever.com

NOTA: Sin novedades

Email: merino_silvia@iiasacat.com

NOTA: Respondida por su asistente.



ALMACENES JUAN ELJURI

Dirección: Av. Gil Ramírez Dávalos
5-32 y Armenillas

Teléfono: 07-2862111

Área que maneja CI: Recursos
Humanos

Responsable/Jefe: Janeth
Bustamante

Email: jjbustamante@eljuric.com

NOTA: Respondida si novedades.



IPAC

Dirección: Km 10 1/2 Vía a Daule

Teléfono: 04 3702120

Área que maneja CI: no tiene

NOTA: La recepcionista indicó que
no existe la función de
Comunicación interna

37



NOVACERO

Dirección: Cdla. Santa Leonor Mz. 5
Solar 16-17-18 Av. Benjamín
Rosales entre Terminal Terrestre y
Puente de la Unidad Nacional

Teléfono: 04-3800600/ 04-3800601

Área que maneja CI: Recursos
Humanos

Responsable/Jefe: Gabriela Avilés

Email: avilesm@novacero.com

NOTA: Ya está subida

38



CONFITECA

Dirección: Av. Colón 698 y Yáñez
Pinzón Edif. El Dorado 3er Piso

Teléfono: 022671896

Área que maneja CI: Recursos
Humanos

Responsable/Jefe: María Paz
Arroyo

Email: maroyo@confiteca.com.ec

NOTA: Ya está subida

39



ALMACENES LA GANGA

40



INDURAMA

Dirección: Cdla. Kennedy Norte,
Calle José Castillo y Miguel Ángel
Granados

Teléfono: (04) 2682682

Área que maneja CI:

NOTA: en recepción indicaron que
no existe Dpto. de CI ni persona que
maneje el tema.

Dirección: Av. de las Américas y
Don Bosco esquina

Teléfono: 072882900 / 072880900

Área que maneja CI: Comunicación
Social

Responsable/Jefe: Felipe Carrión

Email: fcarrion@indurama.com.ec

NOTA: Sin novedades.

41



INDUSTRIAS LÁCTEAS TONI

Dirección: Vía a Daule Km 7,5

Teléfono: 043701300

Área que maneja CI: Comunicación

Responsable/Jefe: Mónica

Collantes

Email: mcollantes@tonisa.com

NOTA: Sin novedades.

42



QUIFATEX

Dirección: Avda. de las Américas

Ed. Mecanos 2do. Piso / Av. 10 d

Agosto y Manuel Zambrano

Teléfono: 02-3961900 – 2282450 -

2282784

Área que maneja CI: Recursos

Humanos

Responsable/Jefe: Lorena

Calderón

Email:

lorena.calderon@quifatex.com

NOTA: Respondió Verónica Flores,
asistente.

43



**NEGOCIOS INDUSTRIALES REAL
(NIRSA)**

Dirección: Cdla. Atarazana

Teléfono: 04-2284010



44

**CERVECERÍA NACIONAL Y
DINADEC S.A**

Dirección: Rosavin & Av. Cobre

Carretero Vía Daule Km.16

Área que maneja CI: Recursos Humanos

Responsable/Jefe: Leonardo Macías

Email: lmacias@nirsa.com

NOTA: Políticas estrictas de procesos y confidencialidad, sin embargo aprobaron responder la encuesta.

Teléfono: 04- 2893088

Área que maneja CI: Recursos Humanos

Responsable/Jefe: Luis Fernando Calderón

Email: luis.calderon@ec.sabmiller.com

NOTA: Políticas estrictas de confidencialidad, la encuesta se logró porque la autora trabajó como proveedora de esta empresa.

4.2 EMPRESAS QUE NO RESPONDIERON



SUPERMERCADOS LA FAVORITA

Dirección: Av. Gral. Rumiñahui y General Enríquez, vía Cotogchoa, Sangolquí

Teléfono: 02-2996500

Área que maneja CI:

Responsable/Jefe:

Email:

NOTA: Me indicaron que el jefe de área de Comunicación es el Ing. Xavier Vásquez, quien se negó a atenderme y pidió se envíe correo al email mercadeo@favorita.com
Envíe el email y el mismo no ha sido



OMNIBUS BB TRANSPORTES

Dirección: Av. Galo Plaza Lazo OE-1-277 y José Larrea, sector Carcelen

Teléfono: 02-2977700

Área que maneja CI:

Responsable/Jefe:

Email:

NOTA: Sin respuesta directa, ni de la agencia que maneja las RRPP.

contestado. He insistido llamando, sin respuesta alguna. Preguntar qué agencia maneja las RRPP. No quisieron darme el nombre de la agencia.

3



PERENCO

Dirección:

Teléfono:

Área que maneja CI:

Responsable/Jefe:

Email:

NOTA: Nunca contestan y manda llamada a buzón para dejar el mensaje.

4

OVERSEAS PETROLEUM AND INVESMENT CORPORATION

Dirección:

Teléfono:

Área que maneja CI:

Responsable/Jefe:

Email:

NOTA: No se pudo ubicarlos.

5



EXPORTADORA BANANERA NOBOA

Dirección: El Oro 101 y la Ría en el mezanine

Teléfono: 04-244 2055

Área que maneja CI:

Responsable/Jefe:

Email:

6



UNIÓN DE BANANEROS (UBESA)

Dirección:

Teléfono: 04-2 200688

Área que maneja CI:

Responsable/Jefe:

Email:

NOTA: El número que está en internet, no

NOTA: Sin respuesta.

coincide con la empresa. No se pudo contactar.

7

AEROLANE

Dirección: Quito, Av. Orellana 557 y Av. Coruña Ed. Francisco de Orellana Piso 3 Of. 303

Teléfono: 02-3302215 – 2564410-2082715

Área que maneja CI:

Responsable/Jefe:

Email:

NOTA: Sin respuesta.

8



GENERAL MOTORS EC

Dirección:

Teléfono:

Área que maneja CI:

Responsable/Jefe:

Email:

NOTA: Sin contacto directo con la empresa.

9



PACIFICTEL

Dirección: Av. Guillermo Pareja Rolando Mz. 47 N-56 Edf. de Plata

Teléfono: 04-2595200 – 2312322 - 2312339

Área que maneja CI:

Responsable/Jefe:

Email:

NOTA: Sin respuesta

10

NEGOCIOS AUTOMOTRICES

NEOHYUNDAI

Dirección: Av. de los Shyris N44-23 y Río Coca Edif. Jade piso 6

Teléfono: 02-3343311

Área que maneja CI:

Responsable/Jefe:

Email:

NOTA: Sin respuesta.



12



CORPETROLSA

Dirección: KM 1 Via Samborondon

Teléfono: 04-209 7775

Área que maneja CI:

Responsable/Jefe:

Email:

NOTA: Sin respuesta.

TOYOTA DEL ECUADOR

Dirección: Av. Galo Plaza Lasso N69-309 y
Sebastián Moreno

Teléfono: 02- 396-2500

Área que maneja CI:

Responsable/Jefe:

Email:

NOTA: Sin respuesta.

13

**PRIMAX COMERCIAL**

Dirección: Av. Juan Tanca Marengo y Jaime
Roldos Aguilera, Frente a Galauto

Teléfono: 04-259 0230

Área que maneja CI:

Responsable/Jefe:

Email:

NOTA: Sin respuesta

14

MEGA SANTAMARÍA

Dirección: Iñaquito N38-17 Y Villalengua
Esq.

Teléfono: 022260550

Área que maneja CI:

Responsable/Jefe:

Email:

NOTA: No hubo respuesta

15

REYBANPAC

Dirección: Av. Carlos Julio Arosemena, km
2.5 junto a Mí Comisariato

Teléfono: 04-208670 - 208680

Área que maneja CI:

Responsable/Jefe:

Email:

NOTA: No respondieron

- ANEXO 5

MODELO DE LA ENCUESTA

Encuesta realizada en Google docs y tomadas vía correo electrónico y telefónicamente. (Google, 2013)

ENCUESTA PARA TESIS DE MAESTRÍA

DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS EMPRESAS DE MAYORES VENTAS EN ECUADOR

*Obligatorio

NOMBRE DE LA EMPRESA *

PONGA TELÉFONO Y PERSONA DE CONTACTO

FECHA *

Ejemplo: 05/03/2013 11.30 a. m.

1. ¿EXISTE LA FUNCIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA EN SU EMPRESA? *

- SI
- NO (si responde no pasar a la pregunta 6)

2. ¿Cómo se denomina la función de Comunicación interna en su empresa? *

3. ¿Cuántas personas integran el área de Comunicación interna? *

*En caso de contar con colaboradores en jornada parcial o servicios profesionales y/o ejecutivo de agencia haciendo base en la empresa, cuéntelo como uno interno.

- 1
- 2 a 3
- 4 a 5
- 5 ó más

4. ¿Cuál es la ubicación del departamento de Comunicación interna dentro del organigrama? *

Seleccionar solo una opción

- Departamento independiente que reporta a la Presidencia o Dirección General
- Forma parte del departamento de Comunicación
- Forma parte de Recursos Humanos
- Forma parte de Asuntos Corporativos
- Otro

5. ¿Qué herramientas de comunicación interna utiliza? *

Marcar las que sean necesarias... y especificar si hay otras diferentes

- Intranet/Portal
- Revista interna impresa
- Revista interna digital
- Reuniones aleatorias
- Manual de bienvenida
- Talleres y capacitaciones internas
- Carteleras físicas
- Carteleras digitales
- Buzón de sugerencias
- Teléfono de información
- Reuniones con la dirección
- Correo electrónico
- Redes Sociales
- Otro

6. ¿Marque solo la herramienta de comunicación interna que más utiliza? *

Marcar una

- Intranet/Portal

- Revista interna impresa
- Revista interna digital
- Reuniones aleatorias
- Manual de bienvenida
- Talleres y capacitaciones internas
- Carteleras físicas
- Carteleras digitales
- Buzón de sugerencias
- Teléfono de información
- Reuniones con la dirección
- Correo electrónico
- Redes sociales
- Otro

7. ¿Marque solo la herramienta de comunicación interna que la considera más efectiva? *

Marcar solo una

- Intranet/Portal
- Revista interna impresa
- Revista interna digital
- Reuniones aleatorias
- Manual de bienvenida
- Talleres y capacitaciones internas
- Carteleras físicas
- Carteleras digitales
- Buzón de sugerencias
- Teléfono de información
- Reuniones con la dirección

- Correo electrónico
- Redes sociales
- Otro

8. ¿Dispone de un Plan estratégico de Comunicación interna? *

Entiéndase por estratégico la coordinación de acciones alineadas a las metas del negocio.

- Si
- No

9. El sentido de pertenencia de los colaboradores es...

*En caso de no contar con una medición formal poner la percepción del experto CI

1 2 3 4 5

Muy bajo Muy Alto

10. Los empleados tienen un conocimiento de los objetivos de la empresa...

En caso de no contar con una medición formal poner la percepción del experto.

1 2 3 4 5

Muy bajo Muy alto

11. ¿Cuál de los siguientes elementos tiene mayor importancia a la hora de crear marca interna?

Marque solo una, de acuerdo a su opinión

- Comunicación interna
- Marketing externo
- Publicidad interna
- Responsabilidad Social Corporativa
- Relaciones Públicas
- Otra

12. ¿Qué debería mejorar en su política de Comunicación interna?

(marque del 1 (menor) al 7 (mayor) su grado de acuerdo con la proposición)

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
La estrategia y los objetivos CI	<input type="radio"/>				
La investigación y los métodos de medición de la CI	<input type="radio"/>				
Las herramientas y los canales CI	<input type="radio"/>				
El compromiso de la alta dirección	<input type="radio"/>				
La participación de los colaboradores	<input type="radio"/>				
El papel de liderazgo de los líderes	<input type="radio"/>				

Muy de De Indiferente En Muy en
 acuerdo acuerdo Indiferente desacuerdo desacuerdo

La
 implicación
 de los
 mandos
 medios

13. ¿Tiene su empresa una estrategia de posicionamiento de marca interna?

- SI
- NO

14. ¿A través de qué medio/canal ha conocido la estrategia de posicionamiento de marca interna?

Entiéndase como estrategia una campaña de comunicación.

- Intranet / Portal
- Jefe inmediato
- Comunicado de la dirección
- Boca a boca
- Redes sociales
- Otro

Enviar

- **ANEXO 6**
- **6.1 ANATOMÍA DE LA ENCUESTA**

Orden de respuesta	Marca temporal	Tipo de empresa	Empresa y contacto	Fecha y hora que respondieron
1	6/7/2013 9:51:51	Nacional	Pronaca 023976400	6/7/2013 11:20:00

			Gabriela Zambrano	
2	6/7/2013 10:13:01	Multinacional	Otecel 022227700 Verónica Ochoa	6/7/2013 11:54:00
3	6/12/2013 12:46:07	Multinacional	Nestle 022232400 Nydian Rodríguez	6/12/2013 2:14:00
4	6/12/2013 14:00:40	Nacional	Difare 043731390 Mónica Cordero	6/12/2013 14:48:00
5	6/13/2013 10:57:28	Nacional	Petroecuador 022563060 María Paulina González	6/13/2013 11:22:00
6	6/13/2013 14:40:55	Multinacional	Tiendas Industriales Asociadas TÍA 042598830 Nexar Toala	6/13/2013 16:20:00
7	6/14/2013 10:53:59	Nacional	OCP ECUADOR	6/14/2013 12:00:00
8	6/14/2013 13:33:37	Multinacional	Schlumberger Surenco 022979400 Milton Guerra	6/14/2013 15:01:00
9	6/14/2013 14:01:22	Nacional	Hidropaute 073700100 Lcdo. Marco Brito	6/14/2013 14:46:00
10	6/18/2013 8:15:06	Nacional	Farcomed 023829800 Alex Ontaneda	6/18/2013 10:04:00
11	6/23/2013 22:13:37	Nacional	Corporación El Rosado 042322000	6/24/2013 7:10:00
12	6/23/2013 22:26:38	Nacional	Petróleos & Servicios 02-	6/24/2013 7:18:00

			2521670 ext113 Susana Barriga	
13	6/23/2013 22:38:42	Multinacional	Exxonmobil Ecuador 02- 3994600	6/24/2013 10:13:00
14	6/23/2013 22:55:59	Multinacional	Andes Petroleum Ecuador 02- 2988500 Gabriela Cornejo	6/24/2013 9:36:00
15	6/24/2013 10:51:56	Nacional	Adelca 0238013210	6/24/2013 11:27:00
16	6/24/2013 14:37:49	Nacional	Industrias Ales 022402600 Fabián Ortiz	6/24/2013 16:06:00
17	6/25/2013 13:06:01	Multinacional	Repsol YPF Ecuador 02- 2976600 María Belén Russo	6/25/2013 14:08:00
18	6/25/2013 14:02:03	Nacional	Empresa Eléctrica Quito 02-3964700 Fanny Grijalva	7/25/2013 15:36:00
19	6/25/2013 14:22:57	Multinacional	Holcim Ecuador S. A. - Luis Fernando Piedra Koppel - 3709000 Ext. 1230.	6/25/2013 16:16:00
20	6/26/2013 12:42:12	Multinacional	Disensa - Luis Fernando Piedra Koppel - 3709000 Ext. 1230.	6/25/2013 16:16:00
21	6/27/2013 9:45:16	Multinacional	Construmercado - Luis Fernando Piedra Koppel - 3709000 Ext. 1230.	6/25/2013 16:16:00

22	6/27/2013 13:21:10	Nacional	La Fabril 052920091 Santiago Palacios	6/27/2013 15:15:00
23	6/27/2013 13:28:28	Multinacional	Ecuador Bottling Company 046011641 Luis Villacis	6/27/2013 15:22:00
24	6/27/2013 13:51:37	Multinacional	Murphy Ecuador Oil Company 02- 2976600 María Belén Russo	6/27/2013 15:40:00
25	6/27/2013 14:16:11	Nacional	Industrias Danec S. A. Daniel Baca Gomez	6/27/2013 16:12:00
26	6/27/2013 14:18:15	Multinacional	Maresa 02- 3999500 Gabriela Valarezo	6/27/2013 16:07:00
27	6/27/2013 15:46:29	Multinacional	Conecel (Claro) María Lourdes Oliva	6/27/2013 18:00:00
28	7/2/2013 17:42:46	Nacional	Expalsa 042804200 Julio Tenesaca	7/2/2013 16:08:00
29	7/3/2013 16:47:29	Nacional	Andec 042482833 ext. 224 Laura Guaman	7/3/2013 15:22:00
30	7/3/2013 17:03:33	Multinacional	Proesa 023969600 María Alejandra Peña	7/3/2013 15:47:00
31	7/3/2013 17:08:37	Nacional	Comandato 042296300 Juan Carlos Navarrete	7/3/2013 16:05:00
32	7/4/2013 16:27:45	Multinacional	Unilever 042593000	7/4/2013 14:09:00

			Diliana Gavilanes	
33	7/9/2013 16:08:27	Multinacional	IIASA 042237000 Silvia Merino	7/9/2013 2:17:00
34	7/9/2013 16:39:24	Nacional	Almacenes Juan El Juri 072862111 Janeth Bustamante	7/9/2013 15:17:00
35	7/10/2013 16:40:14	Nacional	IPAC 043702120	7/10/2013 12:11:00
36	7/10/2013 17:11:36	Nacional	Novacero 042481528 Gabriela Avilés	7/10/2013 15:08:00
37	7/10/2013 17:36:35	Nacional	Confiteca 022671896 María Paz Arroyo	7/10/2013 15:54:00
38	7/11/2013 16:08:32	Nacional	Almacenes La Ganga 042682682	7/11/2013 14:21:00
39	7/11/2013 16:29:45	Multinacional	Indurama 072882900 Felipe Carrión	7/11/2013 15:20:00
40	7/12/2013 14:24:42	Nacional	Toni 043701300 Mónica Collantes	7/12/2013 13:12:00
41	7/18/2013 10:40:47	Nacional	NIRSA Leonardo Macías 042284010	7/18/2013 9:40:00
42	7/18/2013 17:06:19	Nacional	Quifatex 023961900 Verónica Flores	7/18/2013 14:14:00
43	7/27/2013 18:38:19	Multinacional	CN Y DINADEC / AIDA MOREIRA	7/7/2013 17:31:00

6.2 RESPUESTAS DE LAS PREGUNTAS 1 A LA 4

Empresa y contacto	1. ¿Existe la función de Comunicación interna en su empresa?	2. ¿Cómo se denomina la función de Comunicación interna en su empresa?	3. ¿Cuántas personas integran el área de Comunicación interna?	4. ¿Cuál es la ubicación del departamento de Comunicación interna dentro del organigrama?	Otra área o departamento
Pronaca	SI	Comunicación interna	2 a 3	Forma parte de Recursos Humanos	
Otecel (Movistar)	SI	Comunicación interna	2 a 3	Forma parte de Recursos Humanos	
Nestlé	SI	Comunicación interna	2 a 3	Forma parte de Recursos Humanos	
Difare	SI	Comunicación interna	2 a 3	Forma parte de Asuntos Corporativos	
Petroecuador	SI	Otro	4 a 5	Otro	Dirección de Imagen Empresarial
Tiendas Industriales Asociadas TÍA	SI	Otro	5 ó más	Otro	Departamento de Marketing
OCP Ecuador	SI	Comunicación Organizacional	2 a 3	Forma parte del departamento de Comunicación	
Schlumberger Surencó	NO (si responde no pasar a la pregunta 6)	Comunicación interna	2 a 3	Forma parte de Recursos Humanos	
Hidropaute	SI	Comunicación interna	5 ó más	Forma parte del departamento de Comunicación	
Farcomed	SI	Comunicación interna	2 a 3	Forma parte de Recursos Humanos	

Corporación El Rosado	NO (si responde no pasar a la pregunta 6)				
Petróleos & Servicios Exxonmobil Ecuador	NO (si responde no pasar a la pregunta 6)				
Andes Petroleum Ecuador	NO (si responde no pasar a la pregunta 6)				
Adelca	NO (si responde no pasar a la pregunta 6)				
Industrias Ales	SI	Otro	2 a 3	Forma parte de Recursos Humanos	
Repsol YPF Ecuador	SI	Comunicación interna	2 a 3	Otro	Dpto. de Organización
Empresa Eléctrica Quito	SI	Comunicación interna	2 a 3	Forma parte del departamento de Comunicación	
					En Holcim Ecuador, Comunicación interna tiene una línea de reporte a la Dirección de Recursos Humanos, mientras Comunicación
Holcim Ecuador	SI	Comunicación Organizacional	2 a 3	Departamento independiente que reporta a la Presidencia o Dirección General, Forma parte de Recursos Humanos	

Disensa	SI	Comunicación Organizacional	2 a 3	Departamento independiente que reporta a la Presidencia o Dirección General, Forma parte de Recursos Humanos	Externa reporta a Presidencia Ejecutiva. En Holcim Ecuador, Comunicación interna tiene una línea de reporte a la Dirección de Recursos Humanos, mientras Comunicación Externa reporta a Presidencia Ejecutiva. En Holcim Ecuador, Comunicación interna tiene una línea de reporte a la Dirección de Recursos Humanos, mientras Comunicación
Construmercado	SI	Comunicación Organizacional	2 a 3	Departamento independiente que reporta a la Presidencia o Dirección General, Forma parte de Recursos Humanos	Externa reporta a Presidencia Ejecutiva. En Holcim Ecuador, Comunicación interna tiene una línea de reporte a la Dirección de Recursos Humanos, mientras Comunicación

					Externa reporta a Presidencia Ejecutiva.
La Fabril	SI	Departamento de Relaciones Públicas	5 ó más	Forma parte del departamento de Comunicación	
Arca Ecuador (Coca Cola Bottling Company)	SI	Otro	2 a 3	Forma parte de Recursos Humanos	
Murphy Ecuador Oil Company	SI	Otro	2 a 3	Forma parte del departamento de Comunicación	
Industrias Danec	NO (si responde no pasar a la pregunta 6)	Otro	2 a 3	Forma parte de Recursos Humanos	
Maresa	SI	Dirección Comunicación Corporativa	2 a 3	Forma parte del departamento de Comunicación	
Conecel (Claro)	SI	Comunicación Organizacional	2 a 3	Departamento independiente que reporta a la Presidencia o Dirección General, Forma parte del departamento de Comunicación, Forma parte de Asuntos Corporativos	
Expalsa	SI	Comunicación interna	2 a 3	Forma parte de Recursos Humanos	
Andec	NO (si responde no pasar a la pregunta 6)				

Proesa	SI	Dirección Comunicación Corporativa	2 a 3	Forma parte de Asuntos Corporativos	
Comandato	SI	Comunicación interna	2 a 3	Forma parte de Recursos Humanos	
Unilever	SI	Comunicación interna	2 a 3	Forma parte de Recursos Humanos	
IIASA	SI	Otro	4 a 5	Otro	Dpto. Bienestar Social
Almacenes Juan El Juri	SI	Comunicación interna	4 a 5	Forma parte de Recursos Humanos	
IPAC	NO (si responde no pasar a la pregunta 6)				
Novacero	SI	Comunicación interna	2 a 3	Forma parte de Recursos Humanos	
Confiteca	SI	Comunicación interna	2 a 3	Forma parte de Recursos Humanos	
Almacenes La Ganga	NO (si responde no pasar a la pregunta 6)				
Indurama	SI	Otro	2 a 3	Forma parte del departamento de Comunicación	
Industrias Lacteas Toni	SI	Comunicación interna	2 a 3	Forma parte del departamento de Comunicación	
NIRSA	SI	Otro	2 a 3	Forma parte de Recursos Humanos	
Quifatex	SI	Comunicación interna	2 a 3	Forma parte de Recursos Humanos	

Cervecería Nacional y Dinadec	SI	Comunicación interna	4 a 5	Forma parte de Recursos Humanos
-------------------------------------	----	----------------------	-------	---------------------------------

6.3 RESPUESTAS DE LA PREGUNTAS 5 A 9

Empresa y contacto	5. ¿Qué herramientas de comunicación interna utiliza?	6. ¿Marque solo la herramienta de comunicación interna que más utiliza?	7. ¿Marque solo la herramienta de comunicación interna que considera más efectiva?	8. ¿Dispone de un Plan estratégico de Comunicación interna?	9. El sentido de pertenencia de los colaboradores es...
Pronaca	Intranet/Portal, Revista interna impresa, Revista interna digital, Carteleras digitales, Correo electrónico	Intranet/Portal	Revista interna impresa	Si	5
Otecel (Movistar)	Intranet/Portal, Revista interna digital, Correo electrónico	Revista interna digital	Revista interna digital	Si	5
Nestlé	Intranet/Portal, Reuniones aleatorias, Carteleras físicas, Carteleras digitales, Correo electrónico	Correo electrónico	Reuniones aleatorias	Si	5
Difare	Intranet/Portal, Revista interna impresa, Carteleras físicas, Carteleras digitales,	Correo electrónico	Correo electrónico	Si	5

Correo electrónico					
Petroecuador	Intranet/Portal, Revista interna impresa, Carteleras digitales, Reuniones con la dirección, Correo electrónico	Correo electrónico	Correo electrónico	Si	5
Tiendas Industriales Asociadas TÍA	Intranet/Portal, Carteleras físicas, Reuniones con la dirección, Correo electrónico	Correo electrónico	Correo electrónico	Si	5
OCP Ecuador	Intranet/Portal, Reuniones aleatorias, Manual de bienvenida, Carteleras digitales, Reuniones con la dirección, Correo electrónico	Carteleras digitales	Carteleras digitales	Si	4
Schlumberger Surencó	Intranet/Portal, Carteleras físicas, Reuniones con la dirección, Correo electrónico	Correo electrónico	Correo electrónico	No	3
Hidropaute	Intranet/Portal, Revista interna impresa, Carteleras físicas, Carteleras digitales, Reuniones con la dirección, Correo electrónico	Correo electrónico	Correo electrónico	Si	5

Farcomed	Intranet/Portal, Revista interna impresa, Correo electrónico	Correo electrónico	Correo electrónico	Si	4
Corporación El Rosado		Otro	Otro	No	1
Petróleos & Servicios		Intranet/Portal	Correo electrónico	No	1
Exxonmobil Ecuador		Otro	Otro	No	1
Andes Petroleum Ecuador		Intranet/Portal	Correo electrónico	No	2
Adelca		Correo electrónico	Correo electrónico	No	1
Industrias Ales	Intranet/Portal, Carteleras físicas, Correo electrónico	Correo electrónico	Correo electrónico	No	5
Repsol YPF Ecuador	Intranet/Portal, Revista interna impresa, Revista interna digital, Carteleras físicas, Correo electrónico	Intranet/Portal	Correo electrónico	Si	5
Empresa Eléctrica Quito	Intranet/Portal, Carteleras físicas, Carteleras digitales, Reuniones con la dirección, Correo electrónico	Correo electrónico	Correo electrónico	Si	5

Holcim Ecuador	Intranet/Portal, Revista interna impresa, Revista interna digital, Reuniones aleatorias, Carteleras físicas, Carteleras digitales, Reuniones con la dirección, Correo electrónico, Redes Sociales	Reuniones aleatorias	Reuniones aleatorias	Si	5
Disensa	Intranet/Portal, Revista interna impresa, Revista interna digital, Reuniones aleatorias, Carteleras físicas, Carteleras digitales, Reuniones con la dirección, Correo electrónico, Redes Sociales	Reuniones aleatorias	Reuniones aleatorias	Si	5
Construmercado	Intranet/Portal, Revista interna impresa, Revista interna digital, Reuniones aleatorias, Carteleras físicas, Carteleras digitales, Reuniones con la dirección, Correo electrónico, Redes Sociales	Reuniones aleatorias	Reuniones aleatorias	Si	5
La Fabril	Intranet/Portal, Revista interna impresa, Carteleras	Intranet/Portal	Intranet/Portal	No	3

	físicas, Correo electrónico				
Arca Ecuador (Coca Cola Bottling Company)	Intranet/Portal, Revista interna impresa, Carteleras físicas, Correo electrónico	Correo electrónico	Correo electrónico	Si	5
Murphy Ecuador Oil Company	Intranet/Portal, Correo electrónico	Correo electrónico	Correo electrónico	No	4
Industrias Danec	Intranet/Portal, Revista interna impresa, Revista interna digital, Manual de bienvenida, Talleres y capacitaciones internas, Carteleras físicas, Buzón de sugerencias, Teléfono de información, Correo electrónico	Revista interna impresa	Intranet/Portal	No	4
Maresa	Intranet/Portal, Revista interna impresa, Carteleras físicas, Correo electrónico	Intranet/Portal	Correo electrónico	Si	4
Concel (Claro)	Intranet/Portal, Revista interna digital, Reuniones aleatorias, Manual de bienvenida, Talleres y capacitaciones internas,	Intranet/Portal	Intranet/Portal	Si	5

	Carteleras físicas, Carteleras digitales, Buzón de sugerencias, Reuniones con la dirección, Correo electrónico				
Expalsa	Intranet/Portal, Carteleras físicas, Correo electrónico	Intranet/Portal	Correo electrónico	Si	3
Andec		Correo electrónico	Correo electrónico	No	3
Proesa	Intranet/Portal, Carteleras físicas, Correo electrónico	Correo electrónico	Intranet/Portal	Si	4
Comandato	Intranet/Portal, Revista interna impresa, Carteleras físicas, Correo electrónico	Correo electrónico	Intranet/Portal	Si	4
Unilever	Intranet/Portal, Revista interna impresa, Carteleras físicas, Carteleras digitales, Correo electrónico	Correo electrónico	Correo electrónico	Si	5
IIASA	Intranet/Portal, Carteleras físicas, Correo electrónico	Correo electrónico	Correo electrónico	Si	4
Almacenes Juan El Juri	Intranet/Portal, Carteleras físicas, Correo electrónico	Correo electrónico	Correo electrónico	Si	4
IPAC		Correo electrónico	Correo electrónico	No	4

Novacero	Intranet/Portal, Carteleras físicas, Correo electrónico	Intranet/Portal	Correo electrónico	Si	4
Confiteca	Intranet/Portal, Revista interna impresa, Carteleras físicas, Correo electrónico	Intranet/Portal	Correo electrónico	Si	5
Almacenes La Ganga		Correo electrónico	Correo electrónico	No	4
Indurama	Intranet/Portal, Revista interna impresa, Carteleras físicas, Correo electrónico	Correo electrónico	Correo electrónico	Si	5
Industrias Lacteas Toni	Intranet/Portal, Revista interna impresa, Carteleras físicas, Carteleras digitales, Correo electrónico	Intranet/Portal	Correo electrónico	Si	5
NIRSA	Intranet/Portal, Carteleras físicas, Correo electrónico	Intranet/Portal	Correo electrónico	Si	3
Quifatex	Intranet/Portal, Revista interna impresa, Carteleras físicas, Correo electrónico	Correo electrónico	Correo electrónico	Si	4
Cervecería Nacional y Dinadec	Revista interna impresa, Reuniones aleatorias, Talleres y capacitaciones internas, Carteleras físicas, Carteleras digitales, Teléfono de información,	Correo electrónico	Reuniones con la dirección	Si	5

Reuniones con la dirección,
Correo electrónico

6.4 RESPUESTAS DE LAS PREGUNTAS 10, 11, 13 Y 14

Empresa y contacto	10. Los empleados tienen un conocimiento de los objetivos de la empresa...	11. ¿Cuál de los siguientes elementos tiene mayor importancia a la hora de crear marca interna?	13. ¿Tiene su empresa una estrategia de posicionamiento de marca interna?	14. ¿A través de qué medio/canal ha conocido la estrategia de posicionamiento de marca interna?
Pronaca	3	Comunicación interna	NO	Jefe inmediato, Comunicado de la dirección
Otecel (Movistar)	5	Comunicación interna	SI	Intranet / Portal, Comunicado de la dirección
Nestlé	5	Comunicación interna	SI	Intranet / Portal, Comunicado de la dirección
Difare	5	Responsabilidad Social Corporativa	NO	Comunicado de la dirección, Redes sociales
Petroecuador	5	Comunicación interna	SI	Intranet / Portal, Jefe inmediato
Tiendas Industriales Asociadas TÍA	5	Comunicación interna	SI	Intranet / Portal, Comunicado de la dirección
OCP Ecuador	5	Comunicación interna	SI	Intranet / Portal, Otro
Schlumberger Surencó	4	Publicidad interna	NO	Intranet / Portal

Hidropaute	4	Comunicación interna	SI	Intranet / Portal
Farcomed	4	Comunicación interna	SI	Intranet / Portal
Corporación El Rosado	1	Otra	NO	Otro
Petróleos & Servicios	1	Comunicación interna	NO	Intranet / Portal
Exxonmobil Ecuador	1	Otra	NO	Otro
Andes Petroleum Ecuador	2	Comunicación interna	NO	Intranet / Portal
Adelca	1	Otra	NO	Intranet / Portal
Industrias Ales	5	Publicidad interna	SI	Intranet / Portal, Jefe inmediato
Repsol YPF Ecuador	5	Comunicación interna	SI	Intranet / Portal
Empresa Eléctrica Quito	5	Comunicación interna	SI	Intranet / Portal
Holcim Ecuador	4	Comunicación interna	SI	Jefe inmediato, Comunicado de la dirección
Disensa	4	Comunicación interna	SI	Jefe inmediato, Comunicado de la dirección
Construmercado	4	Comunicación interna	SI	Jefe inmediato, Comunicado de la dirección

La Fabril	3	Publicidad interna	NO	Intranet / Portal, Jefe inmediato
Arca Ecuador (Coca Cola Bottling Company)	4	Comunicación interna	SI	Intranet / Portal
Murphy Ecuador Oil Company	4	Comunicación interna	SI	Intranet / Portal
Industrias Danec	4	Marketing externo	NO	Jefe inmediato
Maresa	4	Comunicación interna	SI	Intranet / Portal
Conecel (Claro)	5	Comunicación interna	SI	Intranet / Portal
Expalsa	3	Comunicación interna	SI	Intranet / Portal
Andec	3	Otra	NO	Otro
Proesa	4	Comunicación interna	SI	Intranet / Portal, Jefe inmediato
Comandato	4	Comunicación interna	SI	Intranet / Portal, Jefe inmediato
Unilever	5	Comunicación interna	SI	Intranet / Portal, Jefe inmediato
IIASA	4	Comunicación interna	SI	Intranet / Portal

Almacenes Juan El Juri	5	Publicidad interna	SI	Intranet / Portal, Comunicado de la dirección
IPAC	3	Otra	NO	Jefe inmediato
Novacero	4	Comunicación interna	SI	Intranet / Portal
Confiteca	4	Comunicación interna	SI	Intranet / Portal
Almacenes La Ganga	4	Otra	SI	Intranet / Portal
Indurama	4	Comunicación interna	SI	Intranet / Portal
Industrias Lacteas Toni	5	Comunicación interna	SI	Intranet / Portal
NIRSA	4	Comunicación interna	SI	Intranet / Portal
Quifatex	4	Comunicación interna	SI	Intranet / Portal
Cervecería Nacional y Dinadec	4	Comunicación interna, Publicidad interna	SI	Comunicado de la dirección

6.5 RESPUESTAS A LA PREGUNTA 12

12. ¿Qué debería mejorar en su política de Comunicación interna?

Empresa y contacto	La estrategia y los objetivos CI	La investigación y los métodos de medición de la CI	Las herramientas y los canales CI	El compromiso de la alta dirección	La participación de los colaboradores	El papel de liderazgo de los líderes	La implicación de los mandos medios
Pronaca	Muy de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo
Otecel							
(Movistar)	De acuerdo	Indiferente	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
Nestlé	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Indiferente	De acuerdo	En desacuerdo	Indiferente
Difare	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo
Petroecuador	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo
Tiendas Industriales							
Asociadas TÍA	De acuerdo		De acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo
OCP Ecuador	En desacuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	En desacuerdo
Schlumberger							
Surenco	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo
Hidropaute	De acuerdo	De acuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Farcomed	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Corporación El							
Rosado	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
Petróleos & Servicios	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo
Exxonmobil Ecuador	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente

Andes								
Petroleum								
Ecuador	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Indiferente	Indiferente	
Adelca	De acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	
Industrias Ales	De acuerdo	De acuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	
Repsol YPF								
Ecuador	Indiferente	Indiferente	De acuerdo	Indiferente	De acuerdo	Indiferente	Indiferente	
Empresa								
Eléctrica Quito	De acuerdo	De acuerdo	Indiferente	De acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Indiferente	
Holcim Ecuador	Muy en desacuerdo							
Disensa	Muy en desacuerdo							
Construmercado	Muy en desacuerdo							
La Fabril	De acuerdo							
Arca Ecuador								
(Coca Cola								
Bottling								
Company)	De acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Indiferente	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	
Murphy Ecuador								
Oil Company	De acuerdo							
Industrias								
Danec	Indiferente	Indiferente	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	
Maresa	De acuerdo	Indiferente	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Indiferente	

Conecel (Claro)	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo				
Expalsa	De acuerdo	De acuerdo	Indiferente	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Indiferente
Andec	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo				
Proesa	De acuerdo	Indiferente	Indiferente	Indiferente	De acuerdo	De acuerdo	Indiferente
Comandato	Indiferente	De acuerdo	De acuerdo	Indiferente	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Unilever	De acuerdo	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	De acuerdo	Indiferente
IIASA	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Indiferente
Almacenes Juan							
El Juri	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo				
IPAC	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo				
Novacero	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo				
Confiteca	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo
Almacenes La							
Ganga	De acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Indurama	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Indiferente	Indiferente
Industrias							
Lacteas Toni	Indiferente	Indiferente	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo
NIRSA	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo				
Quifatex	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo				
Cervecería							
Nacional y							
Dinadec	Muy de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo				

Anexo 7

Grandes empresas que tienen entre sus valores o atributos corporativos a la comunicación (Revista Ekos, 2013).

www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/814.pdf

Employer Brand

Comunicar claramente su estrategia les ha dado buen resultado a la hora de activar planes como: Programa de Pasantías, enfocado en jóvenes universitarios en últimos años de carreras que quieren manejar un proyecto retador en la compañía. Unilever en tu Clase, a través del cual se trasladó a la categoría casos reales que ayudan al estudiante a entender los retos de la multinacional. *Trainees*, donde los participantes, luego de un programa de rotación por diferentes áreas y un entrenamiento intensivo, están en capacidad de ocupar una posición gerencial.

Agile working

Unilever vive en un clima y una organización informal característicos como la flexibilidad, la capacidad de adaptarse a los cambios, de innovar, la capacidad de estar enfocados en los consumidores. Por ello, se ejecuta Flexi-Fridays para que los colaboradores que hayan culminado sus tareas puedan salir antes. Además pueden trabajar de forma remota desde sus hogares. Zona Vital, por otro lado, es el espacio donde los colaboradores pueden tener un momento de camaradería durante sus breaks.

Calidad de Vida

Unilever fomenta buenas prácticas como: programas de promoción de estilos de vida saludable (fomenta la práctica de hábitos saludables que logren un completo estado de bienestar físico, social y mental); Mamás a bordo (a las mujeres embarazadas se les brindan atención médica, dieta personalizada, charlas); Unidos (se motiva el voluntariado entre sus colaboradores, enseñar el correcto lavado de manos, la limpieza de playas, capacitar a los padres de familias de las escuelas cercanas, recolectar víveres para el Banco de Alimentos, etc).



Wellington Alvarado
ASISTENTE DE MANTENIMIENTO DE LA PLANTA DE DETERGENTES
Colabora hace 23 años
"El ambiente laboral es muy bueno, aquí no existe presión en el trabajo, cumples tus funciones a cabalidad de acuerdo a tu planificación."



Karen Feijó
COORDINADORA DE TESORERÍA
Colabora hace 7 años
"Unilever es una compañía que respeta mucho la diversidad, al ser humano, es un lugar donde se puede aprender. Pienso seguir creciendo profesionalmente aquí."



Sandra Arévalo
GERENTE DE LA PLANTA DE HELADOS Y MARGARINAS UNILEVER
Colabora hace 19 años
"Unilever te motiva a que siempre busques dar lo mejor de ti. Tengo un hijo de 18 años al que siempre le digo que tiene que ser una persona de retos. Que en la vida uno tiene que soñar en alto. Si uno le pone pasión y energía uno consigue las cosas eso he aprendido de Unilever."

www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/794.pdf

Desde el año 2006 son partícipes de la cultura 'Liderman' originaria del Perú, una cultura que refuerza la atención hacia la persona y está enfocada en la gestión del talento humano. Día a día se apegan a una filosofía de trabajo en la que los colaboradores son atendidos por sus jefes, en la que no existe barreras de comunicación y promueven un ambiente laboral de confianza y camaradería.

CULTURA LIDERMAN



Misión

"Brindar un servicio especializado, priorizando la calidad, cuidado del medio ambiente, protección de la vida y salud; para superar las necesidades conocidas y no descubiertas aún, de nuestros clientes."



Visión

"Recibir de los clientes la delegación de los asuntos de seguridad y administrarlos con máxima eficiencia."



Sentido de Propósito

ii Buscar que todo lo que hagamos o digamos, sea para hacer feliz al otro!!

"Nuestros valores": Honestidad, Solidaridad, Vocación de Servicio, Creatividad e Innovación, Comunicación, Trabajo en Equipo y Sentido del Humor.



Un promedio de 1 500 Liderman velan por la seguridad de los ecuatorianos con honestidad y vocación de servicio.

www.ekosnegocios.com/empleadores/empresas.aspx?idE=4

EKOS | **GRANDES EMPLEADORES**
negocios | Ecuador 2011

PORTAL EKOS NEGOCIOS

INICIO | TEMAS DE INTERES | CONTACTO



Banco Procredit
Empresa de servicios financieros que inició sus operaciones en el 2001 bajo el nombre de Sociedad Financiera Ecuatorial. Banco ProCredit Ecuador forma parte del grupo ProCredit, que opera en 21 países.

[Conozca más de esta empresa en la guía de negocios](#)

DATOS

Sitio web:
www.bancoprocredit.com.ec

Matriz:
Atahualpa y Amazonas esq. Edificio Procredit 5to piso.

Envía tu hoja de vida

:: CULTURA EMPRESARIAL

Visión, Visión, Valores
Banco ProCredit es una institución financiera orientada al desarrollo de los países en los que opera. Ofrecemos servicios financieros integrales a la muy pequeña, pequeña y mediana empresa porque estamos convencidos que estas contribuyen significativamente al desarrollo económico y social del país. Marcamos la diferencia, guiándonos en nuestros valores corporativos: transparencia, **cultura de comunicación abierta**, responsabilidad social y tolerancia, orientación de servicio y estándares profesionales elevados.

Demografía empresarial / 2010

www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/813.pdf

ATRIBUTOS

→ Clima Laboral, Comunicación y Liderazgo
Telefónica enfoca sus esfuerzos en construir el mejor lugar para trabajar, ofreciendo un portafolio de desarrollo y beneficios. Cree en un estilo de liderazgo inspirador para trabajar en un ambiente grato. Por esta razón la formación a los líderes y sus sucesores es de importancia. Maneja una comunicación transparente, realizando ejercicios de información hacia los colaboradores en los que se comparten resultados y avance de objetivos; se genera el efecto comunidad mediante herramientas 2.0; y, se fomenta una política de puertas abiertas.

→ Cultura digital
Uno de los objetivos de Telefónica es generar en los colaboradores una cultura digital. Para esto durante 2013 se realizaron programas de formación orientada a proveer los conocimientos *Smart* y de tecnología que los colaboradores requieren, entre ellos *Office*, redes sociales, redes celulares, herramientas de productividad, servicios de valor agregado en la web, etc. Además, con la finalidad de dotar a los colaboradores de herramientas digitales se puso a su disposición *smartphones* y planes de Internet para empleados y familiares con precios asequibles.

→ Responsabilidad Social y Sostenibilidad
Telefónica Ecuador se ha caracterizado por destinar su esfuerzo y actividades a la consolidación de las relaciones sostenibles con sus grupos de interés. Su compromiso con el desarrollo del país se ha materializado durante estos años mediante la gran inversión realizada, tanto en Infraestructura que nos ha permitido brindar a nuestros clientes el mejor servicio; en la erudicación del trabajo infantil a través de nuestro programa Proniño y Fundación Telefónica, y en el desarrollo humano de la gente generando miles de empleos y beneficiando a las familias ecuatorianas.

Información:

Oficinas
Dirección matriz: Av. República y Pradera esquina, Edificio Movistar

Sitio Web: www.telefonica.com.ec/
www.movistar.com.ec

e-mail:
Quito seleccionuio.ec@telefonica.com
Guayaquil: seleccionguayaquil.ec@telefonica.com