PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA
ESCUELA DE COMUNICACIÓN Y LITERATURA

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN COMUNICACIÓN CON MENCIÓN ORGANIZACIONAL

"PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CULTURA CORPORATIVA DE LA REVISTA VANGUARDIA"

GABRIELA ALEJANDRA CHONLONG MORA

DIRECTORA: MTR. MARÍA DEL CARMEN CEVALLOS

QUITO, 2013

AGRADECIMIENTO

Antes que un agradecimiento, un pedazo de verdad y autocrítica.

… Y qué si no me interesa el auto, la casa, el perro y la familia joven del cuento de hadas perfecto... Me niego a las ecuaciones, a la suma del 1 más 1 es dos... a la sociedad criticona y falsa que corrompe los espíritus de las personas para enseñarles a ser conformistas y con doble moral... Me niego al "que dirán", al "éxito", al infierno, a la buena familia, al eres" muy joven", a "Gracielita la chica de 32 que es virgen", a los días de piscina por interés y, a la muerte de lo fantástico y de lo místico... Al patrón de la cultura, a todo aquello y a quienes me impidan ser quien quiero ser y cómo quiero ser…

RESUMEN

Esta disertación está dividida en cuatro capítulos. El primero comprende el marco teórico en el que se explica la importancia de conocer a fondo lo que es la comunicación organizacional y sus componentes.

El segundo capítulo contiene las especificaciones sobre la empresa, el contexto en el que se ubica, su historia, cómo está divida y su funcionamiento, además de las características técnicas de la revista Vanguardia como producto.

El tercer capítulo por otro lado, se aplica un diagnóstico de comunicación interna con la finalidad de encontrar los puntos de partida y problemas que se pudieran solucionar en la ejecución del plan.

Finalmente, el cuarto capítulo plantea un plan de comunicación interna para la empresa Vanguardia, con la sugerencia de algunas actividades que mejorarán la cultura organizacional de la misma.

ÍNDICE

INTRODUCCION…… 1

JUSTIFICACION…… 2

OBJETIVOS…… 4

METODOLOGÍA…….. 5

MUESTRA…… 6

CAPÍTULO 1: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1.1 Definición de Comunicación……..... 7

1.2 Proceso de Comunicación……. 8

1.3 Comunicación organizacional……...……. 9

1.4 Comunicación
Interna…… 12

1.4.1 Herramienta de la comunicación interna……..……. 13

1.5 Canales de comunicación……. 13

1.6 Flujos de la comunicación……...……..... 14

a) Comunicación descendente……...……. 14

b) Comunicación ascendente……..…… 15

c) Comunicación horizontal…… 16

1.7 Estrategias de comunicación…… 17

1.8 Cultura organizacional…….. 18

1.8.1 Componente de la cultura organizacional……...……. 23

1.9 Identidad
organizacional……. 24

2. Imagen corporativa…… 26

CAPÍTULO 2: LA REVISTA VANGUARDIA

2.1 Introducción……. 28

2.2 Revista Vanguardia…….. 30

2.2.1 Contexto Histórico…….…… 30

2.2.2 Orígenes…….…….. 32

2.2.3 Razón del nombre *Vanguardia*…….…… 33

2.2.4 Diseño de revista Vanguardia…….…….. 34

2.2.5 Transición de Vanguardia…….…… 35

2.2.6 Filosofía y cultura corporativa…….…… 38

2.2.7 Identidad visual……. 40

2.3 Características técnicas de la revista……..…….. 41

2.4 Funcionamiento interno…….…….…….. 42

2.4.1 Instalaciones…….……. 42

2.4.2 Organizaciones de la empresa……..……. 43

2.4.2.1 Departamento editorial……43

2.4.2.2 Departamento administrativo……. 44

CAPÍTULO 3: DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA DE REVISTA VANGUARDIA

3.1 Objetivo…… 46

3.2 Público…….. 46

3.3 Análisis de resultados……..……. 46

3.3.1 Perfil de Encuestados……. 47

3.3.2 Conclusiones…….……. 76

3.3.3 Recomendaciones…….……. 77

CAPÍTULO 4: PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA MEJORAR LA CULTURA CORPORATIVA Y EL CLIMA LABORAL DE REVISTA VANGUARDIA

4.1 Introducción…….……. 78

4.2 Objetivo general……...…… 79

4.2.1 Objetivos específicos……. 79

4.3 Estrategias de Comunicación…….,,,,……... 79

4.3.1 Estrategia No. 1: Participación del personal en creación de filosofía corporativa……..…… 79

4.3.2 Estrategia No. 2: Uso de medios tradicionales y nuevos medios……. 81

4.3.3 Estrategia No. 3: Actividades extra laborales para la integración del personal… 82

4.4 Cuadro de planificación de comunicación estratégica……..… 83

BIBLIOGRAFÍA…….…… 85

ANEXOS…… 90

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1: Herramientas de comunicación de la comunicación interna……. 13

Tabla No. 2: Medios de la comunicación descendente……..…… 15

Tabla No. 3: Medios de la comunicación ascendente……..…….. 16

Tabla No. 4: Medios de la comunicación horizontal…….……. 17

Tabla No. 5: Características técnicas de la revista Vanguardia…….. 41

Tabla No. 6: Perfil de Encuestados……...……. 47

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1 : Proceso de comunicación……...……. 8

Gráfico No. 2: Desarrollo de estrategias de la comunicación……...……. 18

Gráfico No. 3: Cultura Corporativa, factor que promueve la productividad…….. 23

Gráfico No. 4: Calidad Informativa…… 29

Gráfico No. 5: Logotipo de revista Vanguardia……. 41

Gráfico No. 6: Organigrama provisional……...……. 45

Gráfico No. 7: Pregunta # 6 ¿Conoce o tiene una idea de la misión de la empresa?..... 49

Gráfico No. 8: Pregunta #7 ¿Conoce o tiene una idea de la visión de la empresa?.....50

Gráfico No. 9: Pregunta # 8 ¿Conoce o tiene una idea de los valores corporativos de la empresa?.....51

Gráfico No. 10: Pregunta # 9 ¿Conoce o tiene una idea de los objetivos de la empresa?.....53

Gráfico No. 11: Pregunta 10 ¿Conoce los productos-servicios de la empresa?..... 54

Grafico No. 12: Pregunta # 11 ¿Sabe quiénes son los propietarios de la empresa?..... 55

Gráfico No. 13: Pregunta # 12 ¿Se siente identificado con la empresa?..... 57

Gráfico No. 14: Pregunta # 13 ¿Indique los medios que la empresa utiliza para comunicarse internamente?..... 58

Gráfico No. 15: Pregunta # 14 ¿Considera que los canales de comunicación son?.....61

Gráfico No. 16: Pregunta # 15 ¿A través de qué canales de comunicación fluye predominantemente la comunicación?..... 62

Gráfico No. 17: Pregunta # 16 ¿Los mensajes que se transmiten a través de los canales de comunicación interna son?..... 63

Gráfico No. 18: Pregunta # 17 ¿Qué nuevos canales de comunicación estaría dispuesto a utilizar para mejorar el uso de las comunicaciones internas?..... 64

Gráfico No. 19: Pregunta # 18 ¿Cuál es su valoración del manejo de la comunicación en su área de trabajo?..... 66

Gráfico No. 20: Pregunta #19 ¿Qué tipo de mensajes le gustaría recibir por los diferentes canales de comunicación?..... 67

Gráfico No. 21: Pregunta # 20 ¿Está usted satisfecho con su trabajo?..... 68

Gráfico No. 22: Pregunta # 21 ¿Cómo califica el ambiente laboral en la empresa?..... 69

Gráfico No. 23: Pregunta # 22 ¿Cómo es la relación con sus colegas de trabajo?..... 70

Gráfico No. 24: Pregunta # 23 ¿Cuáles considera son los aspectos positivos del clima laboral en la empresa?..... 71

Gráfico No. 25: Pregunta # 24 ¿Cómo califica el trato que recibe por parte de los directivos de Vanguardia?..... 72

Gráfico No. 26: Pregunta # 25 ¿Cómo califica el trato que recibe por parte de su inmediato superior?..... 73

Gráfico No. 27: Pregunta # 26 ¿Cuál considera que es una desventaja o debilidad del ambiente laboral de la empresa?..... 74

Gráfico No. 28: Matriz Plan de comunicación……...…… 84

INTRODUCCIÓN

En la sociedad actual se han producido cambios sustanciales en la forma de concebir las organizaciones. La optimización de las comunicaciones y la declaración como valor esencial al capital humano ha creado una dinámica de trabajo orientada al funcionamiento integral.

La comunicación organizacional ha constituido un ente fundamental para mejorar el desempeño tanto interna como externamente de las empresas a través de un sistema que promueve la integración de elementos como la misión, visión, valores corporativos, objetivos estratégicos en las tareas diarias de los colaboradores.

Para ello ha sido necesario eliminar el uso de modelos arcaicos de comunicación que se centran en esquemas jerárquicos que en muchas ocasiones crean barreras de comunicación, originando rumores e inestabilidad organizacional.

Es así que se crea esta propuesta para posibilitar una apropiación de la cultura organizacional por parte de los colaboradores y para mejorar internamente el ambiente de trabajo de revista Vanguardia.

Para lo cual en primera instancia se determinará la línea teórica que expondrá las bases de la comunicación interna; se realizará un diagnóstico basado en las aristas de comunicación interna como filosofía corporativa, medios de comunicación y clima laboral que permita conocer la situación comunicacional del grupo objetivo, los nudos críticos y las fortalezas de la organización para plantear las posibles alternativas de mejoramiento de la cultura organizacional, para finalmente realizar un plan de comunicación interna en donde se propongan estrategias atractivas y novedosas que permitan contribuir a un mejoramiento de los flujos y la ampliación de los canales de comunicación interna en la empresa.

Además, se darán origen y se mejorarán las herramientas y soportes comunicativos de la empresa, como son manuales para el empleado, comunicaciones administrativas,

boletines informativos, buzón de sugerencias, comunicaciones electrónicas, carteleras, reuniones, etc.

JUSTIFICACIÓN

Actualmente la comunicación ha llegado a desempeñar un lugar importante en el desarrollo de toda organización, tanto así que los principales hitos para la obtención de objetivos a corto y largo plazo se concentran ahora en el cuidado de su comunicación a nivel interno y externo.

Además, este tipo de comunicación se ve influenciado por el medio ambiente y viceversa, estableciendo de por sí, la relevancia que se debe dar a la actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades de las personas.[1]

Cuando la comunicación no es realmente efectiva y las directrices para el desarrollo de un trabajo no son las adecuadas, surgen inconvenientes, problemas y malentendidos dentro de la estructura de la empresa. Muchos intentos de cambio o estrategias de transformación fracasan debido a sistemas de comunicación deficientes.

En este sentido, la comunicación interna pretende hacer partícipes a los miembros de la organización sobre lo que ésta realiza.[2] El beneficio adquirido no solo ayuda a la empresa, si no que también favorece al empleado a través de una mejora en el manejo generalizado del recurso humano y de herramientas organizativas que permitan la fluidez en la creación, envío y recepción de los mensajes.

En el caso de un medio de comunicación, este tipo de política se la debe aplicar con mucha más rigurosidad y detenimiento. Revista Vanguardia al mantenerse como un medio líder de opinión, debe asegurarse de que sus empleados no solo se integren a la línea editorial definida en la revista, sino que debe considerar que al fortalecer una política unificadora, creadora de nuevas ideas, que vincule al empleado a desarrollarse tanto profesionalmente como personalmente, éste puede tener mayores probabilidades de adaptación y por lo tanto una empresa exitosa.

[1] Aloy Almenara Jaume, Delgado Romeo Marina y Pérez Roca Xavier, *"Comunicación interna en la empresa"*, Barcelona, Editorial UOC
[2] Capriotti Paul, *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Barcelona, Ariel, 1999, pág. 5.

Los problemas, vacíos y falencias en la comunicación interna viabilizan una oportunidad de cambio y por ende pueden ser la clave para que los colaboradores se sientan satisfechos con el trabajo que desempeñan. A medida que éste se sienta satisfecho, la imagen de la organización mejora y los réditos son mucho más palpables.

Por esta razón, se pretende realizar un estudio de comunicación de Revista Vanguardia para así mejorar la cultura corporativa de la empresa y en consecuencia, propiciar que los empleados asuman una actitud mucho más proactiva hacia la solución de problemas, creación de ideas y en general, que fomenten un ambiente laboral que permita potenciar sus habilidades.

OBJETIVOS

Objetivo general:

Diseñar un plan de comunicación interna para mejorar la cultura corporativa y el clima laboral de revista Vanguardia.

Objetivos específicos:

- Determinar los canales, herramientas y soportes comunicacionales que se utilizan en la empresa.

- Identificar las falencias y los nudos críticos en el proceso de comunicación interna en la empresa.

- Diseñar estrategias de comunicación para mejorar la interrelación entre los miembros de la revista y fortalecer la cultura corporativa.

- Definir la filosofía corporativa de la empresa: visión, misión, principios y valores, entre otros.

METODOLOGÍA

Para desarrollar esta propuesta se utilizó el método deductivo-inductivo, es decir se partió de lo general a lo particular.

Como su nombre indica, el método deductivo utiliza el razonamiento lógico para crear varias suposiciones basadas en el conocimiento de la realidad. Parte de verdades establecidas como principios generales para luego aplicarlas a casos individuales y comprobar su validez.

El método inductivo, por otro lado, parte de hechos particulares de observación de los mismos para luego obtener una proposición general, es decir utiliza la inferencia de premisas para crear una verdad.

Además se utilizó el método bibliográfico que consistió en la recopilación de libros, revistas, periódicos y documentos internos de la empresa para poder solventar con información pertinente la disertación.

Técnicas de investigación para recolección de información.

Cuantitativa:

Se aplicaron encuestas con preguntas estructuradas al personal de la organización a fin de conocer su percepción sobre la situación comunicacional de la empresa.

El proceso fue el siguiente. A cada uno de los colaboradores de las distintas áreas se les realizó la encuesta dirigida, es decir se hicieron las preguntas personalmente. El anonimato se conservó durante todo el proceso. La tabulación, análisis y elaboración del informe fue elaborado de manera estándar.

Cualitativa:

Para complementar este estudio se utilizaron entrevistas a profundidad y entrevistas informales, como charlas o conversaciones cotidianas a informantes clave en cada departamento dentro de la empresa. Además se usó la técnica de la observación la cual ayudó a identificar procesos internos, percepciones de las personas sobre la comunicación interna y el clima laboral.

El principio de privacidad y confianza se mantuvo desde el inicio hasta el final de proceso, como uno de los requisitos básicos para una investigación de campo.

MUESTRA

Las encuestas fueron aplicadas a todo el universo de la revista Vanguardia, un total de treinta y seis personas (36), en ese momento. No fue necesario obtener una muestra debido a que el universo era manejable, tanto en accesibilidad como en cantidad. En su mayoría el personal de la empresa está constituido por personas jóvenes, es decir el promedio de edad es 28, que corresponde al segundo rango de edades, por lo tanto, no se registraron barreras comunicacionales altas para poder aplicar la encuesta a todo el personal.

CAPÍTULO 1
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1.1 Definición de Comunicación

La comunicación proviene del término latino "communicatio" que significa participación, poner en común, compartir.[3] La definición literal de acuerdo a su aparición en el diccionario sería "*Hacer a otro partícipe de algo, descubrir, manifestar o hacer saber a uno una cosa"*[4].

Bruno Dardelet, manifiesta que la comunicación tiene 5 características que la definen: es primordial en la naturaleza humana, es indispensable para la sobrevivencia, es múltiple, es sinónimo de relación y se utiliza como herramienta.[5]

En otras palabras, la comunicación se traduce en un intercambio de información, ideas, sentimientos, formas de ser, que a través de los diversos tipos de lenguaje (oral, escrito, no verbal) permite la transferencia y comprensión de significados. La interacción humana conlleva la imposibilidad de la no conducta y por tanto, la no –comunicación[6].

Ninguna sociedad está excluida de la aplicación de la comunicación ya que ésta aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse. [7] Es así que es considerada como uno de los elementos más importantes dentro del desarrollo de vida del ser humano, -si no pudiera expresar sus necesidades, no podría existir-.

La comunicación consiste en la emisión y envío de un mensaje entre dos o más participantes, con el objetivo de obtener reciprocidad en su intercambio, lo cual convierten a la comunicación en un factor primordial de convivencia, que determina el afianzamiento de las relaciones que tiene el ser humano con su entorno o comunidad.

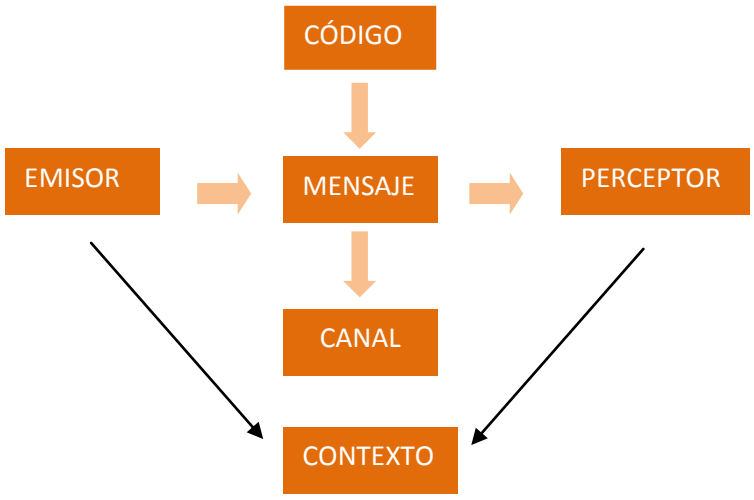
---

[3] CFR, Del Pozo Lite, Marisa, *Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la Gestión Estratégica*, Madrid, Editorial Fragua, 1997, pág. 116.
[4] Diccionario enciclopédico ilustrado Sopena Gold, Barcelona, Editorial Ramón Sopena S. A., tomo 1, 1982.
[5] CFR, Dardelet, Bruno. *La Comunicación, herramienta de la empresa*, Editorial Granica, 1992, pág. 4.
[6] Almenara Aloy Jaume, "*Comunicación interna en la empresa*, Barcelona, Editorial UOC, 2005, pág. 50
[7] Nieves, Felipe, *Conceptos de comunicación*, http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/conceptos-de-comunicacion.htm, 2006. Acceso: 09 de mayo de 2012.

1.2 Proceso de comunicación

La comunicación al constituirse en un intercambio de información, requiere de varios elementos para que se realice. Según Daniel Prieto Castillo, al esquema tradicional de comunicación en el que intervienen elementos como: receptor, emisor, canal/medios, ruido y retroalimentación, se debe incluir elementos relacionados a la formación social, al contexto, a las características propias del emisor y el receptor ya que estos darán lugar a que los canales sean distintos y exista una intervención participativa del grupo, institución en la cual está inmersa.[8]

Gráfico No. 1
Proceso de comunicación



Fuente: María Belén Torres, *"Diseño de una campaña comunicacional sobre la importancia del reciclaje domo medida de cuidado medioambiental en la urbanización de Pusuquí, ciudad de Quito"*, PUCE, Quito, pág. 8.

Prieto determina los siguientes componentes del proceso de la comunicación:

- **Formación social y marco de referencia:** Es el contexto en el que se ubican los emisores y receptores.

- **Código:** Es el conjunto de obligaciones de conductas y de percepción.

[8] Daniel Prieto Castillo, *Diagnóstico de Comunicación*, Quito, CIESPAL, Editorial Quipus, 1990, p.p. 67-69.

- **Referente:** Donde se origina el mensaje.

- **Emisor:** Es el sujeto que da inicio al proceso de comunicación, codifica y transmite las ideas en un lenguaje o código similar al que tiene el destinatario. Es quien elige el canal de transmisión del mensaje para el que considera la perspectiva cultural del individuo, grupo o institución.

- **Emisor real:** persona, dueño de la emisión, selección y transmisión del tema.

- **Emisor vocero:** persona que emite desde la base de la decisión del otro.

- **Emisor privilegiado:** persona que determina el modo en que socialmente deberán interpretarse y valorarse las personas, personajes, objetos, situaciones ideológicas. Este emisor influye al receptor y determina la agenda de los temas a tratarse.

- **Perceptor:** Persona que recibe el mensaje y lo decodifica, es decir extrae el contenido de la misma realidad y orienta su conducta.

- **Mensaje:** Conjunto de símbolos, gráficos y palabras que buscan expresar ideas. Estos signos y sus reglas al conjugarse se crea el "sentido", con el que aparece el significado y significante, de manera que capte la atención del destinatario.

- **Medios y recursos:** elementos por lo que se transmite o comparte el mensaje.

1. 3. Comunicación organizacional

La comunicación al constituirse en un instrumento de intercambio de mensajes, está condicionada desde su inicio a originarse en cualquier tipo de sociedad, las organizaciones no son la excepción.

Hoy por hoy, el desarrollo de las nuevas tecnologías, el avance acelerado del conocimiento de los hechos comunicativos y en general, la evolución de la

comunicación, ha devenido en un cambio drástico tanto en las concepciones ideológicas empresariales e individuales.[9]

En el caso específico de las organizaciones, existen varios elementos que propician cierto desequilibrio comunicativo en su interior, por lo que es necesario administrar la comunicación al igual que muchos otros recursos, para generar cambios favorables para las misma, para ello se usa un tipo de comunicación llamado: *comunicación organizacional.*

G. M Golhaber define a este tipo de comunicación a través de tres principios:

> 1. "La comunicación organizacional se da en un sistema complejo y abierto que se ve influenciado por el medio ambiente a la vez que influye en él.
> 2. La comunicación organizacional se compone de mensajes que, circulando por distintos canales, son emitidos con un propósito concreto.
> 3. La comunicación organizacional se refiere a las actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades de las personas"[10]

En otras palabras, las organizaciones estructuran diversos subsistemas y se relacionan con el medio ambiente. La comunicación organizacional busca la integración de estos subsistemas para solucionar problemas internos y externos, así como armonizar los mensajes emitidos en y desde la misma.

En el proceso de transmisión, la comunicación organizacional abarca las interacciones cara a cara de dos o más personas, así como las cadenas formadas por la adición de varias interacciones. Este tipo de comunicación afecta en mayor grado a aquellas comunicaciones que se producen dentro de la organización.

Dentro de la comunicación organizacional, existen dos principios fundamentales:

- "Todo acto de conducta es comunicación.
- En una situación interaccional es imposible no comunicar."[11]

[9] Op. Cit págs. 48-49
[10] Almenara, Idem.
[11] Idem

Es decir, este tipo de comunicación se encarga de estudiar la dinámica comunicativa, evidenciando las diferencias presentes en cada ser humano, de tal manera que el mensaje no se distorsione pero caracterizándolas por una interpretación individual de los mensajes que se intercambian.

De igual manera, esta disciplina se ha centrado en cinco áreas tradicionales:

- "La comunicación como medio.
- El estudio de los canales de la comunicación
- El clima comunicativo.
- El análisis de las redes de trabajo.
- El estudio de la comunicación entre superiores y subordinados."[12]

Bavelas y Barret, mencionan a la comunicación como la esencia de la actividad organizada y el proceso básico del que derivan otras funciones[13], es decir que a partir del funcionamiento de la comunicación en la organización, estos ámbitos pueden modificarse.

De igual manera, el proceso de comunicación permite la reorientación de las conductas humanas a través de acuerdos y modelos ritualizados de comunicación con otros que les permita alcanzar objetivos comunes.[14]

Las organizaciones, al estar compuestas por seres humanos, necesitan una estructura y una jerarquía que permita manejar la diversidad implícita en objetivos puntuales que se definan como propios, es por ello que se asume que la comunicación organizacional es un sistema que determina el comportamiento de las instituciones.

Joan Costa, afirma que las organizaciones requieren incluir como ejes de acción a la comunicación, a la cultura y a la identidad[15], por esta razón, este tipo de comunicación se constituye como una herramienta estratégica para su desarrollo.

[12] Florez Valle, Mónica. *Comunicación Organizacional. Abordajes y perspectivas de análisis,* CIESPAL, 2005, pág. 6
[13] Idem
[14] Idem
[15] Florez Valle, Op. Cit., pág. 8

En síntesis, la comunicación posibilita que los miembros de las organizaciones acepten el cambio, concreten objetivos, metas, planes de trabajo y por lo tanto, afecte positivamente a la empresa.

1.4 Comunicación interna

Kreps, manifiesta que la comunicación interna es: "*El modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización. Es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas"*[16].

Mientras que para Antonio Lucas Marín, la comunicación interna se define como "*los procesos comunicativos realizados en el interior del sistema organizativo, (…) dirigida a conseguir una estabilidad en la organización con vistas a que alcancen sus fines"*[17]

Ambas definiciones consideran al sistema interno de comunicación de la organización en donde se resaltan ámbitos que están implícitamente relacionados, como lo son la cultura e identidad corporativa. Éstas dirigirán e influenciarán el desarrollo de los procesos comunicativos de los miembros hacia objetivos puntuales que posea la compañía.

Según Francisca Morales, la comunicación interna persigue:

- *"Contar a sus públicos internos lo que la propia organización hace.*
- *Lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas.*
- *Incrementar la motivación y la productividad."* [18]

En otras palabras, la comunicación interna busca la apropiación de la cultura y de la identidad de las organizaciones por parte de sus miembros para así alcanzar la productividad. Parte de este proceso se realiza con la construcción de un clima de confianza y motivación, además de la producción de comunicación en torno a los flujos o canales comunicacionales de la institución.

---

[16] Kreps, Gary L., *La comunicación en las organizaciones*, Estados Unidos, Editorial Addison – Wesley Iberoamericana, 1996, pág. 96.
[17] Marín Antonio. *La Comunicación en la empresa y en las organizaciones*, Barcelona Basch CASA Editorial S. A., 1997, pág. 166.
[18] Morales, Francisca, *Dirección de Comunicación empresarial. Comunicación Interna*, Barcelona, Editorial Gestión 2000, pág. 219.

La comunicación interna es la que consolida relaciones interpersonales dentro de la organización y utiliza herramientas adecuadas para mantener un clima organizacional óptimo en el que los trabajadores se sientan parte de la misma, con la finalidad de alcanzar sus objetivos y proyecten la calidad de los servicios, bienes, etc. a sus públicos externos.

1.4.1 Herramientas de la comunicación interna

En toda organización se necesitan instrumentos adecuados que permitan su desarrollo. A continuación se enlistan una serie de herramientas que pueden variar dentro de la empresa.

Tabla No. 1

Herramientas de la comunicación interna

Video o CD Corporativo
Encuestas de clima laboral
Buzón de sugerencias
Intranet
Círculos de calidad
Periódico electrónico
Teléfono de información
Manual de procedimientos
Cartas de la alta dirección

Fuente: CFR, et. Al., Morales Serrano, Francisca, et. *Al. Dirección de Comunicación empresarial. Comunicación Interna,* Barcelona, Editorial Gestión 2000, pág. 224.

1.5 Canales de comunicación

El proceso de comunicación necesita de distintos medios y soportes por donde puede transmitirse la información. Estos sirven para promover el desarrollo de las tareas productivas, su coordinación y cumplimiento.[19] Dentro de una organización, los canales

[19] Marín Op. Cit.,pág. 174

de comunicación interna son herramientas extremadamente importantes para dirigir, coordinar y reestructurar actividades de la empresa.

Los canales de comunicación pueden ser formales (también llamados canales oficiales) e informales, los mismos que dependiendo de las necesidades de las organizaciones pueden sustituirse pero siempre se complementan.

1.6 Flujos de comunicación

En la organización los flujos de comunicación pueden ser formales e informales.
En el caso de la formal, Antonio Lucas Marín la menciona como la que transmite mensajes de manera explícita y oficial, además de permitir la visualización de las vías de transmisión de la información planeada para la organización.[20] Es aquella que asciende y desciende por la estructura jerárquica, canales formales o institucionales.

En cuanto a la comunicación informal, esta corresponde a la que emerge de manera natural, fluye de forma espontánea en el curso de las interacciones cotidianas de su personal. La velocidad y la facilidad con la que este tipo consigue llevar sus mensajes la hacen importante dentro de las organizaciones. Sin embargo, las distorsiones en la información puede afectar el desempeño de la empresa.[21]

Dentro de la comunicación formal se encuentra la *Organización Jerárquica*, que facilita la descripción de la comunicación técnica y humana a través de las líneas de autoridad, de ella nacen diferentes tipos de comunicación entre ellas se encuentran: [22]

a) **Comunicación descendente.** Este tipo de comunicación es considerado como el más utilizado en las organizaciones. Su actividad comunicativa estandariza el envío de mensajes desde los superiores a los subordinados [23] "Su misión es transmitir instrucciones y órdenes basadas en las actividades que se han de realizar y objetivos que se deben conseguir por todos y cada uno de los miembros que la forman (responsables y subordinados)."[24]

[20] Ibid pág. 125.
[21] Almenara, Op Cit. pág. 81-84.
[22] Marín. Ibid, pág. 172
[23] Almenara, Op. Cit. 2005, pág. 72.
[24] Morales, Op Cit. pág. 227.

Según Justo Villafañe, los medios que se utilizan en este tipo de comunicación son fundamentalmente escritos y son los siguientes:

Tabla No. 2

Medios de la comunicación descendente

a) Publicaciones periódicas de distribución general.
b) Noticias o flashes informativos breves (a través de soportes de pared o medios de información; rápidos en la transmisión y de fácil lectura y comprensión).
c) Hojas informativas para mandos.
d) Tablones de anuncios.
e) La guía práctica de la empresa.
f) Folletos y campañas publicitarias en el interior de la organización.
g) Carteles.
h) Objetos promocionales.
i) El video.
j) Los canales de audio.

Fuente: CFR, et. Al., Morales Serrano, Francisca, et. *Al. Dirección de Comunicación empresarial. Comunicación Interna,* Barcelona, Editorial Gestión 2000, pág. 228.

b) Comunicación ascendente: es el tipo de comunicación que surge en los niveles inferiores de la empresa contemplados en el organigrama. Está constituida por mensajes que fluyen de los empleados a los superiores[25].

De acuerdo a Lucas Marín, "*En las empresas cada vez se pone más énfasis en la importancia de la comunicación ascendente, al insistir en que los individuos que ocupan niveles más bajos de la jerarquía son los que tienen más datos para conseguir una adecuada toma de decisiones"*[26] Es decir, las organizaciones precisan de una retroalimentación de la información que circula en su interior, de esta manera se pueden identificar los problemas y aplicar soluciones eficaces.

[25] Almenara, Op Cit. pág. 75
[26] Marín, Op Cit, pág. 178

Villafañe manifiesta que los medios que se utilizan para transmitir información en este tipo de comunicación son:

Tabla No. 3

Medios de la comunicación ascendente

a) Reuniones periódicas. b) Entrevistas personalizadas. c) Jornadas de despachos abiertos. d) Círculos de calidad. e) Las notas de obligada respuesta. f) Teléfonos de servicios. g) Encuestas. h) Sistemas de sugerencias (buzones, cartas a los directivos, etc.).

Fuente: CFR, et. Al., Morales Serrano, Francisca, et. *Al. Dirección de Comunicación empresarial. Comunicación Interna,* Barcelona, Editorial Gestión 2000, pág. 231.

c) Comunicación horizontal: Es la que se presenta entre personas y departamentos que están es un mismo nivel jerárquico. Es el intercambio de mensajes siguiendo las líneas horizontales del organigrama en sus diferentes niveles.[27]

Este tipo de comunicación es considerado como la de mayor incidencia en el logro de los objetivos de las organizaciones, principalmente porque facilita el intercambio de información para perseguir metas comunes, genera un clima favorable.[28]

Justo Villafañe describe los medios para transmitir información que se utilizan en este tipo de comunicación son:

[27] Francisca Morales, Op Cit, pág. 233
[28] Almenara, Op Cit. pág. 78

Tabla No. 4

Medios de la comunicación horizontal

a) Reuniones de trabajo entre departamentos. b) Encuentros y eventos que permitan el diálogo y el contraste de opiniones. c) Elaboración de informes. d) Comunicados varios (cartas internas, notas recordatorios, etc.)

Fuente: CFR, et. Al., Morales Serrano, Francisca, et. *Al. Dirección de Comunicación empresarial. Comunicación Interna,* Barcelona, Editorial Gestión 2000, pág. 233.

1.7 Estrategias de comunicación

Porter define como *estrategia* a la configuración de un sistema de actividades singular que posiciona a la empresa en su sector para lograr una rentabilidad superior. Desde el punto operativo, la *estrategia* es una idea que nace para conseguir objetivos a corto, mediano o largo plazo.[29]

En el ámbito comunicacional, la *estrategia* se concibe desde los adentros de la empresa, es decir desde su visión, misión y cultura, puesto que estos dirigirán el camino hacia la meta fijada.[30]

Al igual que una estrategia empresarial, la de comunicación debe ser innovadora para de esta manera modificar la información ya existente[31].

La información obtenida de la empresa a nivel interno debe estar enfocada en el clima mientras que en el nivel externo, las investigaciones de la misma deben estar destinadas al estudio de la imagen y el posicionamiento.

[29] Morales,Op Cit, pág. 227
[30] Idem
[31] Ibidem

Francisco Barranco manifiesta que *"La estrategia de comunicación consiste en definir con claridad quiénes somos y qué ofrecemos. Nada más. Y nada menos"*[32]. Sin duda Barronco, en esta aseveración incluyó también el cómo y el por medio de qué.

En otras palabras, la estrategia de comunicación persigue unos objetivos puntuales dentro de la organización por lo que es necesario determinar acciones a corto, mediano o largo plazo para su consecución, tomando en cuenta los medios por los que se llevarán a cabo.

En el siguiente cuadro, Ma. Gabriela Madroñero ejemplifica la compilación de la información para el desarrollo de una estrategia de comunicación:

Gráfico No. 2

DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE LA COMUNICACIÓN



Fuente: Madroñero, Ma. Gabriela, et. Al., *La planificación de la comunicación empresarial,* Barcelona, 2008, pág. 101.

Asimismo, la autora afirma que para realizar una buena estrategia hay que tener en cuenta lo siguiente:

[32] ¿Qué es la estrategia de comunicación?, Barranco Francisco, en línea http//www.apuntesgestion.com/2006/06/29/que-es-la-estrategia-de-comunicacion/, Acceso 19 de enero de 2011

"La estrategia debe estar supeditada a los objetivos del plan.

La estrategia debe diseñarse para nuestro público objetivo o target.

La estrategia debe ser muy notoria con elementos muy claros de identificación hacia nuestra marca, producto o institución."

La estrategia deberá tener unas tácticas y acciones muy concretas y que se puedan implementar una con una cierta facilidad."[33]

1.8 Cultura organizacional

Con la finalidad de tener un campo mucho más extenso para la comprensión de la *cultura organizacional,* es necesario saber qué se conoce como *cultura* y cómo ésta se desarrolla como una parte importante en el funcionamiento de la empresa.

Se comprende por *cultura* a un patrón de significados transmitido históricamente, incorporado en símbolos. Un sistema de concepciones heredadas y expresadas en formas simbólicas por medio de las cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actividades en relación con la vida.[34]

Dentro de estos significados encontramos dos ámbitos de gran relevancia para la cultura: la *cosmovisión* (modo de entender la realidad) y *el ethos* (el modo de enfrentarla) que al ser compartidos forman parte de una identidad colectiva cultural y dan origen espontáneamente a la conciencia del *nosotros*. [35]

El ser humano, al tener la capacidad para aprender cualquier comportamiento que esté a su alcance, puede utilizar la cultura como una herramienta para enfrentarse a diferentes tipos de desafíos, entre ellos el de vivir en sociedad.[36]

Pere Soler en el libro "*La planificación de la comunicación empresarial"*, define a la cultura como un conjunto de valores y creencias comúnmente aceptadas por los miembros de un sistema cultural que actúan en función de ellos.[37]

---

[33] Morales, Op. Cit., pág. 101.
[34] Geertz, Interpretación de las Culturas, Edit. Zahar, Rio de Janeiro, 1973, pág. 103.
[35] Alfonso Siliceo A.,et. Al. *Liderazgo, valores y cultura organizacional. Hacia una organización competitiva*, México, 2000, pág.43.
[36] Idem pág. 44-45
[37] Morales, Op Cit, pág. 94.

Alfonso Silicio, en el libro "*Liderazgo, valores y cultura organizacional. Hacia una organización competitiva"*, corrobora a esta idea manifestando que el grupo humano y la cultura son realidades inseparables, por lo tanto no pueden existir el uno sin el otro. Su aparición y desarrollo ha sido inevitable e indispensable para la evolución del ser humano.

Asimismo, explica que la espontaneidad de los seres humanos al dividirse en subgrupos, hace que la cultura se ramifique a modo de subculturas que responden a las necesidades de organización y significaciones específicas que en general cada grupo tiene. Es aquí donde se sitúa la *cultura organizacional*.

Durante las últimas dos décadas, los psicólogos del trabajo han considerado a la cultura de las organizaciones como un factor determinante para el desempeño de las mismas.[38] Esto, a partir de la contribución de la *Antropología aplicada*,[39] la cual la define como un instrumento en el ejercicio de la observación, análisis y desarrollo de las relaciones sociales que se llevan a cabo en los sistemas sociales para conseguir objetivos.

La cultura organizacional podría decirse tiene tres aspectos fundamentales:

1. Fundadores de la empresa: o a quienes contribuyeron en gran medida a darle forma en el pasado reciente.

2. Experiencia de la organización con las exigencias externas: Las instituciones acoplan o modifican valores y prácticas que consideran mejores para el desempeño de las mismas, tomando en cuenta el contexto en donde se desarrollan.

3. La necesidad de mantener relaciones de trabajo efectivas entre los miembros de la organización. Toda organización pretende tener una comunicación efectiva con sus miembros para obtener mejores resultados direccionados a laos objetivos comunes de la empresa.[40]

[38] Psicología Organizacional, *Cultura y Clima Corporativos* págs.. 576-577.
[39] Siliceo, Op Cit, pág.47
[40] Psicología Organizacional,

Por otro lado, Schneider considera que la cultura corporativa tiene relación tanto con la naturaleza y las relaciones humanas.

> "El control del ambiente, actitudes hacia la incertidumbre, nociones de tiempo, actitudes hacia el cambio y lo que determina verdad, constituyen las dimensiones relacionadas a la naturaleza; mientras que en lo que respecta a las relaciones humanas, la importancia de la tarea contra las relaciones, la jerarquía dan lugar al desempeño de la cultura".[41]

José Ignacio Mallen, coincide con ello en su libro, "*Comunicar para crear valor. La dirección de la comunicación en las organizaciones"*[42], él indica que la cultura, al contar con elementos variados en su constitución, condiciona de manera sustancial a la gestión empresarial y a su vez, el entorno en el que se encuentra y desarrolla.

Otros autores como Edgar H. Sheiny Alfonso Siliceo toman en cuenta presunciones básicas originadas en la composición de una organización (refiriéndose al inicio de la empresa u organización), en el contexto en el que se encuentra y en el interior de la misma en el que se desarrolla la cultura, con el propósito de compartirlas y difundirlas de un modo correcto para lograr los fines de la institución.

> "Cultura corporativa es el sistema de valores, creencias, actitudes, hábitos, de normas y políticas que dan identidad, personalidad y destino a una organización en el logro de sus fines económicos y sociales."
>
> Alfonso Siliceo. [43]

> "…un modelo de presunciones básicas que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir estos problemas."
>
> Edgar H. Schein[44].

[41] Ibid pp 580
[42] Mallén José Ignacio, *Comunicar para crea valor. La dirección de comunicación en las organizaciones,* España, 2005, pág. 139
[43] Siliceo, Op. Cit, pág. 86.
[44] Scheinson, Daniel, *Más allá de la Imagen Corporativa,* Buenos Aires, 1997, pág. 53.

María del Pozo Lite en el libro, "*Cultura empresarial y comunicación interna"* refiere a Schein sobre el uso de ciertos términos que se incluyen en la definición de cultura corporativa, los cuales son los siguientes:

- Las normas de la empresa,
- Los valores aceptados en la empresa,
- La filosofía de la empresa,
- Las reglas del juego,
- El clima,
- El estilo,
- El carácter o personalidad,
- El espíritu. [45]

Estos términos construyen una identidad propia de la organización ya que confluyen tanto en la imagen interna como externa de la misma.[46]

Los miembros de una organización al compartir conceptos básicos sobre los procesos de la misma, crean una identidad sociológica y psicológica diferenciada que se genera y reproduce para un proceso productivo específico a través de unas normas y valores, estas se sistematizan e inculcan, a esto se conoce como cultura organizacional.[47]

Los valores y la filosofía de una empresa constituyen las bases de una cultura corporativa, por ello se deberá seguir en dirección a ellas. Al compartir valores y objetivos se encamina a sus miembros al cumplimiento de los objetivos.

Igualmente, la cultura corporativa es la que determina en gran medida el desarrollo y el proceso de la comunicación interna de una empresa, por lo cual su gestión es un factor necesario.

Alfonso Siliceo propone el siguiente cuadro donde se refleja a la cultura como el factor que promueve la productividad de la empresa: [48]

---

[45] CFR Del pozo Lite. Marisa, *Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica,* Ed Fragua, Madrid, 1997, pág. 139
[46] Siliceo, Op. Cit, pág. 86.
[47] Siliceo, Op Cit, pág. 49.
[48] Siliceo, op cit, pág. 161.

Gráfico No. 3

CULTURA CORPORATIVA, FACTOR QUE PROMUEVE LA PRODUCTIVIDAD



Fuente: Siliceo Alfonso, et. Al., *Liderazgo, valores y cultura organizacional. Hacia una organización competitiva*, México, 2000, pág. 161.

1.8.1 Componentes de la cultura organizacional

Como se ha mencionado anteriormente existen una serie de términos que forman la cultura corporativa, sin embargo para la investigación se tratarán los siguientes:

- **La misión**, también conocida como el SOMOS, el papel que cumple la empresa en la sociedad. [49]

  De acuerdo a Kotler, la misión se compone por cinco elementos:

---

[49] Lacasa, Antonio, *Gestión de la Comunicación empresarial,* Editorial Gestión 2000, 1997, pág. 130.

- "La historia de la organización
- Las preferencias de los directivos y propietarios actuales
- El contexto en el que se desarrolla la empresa
- Los recursos de la compañía
- Ventajas competitivas" [50]

- **La visión:** es el SUEÑO DE SER, es el ADN estratégico de una organización, deviene de la misión[51].

- **El sistema de valores organizacionales** se define como LO QUE PENSAMOS de la organización. Los valores representan las normas ideales de comportamiento y reflejan lo que la empresa es. Dentro de una organización la apropiación de valores permite la contribución en la obtención de los objetivos que se ha planteado la organización tomando en cuenta la épica de sus inicios. [52]

- **La unidad estratégica** constituye el HACEMOS de una institución.[53]

1.9 Identidad organizacional

El término *identidad corporativa,* inicialmente estaba ligado o se comprendía como sinónimo de *logotipo* [54]. Sin embargo, con el pasar del tiempo, su significado se ha extendido a grado tal que, actualmente, es considerado como un instrumento fundamental de la estrategia empresarial.[55]

Van Riel conceptualiza a la identidad corporativa como: "la suma total de todas las formas de expresión que una empresa utiliza para ofrecer una perspectiva de su naturaleza".[56]

Como muchos otros autores, Van Riel considera a las formas de expresión como los elementos que componen la realidad objetiva de una organización que en suma ofrecen una imagen de cómo es la misma. Al igual que los seres humanos, las empresas poseen

[50] Morales, Op Cit pág. 93.
[51] Ibidem.
[52] Siliceo, Op Cit. págs. 50-53
[53] Lacasa, Antonio, *Gestión de la Comunicación empresarial,* Editorial Gestión 2000, 1997, pág. 130.
[54] Van Riel, Cees, Comunicación Corporativa, España, 1997, pág. 29.
[55] Joan Costa, *Identidad corporativa y estrategia de empresa. Barcelona,* Ed Ceac, 1992, pág. 23
[56] Van Riel, Op Cit.pág. 27

una personalidad definida que se constituyen a partir de la combinación de tres elementos:

- "**Los símbolos:** Toma como referencia a todas las representaciones gráficas que tiene la empresa (identidad visual), las mismas que deben tener concordancia y coherencia con lo que se quiere proyectar.
- **La comunicación:** Examinan los mensajes emitidos por la organización, así como su efectividad; los mensajes pueden ser visuales o verbales.
- **Los comportamientos:** Analiza la relación entre lo que una empresa dice y lo que hace, además de los comportamientos que construyen su cultura".[57]

La identidad corporativa es el *ser* de una organización, es su esencia y por ende lo que la hace única y diferente de las demás. Aumenta la posibilidad de que los públicos internos y externos creen vínculos o se identifiquen con la organización de la cual forman parte y esto genere el alcance de metas, por lo que es necesario que se establezca como una identidad sólida y dinámica.

Una identidad eficiente ayuda a:

- "Aumentar la motivación entre sus empleados,
- Inspirar confianza entre los públicos objetivos externos de la empresa,
- Tener conciencia del importante papel de los clientes,
- Tener conciencia del papel vital de los públicos objetivos financieros."[58]

De acuerdo a Joan Costa, existen 7 vectores que orientan y determinan la identidad corporativa, cuyas funciones son complementarias e integradoras.

1. "**Nombre o la identidad verbal:** Se refiere a la razón social, inscripción legal, marca o nombre de la empresa para designarse a sí misma.
2. **Logotipo:** Es la traducción visual de nombre legal o marca.
3. **Simbología gráfica:** Son signos icónicos que se encuentran en el logotipo.
4. **Identidad cromática:** Color corporativo.

[57] Idem pág. 29
[58] Van Riel, Op. Cit. pág. 30

5. **Identidad cultural:** Se refiere al modo de comportarse de los miembros de la organización tanto funcional como técnicamente.
6. **Escenarios de la identidad. La arquitectura corporativa:** Lugares o escenarios de interacción entre clientes, representantes del público y representantes de la empresa.
7. **Indicadores objetivos de identidad:** Son informaciones, cifras, datos cuantificados y comprobables de una empresa."[59]

La identidad corporativa cuando es elaborada y gestionada adecuadamente alcanza todas sus potencialidades derivadas de la cultura organizacional.

Tanto la cultura como la identidad no pueden existir una sin la otra, ya que son parte de un todo llamado *comunicación corporativa.*

2. Imagen corporativa

Paul Capriotti conceptualiza a la imagen como *"una representación mental de un estereotipo de la organización, que los públicos se forman como consecuencia de la interpretación de la información sobre la organización"*[60]

Por su parte, Van Riel asegura que *"la identidad es el autorretrato de la organización y que la imagen es la interpretación del retrato".*[61]

De acuerdo con Justo Villafañe: *"la imagen organizacional es la integración en la mente de sus públicos de todos los inputs emitidos por una organización en su relación ordinaria con ellos".*[62]

Acorde al concepto de imagen brindado por parte de Justo Villafañe, se categoriza a los *inputs* como mensajes que se emiten con la intención de persuadir a los públicos en función de la organización, y los agrupa de la siguiente manera:

[59] Joan Costa, *Identidad corporativa y estrategia de empresa. Barcelona,* Ed Ceac, 1992, pp30-35.
[60] Capriotti, Paul, *La imagen de empresa: Estrategia para una comunicación integrada,* Barcelona, 2000, pág.75
[61] Van Riel Ibid pág. 17
[62] Viñafane. Op. Cit., pág. 14

- **El comportamiento organizacional**

  Es cómo hace las cosas la organización en términos de productividad y da lugar al aparecimiento de la *imagen funcional*, que según el autor es la imagen que el consumidor se hace de la empresa o producto.

- **La cultura organizacional**

  La cultura de una organización genera una imagen propia que da a lugar a la *autoimagen*. Es la idea mental que tiene los empleados de la forma de cómo la empresa trabaja, Justo Villafañe asegura que en la organización influyan las personas que están en contacto directo con los públicos.

- **La personalidad organizacional**

  Es todo lo que la empresa hace a propósito. Es la intención de la empresa por crear una imagen a través de la identidad visual, de la publicidad del marketing, etc., con la intención de proyectar una *imagen intenciona*

CAPÍTULO 2
LA REVISTA VANGUARDIA

2. 1 Introducción

Los medios de comunicación buscan satisfacer la necesidad de información que tiene el lector.[63] La calidad informativa, como base fundamental de esta premisa, requiere de esfuerzos que vayan más allá de la búsqueda de aspectos cualitativos que generan información precisa y apegada a la realidad.

De la misma manera, la calidad aparece cuando se recuerda que un medio de comunicación también constituye una empresa, es decir persigue objetivos estratégicos que le permitan destacarse en el mercado, y si se toma en cuenta que el producto en este caso constituye la información que se proporciona al lector, la organización debe propender a la calidad que cumpla tanto con los objetivos implícitos del periodismo (como el ser objetivo) como con aquellos que potenciarán su crecimiento económico-financiero. [64]

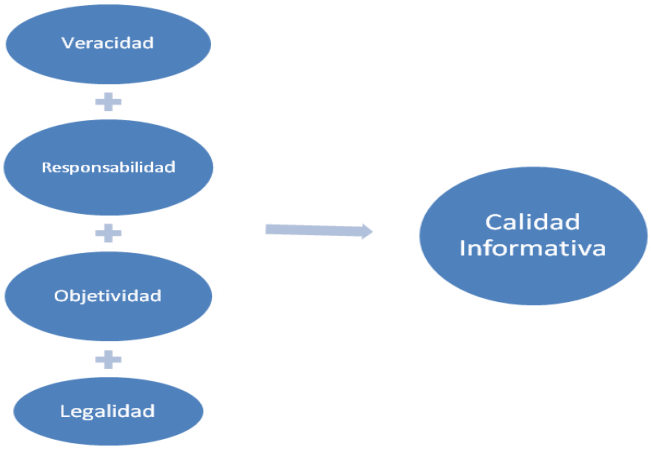
Cualquier medio de comunicación (radio, prensa, televisión o agentes de comunicación) maneja intrínsecamente en su condición de empresa ciertos conceptos que permiten el proceso de su búsqueda de calidad. Si se considera que el hablar de *empresa* se refiere a entes productivos que ofrecen bienes y servicios, entonces al activar su funcionamiento tendrán connotaciones económicas, competitivas, sociales, políticas y culturales.[65]

Este tipo de empresas manejan su profesionalidad en función de 4 principios básicos encaminados a producir un producto informativo de calidad:

[63] Entrevista a Juan Carlos Calderón, Editor General de la Revista Vanguardia. Lunes 21 de mayo del 2012.
[64] Adriana Guzmán Reyes, PDF "*Medios de comunicación como empresa: una propuesta por la calidad. El caso de los productos de Información Económica del Diario de Navarra."* http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2104460. Acceso: 22 de mayo del 2012
[65] Idem

Gráfico No. 4

Calidad Informativa



Realizado por: Gabriela Chonlong

Para ello, es necesario tomar en cuenta que detrás de la misión real de los medios de comunicación de ser portavoces de información, los productos informativos que realizan están encaminados al incremento del *raiting*. Cabe recalcar que la diferencia entre un producto ofertado por una empresa de cualquier otra industria y la de un medio consiste en la aceptación que tiene dicho producto en el mercado (los medios comparten, difunden ideas[66]).

Cuando los medios de comunicación logran su cometido, existen algunos indicadores que dan cuenta de ello:

- El cubrimiento de necesidades de determinados lectores.
- La posibilidad de invertir en recursos para mejorar la cobertura del producto (a mayores inversiones, mejores productos de mayor calidad y aceptación).
- Alto nivel de consumo
- Optimización de recursos[67]

[66] Entrevista a Juan Carlos Calderón, Ibidem.
[67] Adriana Guzmán Reyes, PDF "*Medios de comunicación como empresa: una propuesta por la calidad. El caso de los productos de Información Económica del Diario de Navarra.*" http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2104460. Acceso: 22 de mayo del 2012

Bajo este marco, actualmente los medios de comunicación precisan el ejercer atención en sus diferentes componentes. Es por ello que para este estudio se describirá los procesos históricos que Revista Vanguardia ha mantenido en toda su trayectoria, además de su funcionamiento departamental y su relación en cuanto al contexto donde se desarrolla.

2.2. Revista Vanguardia

2.2.1 Contexto Histórico

En el año 2005, Ecuador atravesaba una serie de cambios, políticos y administrativos, Lucio Gutiérrez presidente elegido en el año 2002, quien había participado en la asonada civil-militar en contra del presidente Jamil Mahuad Witt, estaba en camino de ser destituido de su mandato tras una serie de tropiezos políticos y económicos, entre ellos, la destitución de la Corte Suprema de Justicia, (en ese entonces llamada "Pichicorte"[68])el 8 de diciembre del 2004 por la anulación de juicios a los ex gobernantes como Gustavo Noboa y Abdalá Bucaram y el ex vicepresidente Gustavo Dahik y el regreso de los mismos.[69]

Estos hechos fueron trascendentales para las asambleas de Quito, Guayaquil y Cuenca, que organizaron manifestaciones para rechazar las violaciones a la Constitución. A la par, se acrecentó un ejército colectivo de oposición y resistencia civil donde los ciudadanos se desbordaban en contra de toda clase de autoridad.

Radio La Luna, cuyo director de ese entonces fue Paco Velasco, tuvo un papel preponderante en la revuelta, ya que no solo interactuó como un portavoz de la coyuntura sino que poco a poco fue posicionándose como un ente político que la lideraba.. El uso de redes sociales tales como faceook, twitter y mensajes de texto de la ciudadanía a medios de comunicación ejercían influencia en las opiniones de los ciudadanos, convocándolos a manifestaciones en contra del gobierno.

[68] PICHICORTE: El 8 de diciembre del 2004, Gutiérrez convocó a una sesión extraordinaria del Congreso Nacional, en la que los diputados de Sociedad Patriótica, PRE, Prian, MPD, entre otros, destituyeron de sus funciones a los magistrados de la Corte Suprema de Justicia. Posteriormente nombraron sus reemplazos, cuyo presidente fue Guillermo Castro Dáger, simpatizante del PRE. EL UNIVERSO Online. *Intromisión en la justicia discusión que vuelve luego de 6 años*. Acceso: 07 de enero del 2013. http://www.eluniverso.com/2011/04/23/1/1355/intromision-justicia-discusion-vuelve-luego-6-anos.html

[69] El Hoy Online. *Caída y fuga de Lucio Gutiérrez. El abril de los forajidos.* http://www.hoy.com.ec/especial/caidalucio/cronologia.htm. Acceso: 23 de mayo del 2012

Para finales del mes de abril del 2005, se había destituido a Gutiérrez por abandono al cargo, las Fuerzas Armadas anunciaban el retiro del apoyo al hasta ese entonces mandatario y era posicionado como nuevo presidente en las instalaciones de CIESPAL, Alfredo Palacio, vicepresidente de Gutiérrez. Cinthya Viteri a nombre del Congreso Nacional le tomó el juramento. [70]

A nivel social, el atropello recibido por parte de la policía nacional en esos días abrió una brecha bastante amplia con la opinión pública de los ecuatorianos, que cuestionó duramente los diferentes poderes del gobierno, esto a raíz de la muerte de un periodista chileno y las decenas de heridos que el suceso había dejado.

Posteriormente, el país vio la posibilidad de la culminación del caudillismo y el replanteamiento del gobierno en sus diferentes poderes. Rafael Correa Delgado había aparecido como uno de los nuevos líderes que mejorarían las condiciones económicas, políticas y sociales del país, a través de la propuesta de una *revolución*[71] que involucraba a los ciudadanos. Su política en contra de la concentración del poder, de la igualdad de derechos además de muchos otros ofrecimientos, originó que una mayoría considerable de ciudadanos lo colocaran como candidato a la república y posteriormente, fuera elegido como presidente del Ecuador.

En este contexto, se crea la necesidad de establecer espacios que permitan el análisis coyuntural de los sucesos que se desarrollaban a nivel nacional. Ante la ciudadanía, los ámbitos político y económico del país debían ser informados no solo por las voces oficiales del gobierno sino también por medios de comunicación que facilitaran el debate público, que en definitiva aportara con opiniones, crónicas y que se constituyeran como un portavoz de las preocupaciones del país[72].

El constante cambio de los esquemas sociales del país que se vivían en ese momento, así como el auge económico que se había previsto los últimos 5 años dieron lugar a la creación de un proyecto periodístico independiente cuya finalidad fue crear un espacio

[70] El Hoy On-line, Ibidem. Acceso: 23 de mayo del 2012
[71] Es un movimiento que nace de la revuelta de los forajidos en el año 2005, que se basa principalmente en la revolución Alfarista y sus preceptos donde los actores sociales no son los grandes líderes si no la ciudadanía.
[72] Entrevista a Francisco Vivanco Riofrio, Presidente Ejecutivo de Revista Vanguardia, 25 de mayo de 2012.

comunicacional donde la sociedad pugnara por reinventarse positivamente hacia cambios de cualquier índole[73].

Asimismo, Ecuador constituía una de los pocos países que no poseían una revista semanal que profundizara sobre temas que concernían a la agenda que se planteaba en los círculos públicos y privados. Para el año 2005, la agenda informativa política y económica era llevada por los medios tradicionales tales como la prensa escrita, la radio y la televisión mientras que las revistas manejaban las agendas sociales, con contenidos muchos más light.[74] La excepción era sin duda alguna revista *Vistazo*, que como medio tradicional con años de trayectoria, planteaba temas relacionados a la coyuntura política, pero que seguían teniendo un tinte mercantilista más enfocado a enganchar adeptos.[75]

2.2.2 Orígenes.

En el Ecuador no existían semanarios que tuvieran características similares a las de Vanguardia, es decir, un medio que combinara la coyuntura de las *hard news*[76] con un periodismo que mostrara los cambios, las inflexiones de la sociedad ecuatoriana en sus distintos ámbitos[77], y sobre todo que tratara temas con un enfoque investigativo mucho más amplio, por lo que crear una revista lo visibilizaba como una propuesta atractiva en el periodismo que tenía sus desventajas a nivel de mercado.[78]

Galo Martínez, propietario de diario Expreso, contemplaba desde hace algunas décadas atrás el realizar este proyecto, de igual manera, lo pensó Ma. Teresa Pérez, hija de Carlos Pérez, propietario de diario El Universo. Pero no fue hasta una reunión mantenida con Clemente José Vivanco, directivo de Diario La Hora, que se concibió la idea de formar un grupo editorial que funcionara bajo ciertos parámetros como: generar espacios de debate, formular agendas, crear productos innovadores que recreen la información y que hagan del lector un actor dinámico. En esta perspectiva, surge Editorial Gran Tauro de la cual formaría parte revista Vanguardia.

[73] Editorial, Revista Vanguardia, Edición 00, Quito, 2005, pág. 2.
[74] Entrevista a Iván Flores, Editor General de la Revista Vanguardia. Miércoles 23 de mayo del 2012.
[75] Entrevista a Francisco Vivanco Riofrío, Idem.
[76] El término se refiere a noticias que responden a las clásicas preguntas periodísticas: ¿qué?, ¿cómo? ¿cuándo? ¿dónde?'¿por qué?, son las noticias puras, la traducción al español es noticias duras.
[77] Entrevista a Iván Flores,Idem..
[78] En la entrevista realizada a Juan Carlos Calderón, Director de la revista, considera que a nivel general, un semanario no posee un mercado que la siga a niveles macro. Lo cual se considera un riesgo.

De acuerdo a las palabras del Dr. Francisco Vivanco, presidente ejecutivo, en la fase inicial en que se integró el grupo, la idea fue que ninguno de sus integrantes tuviera hegemonía económica, pues se pensaba que cada grupo debía estar más o menos equilibrados económicamente para que exista el pluralismo, que es lo que se buscaba lo que se busca y lo que tiene revista Vanguardia.

Con el paso del tiempo y debido a circunstancias personales, María Teresa Pérez prefirió estar representada por Andrés Crespo, quien tomó la posta del proyecto y fue el representante de la editorial hasta el año 2011, luego que tuviera un accidente por el cual, Francisco Vivanco Riofrío asumiera la presidencia de la empresa.

Para ese momento, los dueños preveían que Ecuador constituía una plaza económica potencial, donde además de un auge económico que venía de acuerdo a las predicciones contextuales, la revista se desarrollaría en un régimen de libertades democráticas, donde se pudiera contribuir a la creación de un país de mentalidades diferentes con clases empresariales diferentes.[79]

Como representante legal de la revista, el grupo dispuso que Clemente José Vivanco tomara el mando, el mismo que lo desarrolló durante los siguientes tres años. De igual manera, se determinó que José Hernández, periodista colombiano de amplísima trayectoria, reconocido nacional e internacionalmente, fuera quien dirigiera revista Vanguardia a través de una línea editorial marcada muy sólida. Él armó un equipo humano de primera que podía manejar la revista a cabalidad.

2.2.3 Razón del nombre *Vanguardia*

Vanguardia es una marca registrada del diario la Hora desde hace varios años atrás. Según Francisco Vivanco, lo que buscó la editorial era encontrar un nombre, que representara una mirada hacia el futuro antes que al pasado, que en su esencia se entendiera la necesidad de tratar temas actualizados que tuvieran una prospección. Además, la palabra *Vanguardia* debía comprender temas que estaban en la palestra pero que fueran diferentes en su análisis y que estuviera fuera de la visión de los medios tradicionales del país.

[79] Entrevista realizada a Francisco Vivanco,Idem.

2.2.4 Diseño de revista Vanguardia

En lo que se refiere a diseño, José Hernández y Luis Arguello realizaron un boceto de toda la revista para determinar la estructura general que debía llevar en sus interiores, secciones, formatos en base a las necesidades editoriales, asimismo, el número de páginas, las extensiones de los temas, básicamente la estructura general[80].

Cabe recalcar, que diario la Hora tiene un contrato de exclusividad con una de las más grandes agencias de diseño internacional del grupo Black en México llamada *Danilo Black*. Esta agencia trabajó directamente con José Hernández, enviando dos corresponsales para realizar el diseño de la revista en base a las directrices manejadas y aprobadas tanto por él como por Argüello.[81]

La idea visual se gestionó en 6 meses, para lo cual la agencia entregó dos opciones. La primera, era una propuesta mucho más *light* que consistía en trabajar en un 60% la parte visual, dando preferencia a los espacios, y en un 40% a la cantidad de texto. La segunda propuesta, que fue el machote para su aplicación actual, proponía un diseño fresco que integraba varios formatos pero que permitía un trabajo más especializado en los temas, utilizando una menor cantidad de espacios.[82] Estas dos propuestas tienen, todos los elementos gráficos, es decir, logotipo de la revista, portada, tipografías, colores de las secciones, formatos, espacios, páginas, encabezados, etc.

En el marco de la inclusión de temas que proponía Vanguardia, José Hernández abrió una sección especializada en temas culturales y sociales, que develaran la actualidad ecuatoriana y que tuviera la gestión propositiva que caracteriza a la revista, es así como nace la sección *Tentaciones.*

La revista se publicó el lunes 5 de septiembre del 2005, con once mil ejemplares distribuidos es en Quito y Guayaquil y con un valor de 6 dólares al mes.

El equipo editorial en Quito estaba conformado por 3 editores, 5 redactores y a la cabeza el Editor General. En diseño se encontraba un director de arte y dos diseñadores

[80] Entrevista realizada a Luis Arguello, Director de Arte. Martes 22 de mayo del 2012.
[81] Idem
[82] Idem.

ayudantes, mientras que en fotografía se trabajaba con dos fotógrafos de planta. En Guayaquil, se trabajaba con un editor, dos redactores y un fotógrafo, que hasta la actualidad se coordina con la matriz en Quito.

En los primeros años de la revista, se decidió que circularía los días lunes y el cierre de edición y envío a imprenta se debía efectuar los días viernes en largas jornadas que duraban hasta los días sábados de madrugada. Los lunes de todas las semanas por la mañana se realizaba la reunión de planificación editorial, la misma que era primordial, ya que en este escenario se plantean los temas de la semana que eran discutidos y analizados por el editor general y los redactores[83] y que hasta la fecha se lleva a cabo.

Se establecían los ejes de los artículos y quienes iban a ser sus responsables, así como las personas que se entrevistarían. De igual manera, diseño asistía a esta reunión para distribuir el trabajo a los diseñadores y fotógrafos. Actualmente, estas labores se han mantenido sistematizadas y continuas.

2.2.5 Transición de Vanguardia.

Siete años después de su inicio, Revista Vanguardia ha visualizado una serie de cambios a todos los niveles debido al contexto en el que está ubicada.

Para el año 2009, Vanguardia cambió de gerencia y la asumió Clemente Vivanco quien dirigió la revista bajo los lineamientos establecidos. Posteriormente, su sucesor Sebastián Cisneros compró dos revistas (Chic y la revista UIO), sin embargo, la administración de las mismas dificultaron la comercialización y el marketing de revista Vanguardia afectándola gravemente.[84] Por esta razón, se decidió cambiar de dirección ejecutiva, asumiéndola esta vez José Luis Estrada quien luego de un año, dejaría la gerencia en manos de Luis Zumárraga. A raíz de esta administración se empezaron a sentir cambios en el departamento comercial entre ellos el despido de alrededor de 10 empleados tanto en Quito como en Guayaquil, en las áreas de suscripciones, marketing y publicidad.

[83] Ibidem
[84] Entrevista realizada a María José Paulos, Gerente administrativo y de ventas Guayaquil. Miércoles 23 de mayo 2012.

A la par, al finalizar el año 2010, José Hernández, editor de la revista, decidió publicar una nota sobre enriquecimiento ilícito de Vinicio Alvarado, Secretario de la administración y Fernando Alvarado, Secretario de Comunicación de la Presidencia del Ecuador, quienes trabajan directamente con el gobierno actual del presidente Rafael Correa Delgado (2007-presente), que ante los ojos de muchos medios afectaba directamente a la imagen de su gobierno. [85]

Este hecho no solo distanció a la revista de grandes y pequeñas agencias de publicidad en lo referente a la planificación de pauta en medios de comunicación para empresas e instituciones públicas, sino que también, creó un rumor sobre la posibilidad del cierre definitivo de la revista por lo que el porcentaje de ventas de las suscripciones disminuyó notablemente.[86]

Una consecuencia directa fue la dimisión de José Hernández como editor general de Vanguardia, por lo cual se pidió a Juan Carlos Calderón que asumiera el cargo tras lo cual se solicitó que mantuviera la línea editorial que se manejaba en Vanguardia. Este hecho originó posteriormente la participación del presidente ejecutivo en el consejo editorial como un portavoz de ideas y opiniones que surgían en los interiores y exteriores de la revista, conservando la independencia editorial[87], acción que perdura hasta la actualidad.

Asimismo, se cree que otra consecuencia fue la suscitada el viernes 16 de diciembre del 2010. Revista Vanguardia sufrió un embargo por parte de la Agencia de Garantía de Depósitos Corporación Financiera Nacional No más impunidad (AGDCFN) , ya que se fundamentaba que las instalaciones de la revista al pasar a ser parte de la antigua AGD, debía alrededor de 14 mil dólares en arriendos correspondientes a 13 meses de renta. Los representantes de la revista, en ese entonces el presidente Andrés Crespo y Luis

[85]Art *Fernando Alvarado: "La rendición de cuentas es obligación, no persecución"* http://www.elciudadano.gov.ec/ Acceso: 28 de mayo de 2012.

[86] Entrevista a Janeth Pazmiño, Área de suscripciones, realizada el 22 de mayo de 2012.

[87] Entrevista realizada a Francisco Vivanco, idem.

Zumárraga, alegaban que los arriendos habían sido depositados en el Juzgado de Inquilinato.[88]

Sin embargo, tras el desalojo y la posesión de los bienes, revista Vanguardia se vio desprovista de recursos por lo que se pensaba, *no podían continuar su trabajo*[89]; a pesar de ello, las colaboraciones por parte de los diarios La Hora y El Expreso, la edición correspondiente a esa semana (272) pudo publicarse tres semanas después por el trabajo que realizaron los miembros de la revista desde sus hogares.

Para los dueños, la incautación tenía una relación directa con el artículo publicado por Vanguardia en la edición 269 sobre la rendición de cuentas de los hermanos Alvarado:

> "(…) desgraciadamente José como director tomó la resolución de publicar el asunto de los hermanos Alvarado con los depósitos en sus cuentas, y a la semana el gobierno intervino en la revista, incautó todo hasta los hornos microondas, pensando que con eso se cerraba la revista pero tuvimos el aporte de la gente del Expreso y La Hora, que realmente nos colaboraron y pudimos seguir saliendo y continuar con la revista."

De acuerdo a la entrevista realizada al Dr. Vivanco, la presión que esto ejercía en la gerencia de la empresa, en cuanto imagen así como en la rendición de cuentas fue una de las principales razones para que una vez más se cambiara de representante, por lo que al finalizar el año 2011 se posesiona Sol Izquierdo.

> "Las gerencias han cambiado porque no hay nadie en este país que realmente le guste, *frentear* o representar un medio de comunicación que todos los días recibe insultos, todos los días lo persiguen, los gerentes que hemos tenido, todo el mundo pensaba que los problemas económicos eran insalvables y ahí está seguimos creciendo pero realmente las presiones familiares, el hecho de sentirse perseguido no es un espíritu que le guste a ningún ser humano, desgraciadamente, los gerentes deben afrontar eso."[90]

---

[88] **El Ciudadano, periódico digital del gobierno de la revolución ciudadana** Pedro Delgado: Embargo a revista Vanguardia se ejecutó por el no pago de arrendamiento**.** http://www.elciudadano.gob.ec/ **Acceso: 28 de mayo del 2012**

[89] Entrevista realizada a Francisco Vivanco,idem.

[90] Vivanco Op. Cit.

En la actualidad, la gerencia ha realizado una serie de cambios técnicos en sus diversas áreas, siendo uno de sus fuertes los cambios a nivel comercial tanto en el área de suscripciones como en la de publicidad.

2.2.6 Filosofía y cultura corporativa

Debido al cambio constante del área administrativa de la revista, la cultura corporativa no ha tenido los respaldos formales en cuanto a manuales o documentos en los que se mencione la misión, la visión, los valores corporativos de la empresa, así como el uso correcto sobre la imagen de la revista.

Pese a ello se ha realizado una serie de entrevistas a los principales directores las cuales coinciden en que Vanguardia *in house*, es decir en su trabajo y relación con sus empleados, el medio ha conseguido un empoderamiento de lo que significa la identidad "Vanguardia", sin que ello defina exactamente qué es lo que espera la revista o cómo se ve en el contexto actual en el que se desenvuelve.

Para ello se debe tomar en cuenta que en sus inicios, de acuerdo a la entrevista mantenida con Juan Carlos Calderón, la *visión* de los fundadores de Vanguardia era la de crear un espacio para una revista que se vinculara al análisis político y que planteara sobre todo propuestas y agendas de debate de lo público, de una manera abierta y transparente que permitiera a los diferentes sectores expresarse en un debate de ideas.

Para la fecha en la que se desarrolla, la revista es considerada como un medio de referencia nacional por lo que las manifestaciones en sus interiores ahora, son, entre muchas otras, el mantener el liderazgo y expandir el producto hacia áreas y medios de difusión a niveles macro. Para ello se ha determinado que el uso de las nuevas tecnologías es un paso fundamental para conseguirlo.

Luis Argüello, director del área de arte asiente en esta perspectiva y manifiesta que:

> "(…) La *visión* de Vanguardia es mantener el liderazgo en cuanto a generar los temas de debate del país, poner en las agendas los temas de discusión. Expandir el producto en diversas áreas y medios de difusión. El internet es

> uno de ellos. Una página web que recoja los temas de la revista impresa y posteriormente temas propios. Que sea una herramienta para difundir la revista a todo el mundo vendiendo suscripciones on-line y dando servicios adicionales a los de la revista impresa, incursionar en las nuevas tecnologías como las tablets. Lanzar al aire una edición para Ipad y otras tablets, que incorporen a la revista interactividad, fotos videos, animaciones. Además de brindar a los anunciantes la posibilidad de transmitir sus mensajes de una forma más completa y entretenida."

Sobre el manejo directivo de Vanguardia, la *visión* no difiere de las opiniones de los demás, no obstante, sí hace un hincapié en el ámbito económico.

> "La austeridad va a permitir en una época en la que la libertad de expresión de pensamiento es un tabú y lo vamos a lograr, donde a pesar de que existe una clase empresarial que solo busca el becerro de oro y enriquecerse, también hay gente que ve un poquito más allá y que también apoya desde el punto de vista de los lectores. Vanguardia conserva unos muy buenos suscriptores y eso nos da una válvula para que en caso de tener una emergencia mayor exista un recurso para contrarrestar las presiones que hace el gobierno."[91]

Los directivos también consideran que como casa editorial, es importante pensar en productos colaterales, partiendo de que los contenidos de la revista se diferencian ampliamente la una de la otra. Por un lado se encuentra la parte económica-política y por otra, la cultural social de *Tentaciones*, por lo que se pensaría a corto plazo en la idea de dividir las dos secciones en publicaciones diferentes.

En cuanto a la *misión,* Vanguardia se ha auto determinado como una fiel seguidora del periodismo que analiza causas, muestra consecuencias y revela potencialidades, en donde se profundizan las agendas y se contribuye a viabilizarlas. [92]

Los directivos opinan que la revista se apoya en la realidad que tiene el país, de esta manera Vivanco afirma que:

[91] Entrevista realizada a Francisco Vivanco, Presidente Ejecutivo. Jueves 25 de mayo de 2012.
[92] Editorial, Revista Vanguardia, Edición 00, Quito, 2005, pág. 2.

> "Vanguardia tiene la apertura para sintonizar lo que siente el país, no aceptamos que tenemos una forma para imponer o pensar a la ciudadanía, más bien todo lo contrario. La revista debe tener una percepción para sintonizarse con los problemas que tiene el país en cada una de las áreas."

En cuanto a los valores que se manejan en Vanguardia, Sol Izquierdo, la actual gerente de Vanguardia, considera como indispensables los siguientes valores: transparencia, lealtad, compañerismo, puntualidad y sobre todo ejercer una mística se trabajo.

En general los valores dentro de Vanguardia siempre han sido constituidos desde la perspectiva de la lealtad sea esta la lealtad a la empresa o la lealtad a la información y finalmente al cliente.[93]

2.2.7 Identidad visual

La identidad visual de la empresa está a cargo del área de diseño. La creación del logo de la revista, como se ha mencionado anteriormente, la realizó la agencia Danilo Black. Ésta basó su diseño en un prototipo que manejara espacios y que indicara lo que la palabra *Vanguardia* significa, en otras palabras: progreso y periodismo de avanzada.[94]

A pesar de ello, nunca se creó un manual visual corporativo en el que se establecieran pautas formales de uso del logo. Sus aplicaciones fueron realizadas en base a las necesidades del momento como es el caso de tarjetas de presentación, papelería, notas de crédito, facturas, uniformes para anfitriones y canillitas, al igual que exhibidores o stands, todo ello bajo la dirección del área de diseño y marketing.

El logo que imprime en las revistas físicas tienen las siguientes características.

Gráfico No. 5

Logotipo de revista Vanguardia

[93] Op. Cit.
[94] Entrevista realizada a Luis Arguello, Director de Arte. Martes 22 de mayo del 2012.



2.3 Características técnicas de la revista

La revista tiene las siguientes características físicas:

Tabla No. 5

Características técnicas de la revista Vanguardia[95]

TAMAÑO	20.5 x 27.5 cm vertical
No. PÁGINAS	64 páginas incluidas (portada, portada interior, contraportada y contraportada interior)
MATERIAL	Cauché brillo 115 gr. páginas interiores, y 150 gr. tapa y contraportada.

Realizado por Gabriela Chonlong

De acuerdo al estudio realizado por Latinlist,[96] revista Vanguardia posee un tiraje de 15.800 ejemplares a nivel nacional. La circulación y distribución en Quito es de 7,300 ejemplares, en Guayaquil 6,000 mientras que en otras ciudades son 2,500 ejemplares. Solo en suscripciones se tiene un total de 11,850 ejemplares mientras que en puntos de venta, el total es de 3,950 revistas. El canal de venta más sobresaliente es el de las suscripciones que abarca un 75% de la totalidad.

El número de ejemplares por lectores por cada uno es de 5.5 personas. Su perfil corresponde a un 57% masculino y un 43% femenino. Sus edades oscilan entre los 18

[95] Cuadro interpretativo de acuerdo a la información proporcionada por el área de diseño.
[96] Empresa que en el 2011 realizó la última investigación de mercado sobre la revista Vanguardia. Estos datos se encuentran en el kit comercial de la revista, que es la carta de presentación comercial de la misma.

años hasta los 65 años, en donde el rango más significativo es el de 31 a 50 años con un 51%.[97]

La revista está dirigida a personas con un nivel socio económico medio a alto, cuyos ingresos fluctúan entre los USD 2,501.00 y USD 3,500.00 (22.3%). El nivel de educación es básicamente pregrado concluido y postgrado por el nivel informativo que requiere la revista para su entendimiento.

Su target es el sector socioeconómico medio- alto, alto, y su enfoque está enmarcado en la política económica del país y el mundo, manteniendo una temática dinámica y sobre todo coyuntural que permita actualizar la información semana a semana dentro de sus diferentes escenarios.

2.4 Funcionamiento interno

2.4.1. Instalaciones

La empresa tiene 36 empleados (incluidos los directores departamentales y alta gerencia), distribuidos en la matriz ubicada en Quito (29) y la sucursal que se encuentra en Guayaquil (7).

La matriz siempre ha estado ubicada en Quito aunque en la época en la que se encontraba el Ing. José Luis Estrada se pensó en llevarla a Guayaquil. Con el embargo que recibió Vanguardia, la necesidad de encontrar nuevas instalaciones en la ciudad de Quito llevó a los dueños, específicamente a Francisco Vivanco, a prestar parte de sus bienes personales.

En este caso, las nuevas instalaciones ubicadas en la Av. Eloy Alfaro y José Puerta, pertenecía a su familia y era bastante amplia como para adecuarla en función de las necesidades de la revista.

En Guayaquil, la situación es diferente. La sucursal comparte instalaciones con el personal de diario La Hora, es así que poseen dos pisos que funcionan únicamente para la revista y con una gerencia administrativa designada.[98]

[97] Estudio realizado por Latin List que se encuentra en el kit comercial de la revista.
[98] Entrevista María José Paulos, Jefe Administrativa y ventas

En la matriz están el departamento editorial, contabilidad, publicidad y suscripciones así como la gerencia de marketing y general. En cambio, en las instalaciones de la ciudad de Guayaquil funcionan únicamente lo que es el área de suscripciones, circulación y de publicidad de la Costa y la imprenta, Grafinpren, que es la misma de los diarios La Hora y Expreso.

2.4.2 Organización de la empresa

La empresa, actualmente no cuenta con un organigrama oficial documentado que permita establecer con claridad la relación entre departamentos o áreas. Aún así está dividida en dos departamentos para su funcionamiento. El departamento editorial o de redacción que se encarga de la producción de los temas de las diferentes secciones de la revista, gerencia general de la empresa dirige los departamentos administrativos, financiero, marketing, publicidad, suscripciones y circulación.

En la práctica, el departamento editorial y el administrativo-financiero trabajan independientemente el uno del otro, es decir, no interfieren en su funcionamiento.

El trabajo que cumple cada área se lo ha entendido desde sus inicios de manera práctica, sin que exista una descripción formal de cada cargo.

2.4.2.1 Departamento editorial

A cargo de este departamento se encuentran diversos puestos que aunque mantienen la jerarquía, en la práctica funcionan de manera cooperativa. Estos son:

- Dirección Editorial
- Editor General
- Editor de Tentaciones
- Dirección de Arte
- Corrector de estilo
- Caricaturista

2.4.2.2 Departamento administrativo

Este departamento es el que ha sufrido numerosos cambios. Inicialmente el departamento financiero tenía un solo contador, una persona que llevaba la cartera general (suscripciones y publicidad) y un pasante de contabilidad.

No se tenía una gerencia administrativa en Guayaquil. Los ejecutivos que llevaban tanto suscripciones como publicidad cumplían con las metas de ventas que cada gerente consideraba mejor. Esto se podía evidenciar únicamente en el pago de los sueldos que año tras año cambiaban en porcentaje de comisión por venta y en la base del sueldo.

La distribución nacional de la revista se la manejaba desde Guayaquil a través de la contratación de personal independiente. La gerencia de Marketing funcionaba en Quito pero no estaba ligada a publicidad ni a suscripciones.

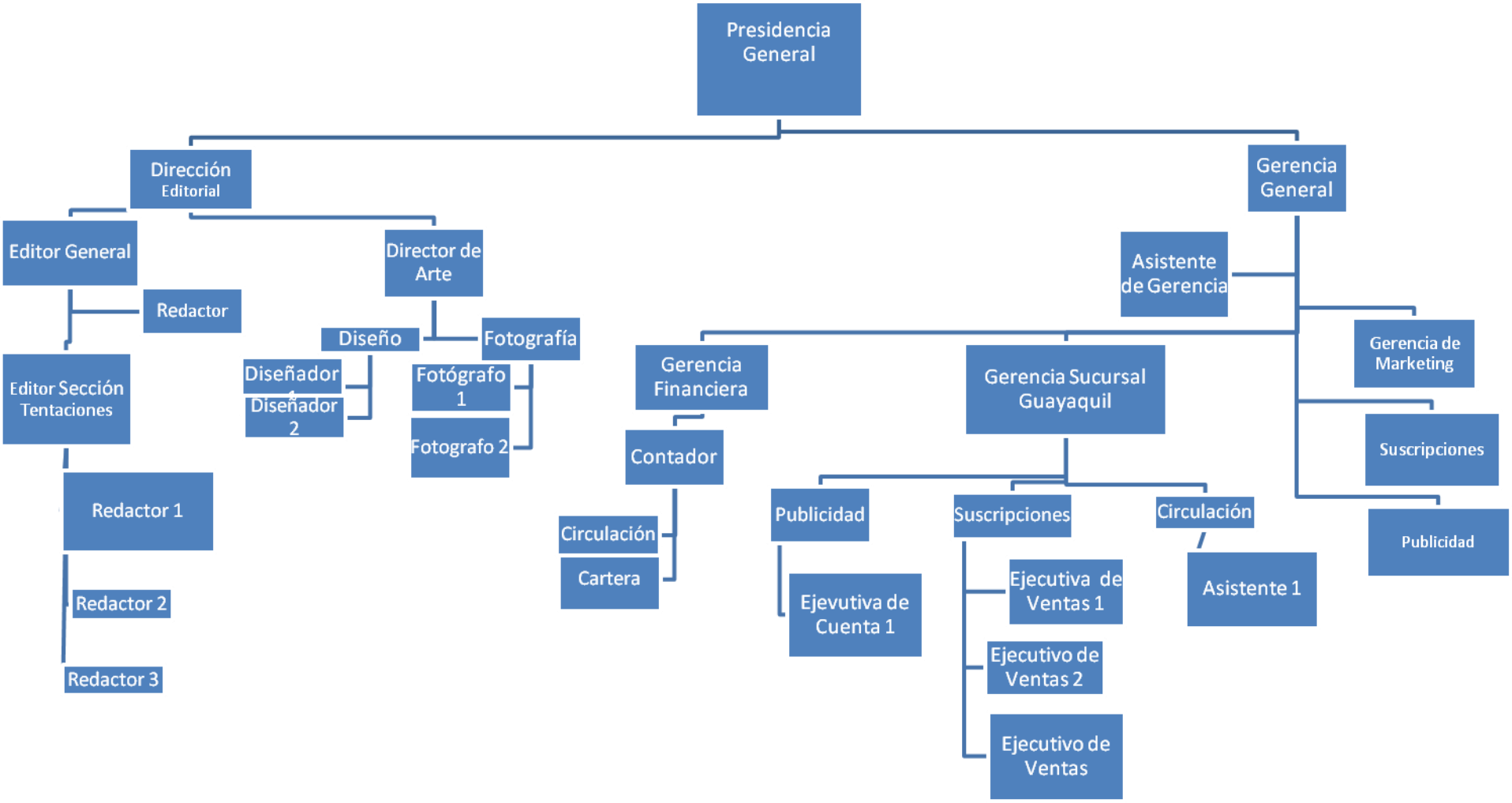
Actualmente el área administrativa tiene a su cargo:

- Departamento Financiero
    - Contador
        - Circulación
        - Cartera
- Gerencia Administrativa Guayaquil
- Publicidad
- Suscripciones
- Circulación
- Limpieza y mensajería
- Seguridad y chofer

La gerente general de la revista, Sol Izquierdo, ha realizado un modelo tentativo de lo que sería el organigrama de la empresa:

Gráfico No. 6

Organigrama provisional



CAPÍTULO 3
DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA DE REVISTA VANGUARDIA

3.1 Objetivo

Conocer la situación comunicacional interna en la empresa para así identificar las características de la comunicación interna, la cultura corporativa y el clima laboral de la empresa, así como la percepción de los colaboradores hacia la aplicación de mecanismos de comunicación.

3.2 Público

Las encuestas fueron aplicadas a todos los miembros de revista Vanguardia, es decir 36 encuestas que significan el 100% de la muestra y constituyen el universo a la vez. El personal está distribuido en Quito que es la matriz y en Guayaquil donde está una sucursal de la revista.

3.3 Análisis de resultados

La encuesta fue divida por categorías para una obtención de información mucho más especializada. La primera parte abarcó datos generales que definen al público objetivo, y sus variables independientes: género, edad, nivel académico, departamento al que pertenece y finalmente la sucursal. Estos elementos son importantes definir ya que determinan las estrategias y formas de llegar al público meta.

La segunda parte estuvo relacionada a la filosofía y cultura corporativa de la empresa, donde se tomaron los criterios de conocimiento y opinión que poseen los colaboradores.

En una tercera parte se trataron los flujos y canales de comunicación, las preguntas relacionadas al tema consideraron aspectos como el uso, la aplicación de canales de comunicación, el tipo de mensajes recibidos y enviados, con la finalidad de encontrar propuestas atractivas y usar los medios apropiados en la propuesta que se realizará posteriormente.

Finalmente, se tomó en cuenta aspectos relacionados con el clima laboral, para determinar las causas y razones de la situación actual de la comunicación.

3.1 Perfil de encuestados

Tabla No. 6

Perfil de Encuestados

	Variable	No.	%
1	**Género**		
	Femenino	14	39 %
	Masculino	22	61 %
	Total	**36**	**100%**
2	**Edad**		
	18 a 25 años	9	25%
	26 a 32 años	12	33%
	33 a 40 años	13	36%
	41 años en adelante	2	6%
	Total	**36**	**100%**
3	**Nivel Académico**		
	Secundaria	7	19%
	Pregrado	25	69%
	Postgrado	4	11%
	Total	**36**	**100%**
4	**Departamentos**		
	Editorial/Redacción	10	28%
	Diseño / Fotografía	5	14%
	Administrativo/Contable	6	17%
	Marketing /Publicidad	4	11%
	Suscripciones	5	14%
	Circulación	2	6%
	Limpieza y Seguridad	2	6%
	Mensajería	2	6%
	Total	**36**	**100%**
5	**Sucursal**		
	Quito	28	78%
	Guayaquil	8	22%
	Total	**36**	**100%**

Realizado por: Gabriela Chonlong

Revista Vanguardia cuenta con una mayoría de personal de género masculino. Esto se debe a que en sus inicios, en la empresa se creía que el manejo de los temas políticos y económicos estaba generalmente vinculado al personal masculino, mientras que las

labores administrativas o de ventas estaban relacionadas a las mujeres. Sin embargo, con el paso del tiempo se ha incorporado la presencia femenina en casi todos los departamentos,[99] aunque en lo referente a la redacción de las secciones de política y economía continúan manejándose por personal masculino, lo que no ocurre con la sección de *Tentaciones*, el área de diseño y fotografía donde si se cuenta con personal femenino.

Es una empresa que trabaja con recurso humano joven, en plena etapa productiva, si bien algunos están empezando su vida laboral, otros ya tienen experiencia acumulada. Los rangos que van desde los 18 a los 40 años tienen una diferencia poco significativa (18 a 25 años, 25%; 26 a 32 años, 33%, 33 a 40 años, 36%).

En la entrevista realizada a Sol Izquierdo[100], gerente general de revista Vanguardia (2011- actual) se comentó este aspecto como un punto determinante dentro de la consolidación de la empresa. Ella considera que la presencia de una fuerza laboral joven tiene una mayor adaptabilidad a los cambios dentro y fuera de la revista, además de una respuesta mucho más rápida hacia nuevos conocimientos que día a día se van creando. Así mismo, la presencia de un equipo más joven permite tener una mayor apertura mental, una actitud y competencias hacia el uso de nuevas tecnologías que se van integrando el funcionamiento de la empresa.

El nivel académico que tienen la mayoría de los colaboradores de Vanguardia es el de pregrado (69%). En la observación realizada en la empresa, personas de diferentes departamentos comentaron el estar cursando o no haber culminado la universidad. Ante esto, Izquierdo ha manifestado que *"... La apertura que tiene la revista es la de buscar personal que se identifique con Vanguardia y que con experiencia pueda realizar el trabajo que se necesita dentro de la empresa, sin desestimar los resultados que puedan obtener con su educación superior, razón por la cual se ha apoyado a un sin número de personas con permisos o inclusive realizando un horario diferente para continuar su formación profesional a nivel de pre y posgrado."*[101]

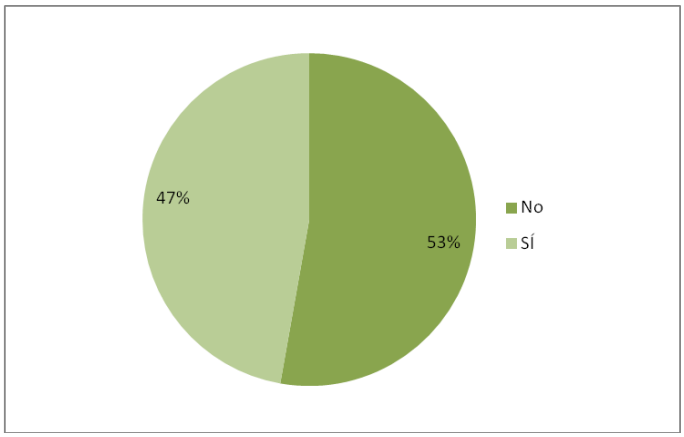
[99] Entrevista realizada a Andrés Chancusig, Contabilidad y Recursos Humanos, Miércoles 23 de mayo 2012.
[100] Gerente General de Vanguardia 2011 hasta la fecha actual.
[101] Idem.

El 28% del personal, que es un poco más de la cuarta parte de los encuestados, está ubicado en el área de redacción. Esto se debe básicamente, a que las funciones ejercidas en este departamento, se definen como la razón de ser o el corazón de la empresa, mientras que el 17% pertenece a los departamentos administrativo/contable, el 14% corresponde a las áreas de diseño, fotografía y un porcentaje igual corresponde al de suscripciones. El área de publicidad y marketing que actualmente posee un 11% de la fuerza de trabajo en la empresa, recientemente ha empezado a expandirse con la contratación de personal en las dos sucursales.[102]

Quito siempre ha constituido la matriz de las operaciones de Vanguardia, el 78% de sus colaboradores trabajan en esta sucursal, mientras que apenas un 22% se encuentra en Guayaquil.

Gráfico No. 7

Pregunta # 6: ¿Conoce o tiene una idea de la misión de la empresa?



Realizado por: Gabriela Chonlong

El resultado de las encuestas muestra que un poco más de la mitad de los colaboradores de Vanguardia no conocen la misión ni tienen una idea de ella. Cabe señalar que la empresa como tal no tiene oficialmente definida su filosofía corporativa. Sin embargo, el 47 % restante tiene una idea de lo que debería SER la misión de la empresa.

Al realizar la comprobación de esta pregunta a quienes respondieron que sí : "*Con sus propias palabras dígame cuál es la misión de la empresa*", se evidenció la idea

[102] Entrevista a Sol Izquierdo, Gerente General de Vanguardia, Jueves 21 de junio de 2012.

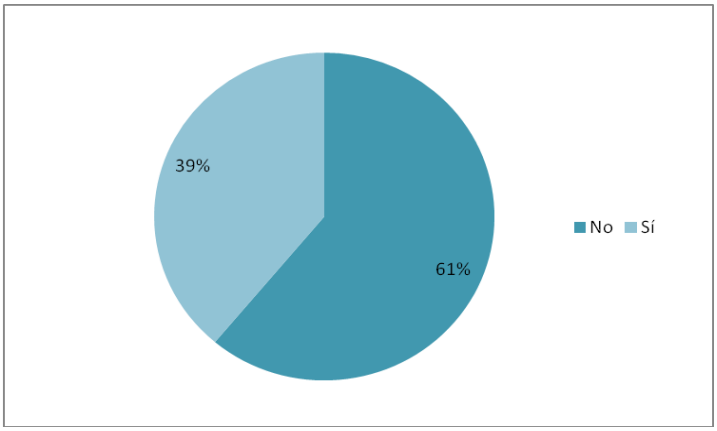
generalizada sobre la misión, de esta manera. Los resultados arrojados por quienes contestaron afirmativamente están relacionados en su mayoría con el "mantenerse como un medio que informa a la sociedad sobre la realidad actual", adicionando ciertos atributos como "la veracidad, la independencia periodística, la honestidad, la eficiencia y agilidad con que puedan enviar la información. Del mismo modo, se obtuvieron opiniones como "consideraba a la empresa como un medio influyente y de relevancia política y cultural".

Mientras tanto, las personas que dijeron desconocer la misión (que de igual manera no está definida oficialmente) relacionaron su respuesta con datos plenamente vivenciales, por ejemplo, en el departamento de publicidad, la misión consistía en informar y vender más publicidad, mientras que para quien trabajaba en el área de mensajería, la misión estaba relacionada con el servicio que se brinda a los clientes de la empresa en sus diversas áreas sin dejar de lado la característica de brindar información.

En el caso de quienes formaban parte del grupo de redacción, estos mencionaron como la misión las características que tenía la revista para el editarla semanalmente, el trabajar en temas que estén un paso adelante en relación con otras lo cual muestra un desconocimiento total de lo que debe ser la misión en una empresa.

Gráfico No. 8

Pregunta # 7:¿Conoce o tiene una idea de la visión de la empresa?



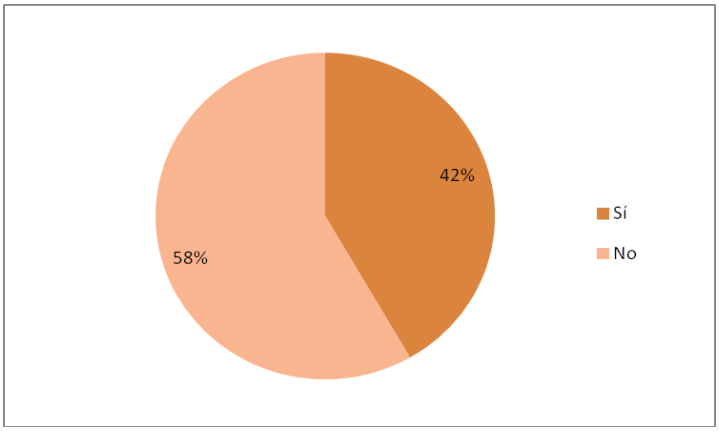
Realizado por: Gabriela Chonlong

El 61% no conoce la visión de la empresa mientras que el 39% no la conoce o no está familiarizada con el término. Al igual que la misión en la pregunta "*Con sus propias palabras dígame cuál es la visión de la empresa*", se percibieron unas respuestas bastantes similares.

Sin embargo, dentro de las opiniones vertidas en esta pregunta se puede apreciar la percepción generalizada sobre el crecimiento que debe tener la empresa a futuro tanto a nivel interno como externo, es decir, incrementando el mercado (15%), masificando contenidos de la revista (17%). Otra opinión estuvo relacionada con la recordación de marca (40%) y el encontrarse en el *top of mind* de las audiencias (28%).

Gráfico No. 9

Pregunta # 8: ¿Conoce o tiene una idea de los valores corporativos de la empresa?



Realizado por: Gabriela Chonlong

Los valores son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos una empresa se define. Los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente de quienes dirigen la empresa. Los valores deben definirse de manera participativa con la mayoría de los colaboradores. Estos forman parte de la identidad de la organización.

Vanguardia no tiene valores corporativos definidos. El resultado de las encuestas lo evidencia con un 58% que respondió que *no* los conocía. Sin embargo, un 42% afirmó

que *sí*. Los colaboradores practican valores individuales en el desenvolvimiento cotidiano de su trabajo.

Las encuestas arrojaron la percepción de la verdad (principio que en periodismo se llama *objetividad* o que está sujeta a informar hechos o sucesos lo más apegados a la realidad[103]), como un valor fundamental para los miembros de la revista (42 %) que se relacionan con la idea que tienen los colaboradores sobre los hechos que se comunica a la sociedad y también de la sociedad a la revista

La *confidencialidad* no es valor, es un principio ético, una característica de la información, no obstante ésta fue la segunda opción en varios departamentos (31%) principalmente en los de redacción, diseño y fotografía. La empresa hace firmar a los miembros de estas secciones un acta en la que no se puede entregar ningún tipo información a gente que se encuentra fuera de la empresa.

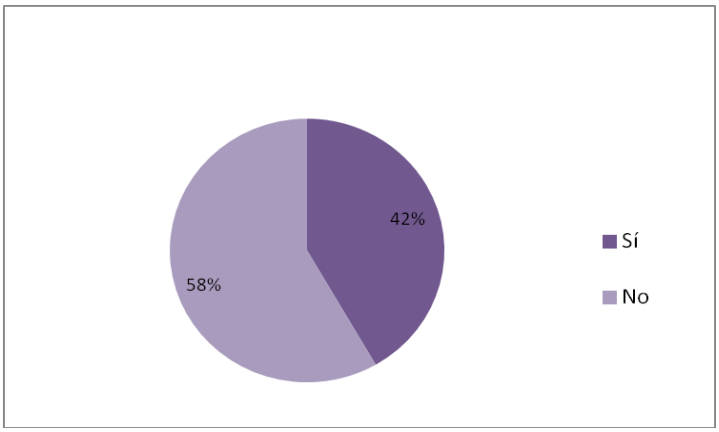
Este principio está ligado a la concepción de los colaboradores que tienen sobre la lealtad. La razón por la que se debe esto según algunas explicaciones que se manifestaron durante este proceso tiene que ver sobre los problemas que sufrió revista Vanguardia. En los años que la empresa lleva funcionando, este valor ha sido fundamental para la continuación de las actividades sobre todo en épocas de crisis como el mencionado embargo económico de años anteriores..

Otros valores también considerados como importantes que tuvieron casi el mismo 6% cada uno constituyen el respeto, honestidad, compañerismo, y tan solo un 3% preocuparse por los empleados.

[103] Patricio Contreras, Javier Darío Restrepo, el periodismo y la audiencia: "No estamos para satisfacer las curiosidades de nadie" Puro Periodismo, *7 de diciembre de 2011*. http://www.puroperiodismo.cl/?p=17675 Acceso: 5 de julio 2012.

Gráfico No. 10

Pregunta # 9: ¿Conoce o tiene una idea de los objetivos de la empresa?



Realizado por: Gabriela Chonlong

En cuanto a los objetivos de la empresa, el 58% del personal no tiene conocimiento sobre los objetivos de la empresa. Tampoco este ítem está definido explícitamente y oficialmente en la empresa.

En la mayoría de los casos los objetivos estaban encaminados a las metas que cada departamento se ha impuesto a lo largo de su funcionamiento hasta la finalización del año. Por ejemplo, en el caso de quienes forman el área de publicidad, los objetivos se centran en la incrementación de ventas y la obtención de nuevos clientes.

Para quienes forman el departamento de suscripciones, mantener satisfechos a LOS suscriptores y que ellos formen parte del club Vip de suscriptores constituyen uno de sus objetivos fundamentales. En el área de redacción, uno de los objetivos consiste en realizar periodismo investigativo de avanzada, donde los lectores reciban información objetiva sobre Ecuador y el mundo.

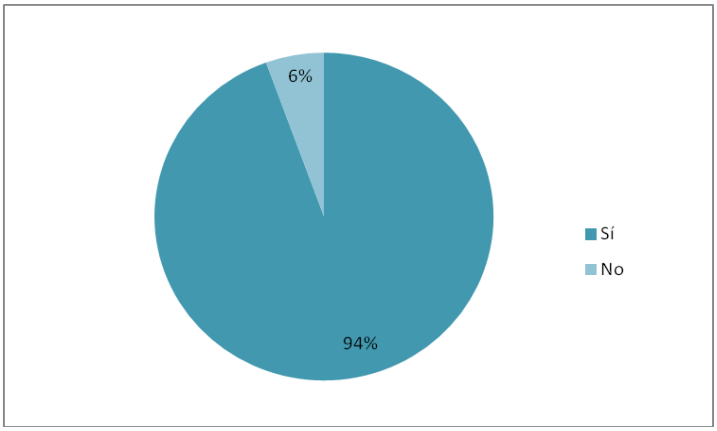
Según la gerente general y el presidente ejecutivo, los objetivos estratégicos de la revista están relacionados al crecimiento empresarial que se debe llevar en los siguientes años. En el aspecto económico una mejora sustancial sería el incremento del pautaje en la revista, así como la cantidad de suscripciones lo cual afectaría directamente en la contratación de personal para las diferentes áreas.

Este tipo de respuestas pueden generarse debido a que la revista lleva 7 años en el mercado y en casi todos los departamentos el crecer o incrementar ventas o productos al igual que acrecentar el equipo de trabajo constituyen objetivos primordiales para la continuación del funcionamiento de la empresa, de acuerdo a lo comentado por la gerente general y el editor general de la revista.[104]

A pesar de ello, las respuestas de los departamentos de limpieza y seguridad así como el de mensajería, desde un inicio tuvieron problemas para entender la pregunta y sobre todo para explicar cuáles eran los objetivos, por lo que las respuestas quedaron en blanco.

Gráfico No. 11

Pregunta # 10: ¿Conoce los productos- servicios de la empresa?



Realizado por: Gabriela Chonlong

El 94% de los encuestados respondieron afirmativamente a la pregunta. Según las opiniones vertidas en las encuestas, los productos constituyen la revista Vanguardia como tal y las revistas especializadas que se publican bimensual, trimestral o semestralmente tales como revista Verde, Habitar y, otras revistas que fueron publicadas en años anteriores. En cuanto a los servicios, la opción más comentada fue la venta de publicidad, a la que le siguió la suscripción a la revista y la pertenencia al club vip con descuentos en diferentes locales con quienes la revista mantiene alianzas

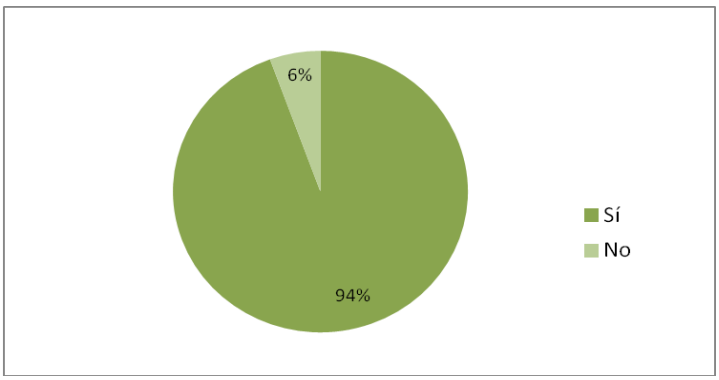
[104] Entrevista a Sol Izquierdo, Gerente General de Vanguardia, Jueves 21 de junio de 2012 y a Juan Carlos Calderón, editor general de la Revista Vanguardia. Lunes 21 de mayo del 2012.

comerciales.[105] Cabe recalcar que recientemente se creó la versión on-line de la revista con una suscripción virtual que también fue mencionada como una opción.

A pesar de esta información, se debe tomar en cuenta el 6 % restante que respondió que *no conocía* los productos, esto provino del área de mensajería y seguridad. Sus respuestas estaban relacionadas a la función que ellos tienen dentro de la empresa, en este caso las respuestas fueron *"entregar las facturas y revistas lo más rápido que se pueda", "entregar revistas de cortesía"*. Esto se debe básicamente a que los directivos así como los mandos medios dan por sobreentendido el conocimiento de este tipo de información las personas que ejercen un trabajo un poco más mecánico, no toman en cuenta sus necesidades de información y de integración a la labor general de la empresa.

Gráfico No. 12

Pregunta # 11: ¿Sabe quiénes son los propietarios de la empresa?



Realizado por: Gabriela Chonlong

Un 94% de los encuestados sabe quiénes son los propietarios de la empresa. Los colaboradores manifiestan que el Dr. Francisco Vivanco es el principal accionista. En determinados casos se menciona a José Hernández, periodista que fue editor general de la revista en años anteriores, así como a la familia Martínez, dueños del diario Expreso que en primera instancia estuvo vinculado al origen de la revista Vanguardia y que

[105] Las alianzas comerciales que tiene revista Vanguardia se mantienen con alrededor de 50 locales a nivel nacional que consisten en descuentos en consumos al presentar la tarjeta de suscriptores VIIP. Entrevista a Sol Izquierdo, Gerente General de Vanguardia, Jueves 21 de junio de 2012.

constituía parte de sus accionistas. De igual manera se mencionó al señor Andrés Crespo, quien también es parte de los accionistas actuales de la empresa.
Este fenómeno se origina debido a que internamente se considera que la revista como tal fue en sus inicios creada con la visión de José Hernández, quien imponía una línea editorial y cuidaba que los colaboradores del área de redacción construyeran las noticias en base a su experiencia y visión periodística. La personalidad recia e imponente de Hernández probablemente generó la imagen de dueño o principal personero de la revista, pues al parecer generó un fuerte impacto durante los años que trabajó en el medio y es así como se lo recuerda hasta la actualidad.

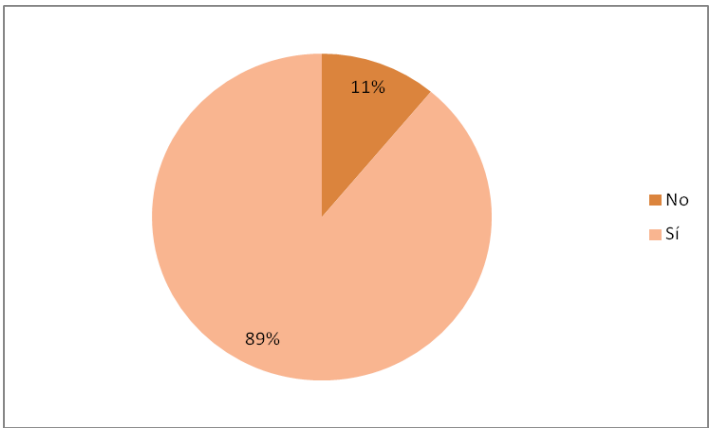
Algo similar ocurre también con la familia Martínez, ya que en base a la observación realizada en este proceso, en el discurso introductorio brindado a cada uno de los miembros, las versiones sobre la composición del grupo editorial Gran Tauro se identifica con la presencia de diario La Hora y diario El Expreso, que en la actualidad es completamente diferente y no se ha comunicado a los colaboradores de la empresa.

Una de las opiniones sobre esta pregunta fue el mencionar a la Gerente General como una de los propietarios, esto pudo ser ocasionado porque esta persona recientemente se unió a la empresa y no se le brindó capacitación necesaria en sus inicios al personal.

Por otro lado, el 6% que indicó no saber quiénes eran los propietarios de la empresa, nuevamente se ubican en los departamentos de limpieza y seguridad en Guayaquil y mensajería en Quito. Cabe recalcar que al igual que el caso anterior las personas de estos departamentos recientemente habían ingresado a la organización, por lo que puede ser una de las causas ya que no hay procesos de inducción y establecidos formalmente cuando una persona ingresa a laborar en la empresa

Gráfico No. 13

Pregunta # 12: ¿Se siente identificado con la empresa?



Realizado por: Gabriela Chonlong

Dentro de la empresa el 89% se siente identificado con la misma, La razón principal se debe al seguimiento de la línea editorial que tiene la revista en especial en las áreas de redacción, diseño, marketing y publicidad.

Mientras que en el caso de los departamentos de circulación y contabilidad las razones están vinculadas al buen ambiente de trabajo, al crecimiento profesional y al tipo de información que la revista brinda a la sociedad.

Otras razones que tiene el personal son emocionales, es decir están relacionadas al cariño que se tiene por la empresa, a la confianza depositada en cada miembro o al tipo de personal de la empresa. Estas opiniones surgieron principalmente del personal que lleva trabajando algunos años en la institución, lo que les ha llevado a crear un vínculo estrecho con la misma.

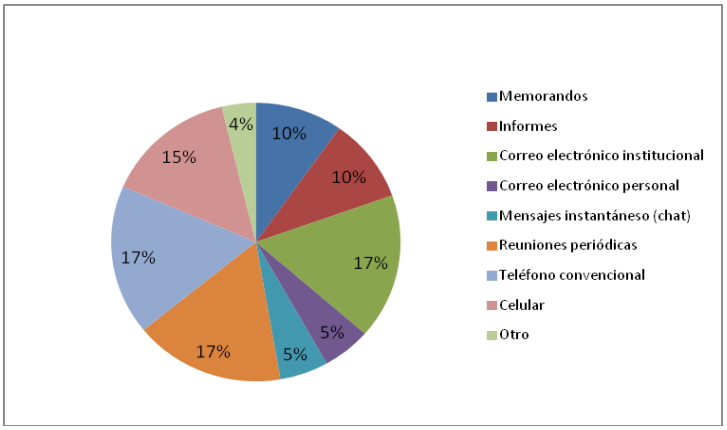
De igual manera una de las respuestas mencionadas, considera que Vanguardia ha generado un espacio en el que "se puede ser propositivo", en palabras de uno de sus miembros, lo cual genera una aceptación hacia cualquier cambio que tenga la empresa.

Sin embargo, el 11% del personal no se siente identificado. Las razones más nombradas son: especializarse en un ámbito completamente diferente al que cursaron en la universidad; la apreciación que tenía de la empresa es diferente a la que es en realidad o

la persona recientemente ingresó a la planta lo que le impide tener un nexo más sólido con la revista. Este es uno de los puntos que se debe trabajar internamente y a nivel de comunicación para potenciar al talento humano de la empresa.

Gráfico No. 14

Pregunta # 13: Indique los medios que la empresa utiliza para comunicarse internamente



Realizado por: Gabriela Chonlong

El teléfono convencional, el correo electrónico institucional y las reuniones periódicas poseen el mayor porcentaje entre los encuestados con un 17% cada uno, mientras que el celular tiene un 15% y memorandos e informes un 10%, lo que lleva a considerar que la comunicación administrativa también tiene su espacio ya que las instrucciones de trabajo e información oficial deben ser manejadas a través de canales oficiales y escritos, para que las evidencias sean físicas.

El correo electrónico se ha utilizado desde los inicios de la revista según el testimonio del personal de Vanguardia con el manejo de los insumos tecnológicos. Esta herramienta se ha constituido bajo una red interna que conecta a los colaboradores permanentemente, lo que ha brindado inmediatez y ciertas facilidades en el manejo de información.[106]

Todos los departamentos poseen un e-mail corporativo bajo el nombre de revista Vanguardia que en muchas ocasiones diferencian a cada departamento

[106] Entrevista realizada a Diego Oña, área de informática. Lunes 18 de junio del 2012.

(departamento@revistavanguardia.com), o por el contrario se han personalizado (nombre@revistavanguardia.com).
El uso del e-mail corporativo por parte de los colaboradores es diario, por lo tanto su actualización es permanente y su revisión es constante sea a través de la computadora fija o móvil, o a través de otros medios tecnológicos como tablets, celulares, etc. A pesar ello, no todas las personas pueden acceder a toda hora a este tipo de medios, por lo que se emplean mecanismos extras como llamadas telefónicas para notificar la llegada y lectura de un correo.

El teléfono convencional de igual manera tiene un uso diario en cada una de las áreas. La empresa posee una red telefónica interna que permite realizar interconexiones entre departamentos. Como han existido numerosos cambios dentro de la organización, la gerencia constantemente ha actualizado los datos de las extensiones y ha enviado comunicados internos vía e-mail para mejorar su uso.

Una de las políticas de uso del teléfono interno de la empresa es el contestar y dejar recados de ser necesario cuando no se encuentra o está ocupada la persona a quien le pertenece la llamada, por lo que cualquier empleado puede acceder a la misma a través de la digitación de un código interno.

Las reuniones periódicas se encuentran en el tercer lugar dentro de los datos arrojados por la encuesta. Son realizadas de manera frecuente dentro de cada departamento dependiendo de las necesidades que se presenten. Las áreas de publicidad, suscripciones y contabilidad de igual manera mantienen reuniones diarias con la gerencia general con la finalidad de mejorar su funcionamiento. Sin embargo, en base a la observación mantenida durante este estudio, la empresa tiene 2 reuniones a la semana de alta importancia.

La primera es la reunión de directorio que se realiza todos los días lunes, en la que participan el presidente ejecutivo de la empresa, la gerente general, el editor general y un representante del área de circulación. En muchos casos a esta reunión es invitada una persona dependiendo de las necesidades a tratarse. Los temas que por lo general se revisan en este tipo de reunión son los relacionados al funcionamiento de cada

departamento para solucionar algún inconveniente o para proporcionar nuevas ideas en beneficio de la institución.

La segunda constituye la reunión editorial que se realiza cada viernes con todos los miembros del área de redacción, el director de arte y en determinadas ocasiones el presidente ejecutivo. Aquí se establecen los temas editoriales que se van a trabajar en la semana siguiente en cada sección de la revista.

El uso de celulares se da en todos los niveles, es decir dentro del departamento o interdepartamentalmente. Este medio se precisa cuando el personal se encuentra fuera de la empresa. Suelen ser de pertenencia personal, aunque en su mayoría han sido prestados por la empresa dependiendo del departamento y la utilidad que tenga para su productividad, como es el caso de redacción, fotografía, suscripciones, publicidad, contabilidad y los altos directivos.

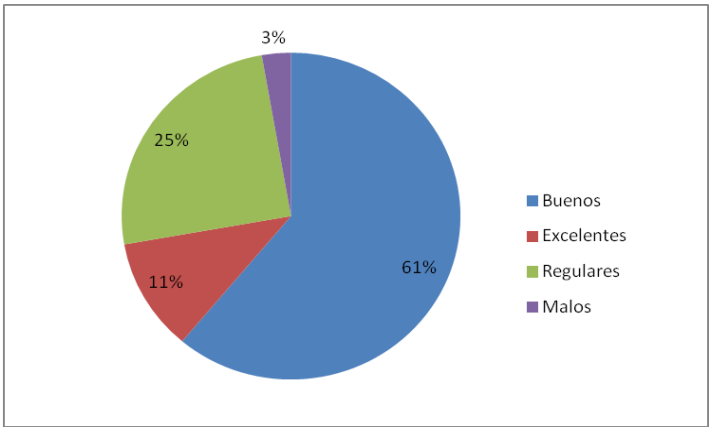
En el caso de los informes, su periodicidad depende de la necesidad de cada área. En el área financiera se requiere que todo el personal entregue mensualmente un informe de labores previo al pago del salario. Otro tipo de informes son elaborados por el área de publicidad que suelen ser de dos tipos, el primero de visitas y gestión realizada que se emite diariamente y el segundo, que trata sobre la pauta semanal que va a publicarse en la revista que se entrega semanalmente.

De igual manera ocurre en el área de suscripciones y circulación, cada departamento realiza un informe a su inmediato superior y este debe pasar la información a gerencia. Los informes mantienen especificaciones o formatos establecidos para su presentación dependiendo del departamento.

Los memorandos tienen un uso destinado principalmente a la amonestación o llamados de atención al personal, por lo que su frecuencia es ocasional y en la mayoría de los casos es utilizada por el área administrativa.

Gráfico No. 15

Pregunta # 14: ¿Considera que los canales de comunicación son?



Realizado por: Gabriela Chonlong

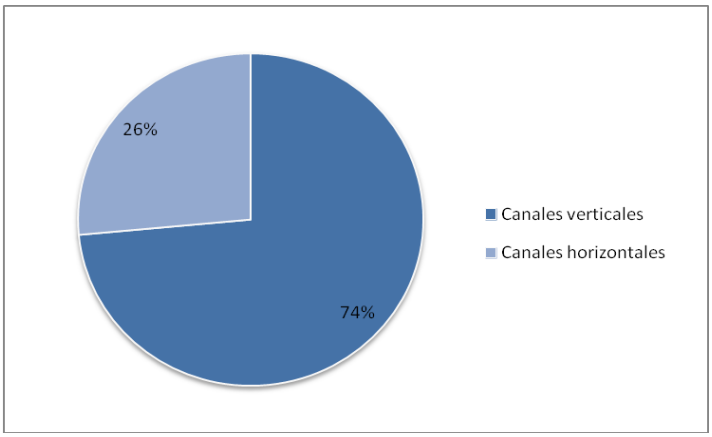
La categoría de buenos se ubica en primer lugar con un 61%, esto significa que si bien existe un alto porcentaje de conformidad con los mecanismos de comunicación interna, evidentemente se puede y debe mejorar, lo que corrobora el 11% que considera que los canales son excelentes.

Sin embargo, existe un 25% preocupante que opina que los canales son regulares y un 3% que cree que son malos, lo cual en suma representa la opinión de más de la cuarta parte del personal, esto puede deberse a que en las aplicaciones y diversificaciones de los canales, el tipo de información, los emisores, la calidad, entre otros aspectos pueden incurrir en falencias en su funcionamiento.

En la observación mantenida, en varias ocasiones el personal se quejaba sobre el mal uso de los medios que se tenían a la mano, es decir enviaban alguna comunicación y los receptores no lo leían. Las razonas iban desde que habían deficiencias técnicas como la velocidad de las computadoras en el caso de los emails hasta que no se verificaba que la información llegué a través del uso de teléfonos, celulares u otros.

Gráfico No. 16

Pregunta # 15: ¿A través de qué canales de comunicación fluye predominantemente la comunicación?



Realizado por: Gabriela Chonlong

El flujo de comunicación entre los distintos actores de la empresa en un 74% es vertical mientras que tan solo un 26% horizontal en base a las opiniones ejercidas en las encuestas.

Esto revela que en su mayoría los mensajes e información emitida se realizan de forma descendente de los niveles jerárquicos altos a los subordinados. Este tipo de comunicación se origina especialmente en el área administrativa, contable limpieza e higiene, seguridad y mensajería ya que realizan labores que requieren mayor información y dirección de parte de sus inmediatos superiores así como la instrucción y evaluación de los subordinados sobre sus tareas. Lo cual puede generar ciertas barreras de comunicación para el libre aporte de ideas en especial de colaboradores a altos mandos ejecutivos.

En base a la observación mantenida, la centralización de información se realiza principalmente en Gerencia puesto que la aprobación o notificación de tareas por más pequeñas que sean la toma a cargo dicho departamento, burocratizando la realización de las actividades en cada departamento y por lo tanto el retraso en los procesos.

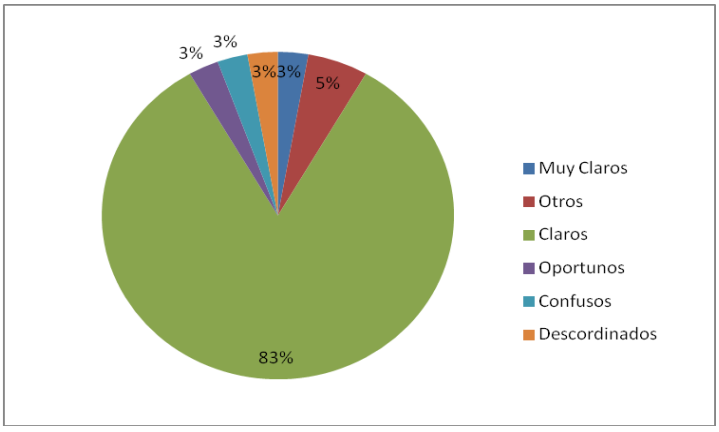
La comunicación a nivel horizontal se da en su mayoría en el área de redacción debido a que se requiere la cooperación de todos para realizar los temas que se publican en la revista. La comunicación en este departamento es mucho más fluida, coordinada y la

solución de problemas es mucho más fácil. Además, el rol de cada uno es más humanizado es decir que se considera el hecho de poseer características personales diferentes como un aspecto relacionado al crecimiento personal y profesional. Los roles que cada uno desempeña son mucho más integradores, fomenta la fuerza y el trabajo en equipo.

En definitiva esto muestra un modelo de comunicación predominantemente vertical que de una u otra manera impide el flujo de comunicación más democrático y donde siempre hay que esperar órdenes, instrucciones y pedidos desde los niveles superiores a excepción de la redacción que, como ya se ha dicho tiene una lógica distinta por las mismas características del trabajo en equipo y de reuniones permanentes de discusión para la elaboración de la información que como bien se sabe, es el corazón del negocio de la empre

Gráfico No. 17

Pregunta # 16: ¿Los mensajes que se transmiten a través de los canales de comunicación interna son?



Realizado por: Gabriela Chonlong

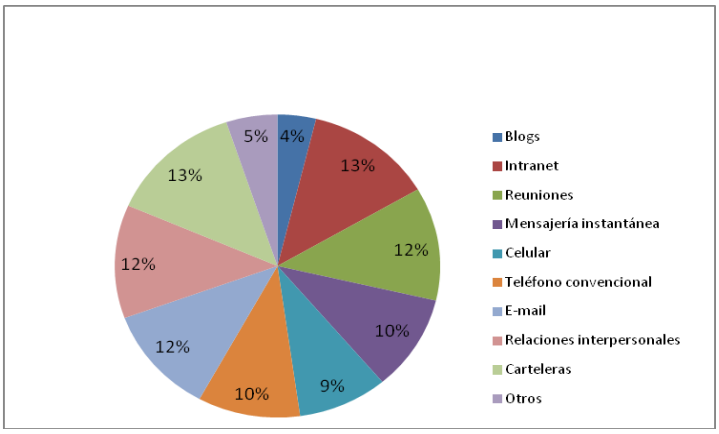
Un 83% de los colaboradores considera que los mensajes son claros, se debe resaltar que al ser el equipo de redacción uno de los departamentos con mayor número de colaboradores, saben que se debe comunicar con sencillez.

Otras opciones que con menor porcentaje pero que mencionan características positivas constituye el 6% que considera que son *oportunos y muy claros* (3% cada uno), lo cual indica que los mensajes podrían mejorar sea en sus características como en su emisión y recepción para evitar la confusión y tener una versión polisémica de los mismos.

Asimismo, existe un 9% del total que considera que los mensajes son descoordinados (3%), confusos (3%) y no tan claros (3%), esto significa que existe información incompleta o cruzada que genera interpretaciones erróneas o distorsionadas o que se repiten y que no hay un área encargada de alinear la comunicación interna y que sepa qué, cuándo y cómo comunicar.

Gráfico No. 18

Pregunta # 17: ¿Qué nuevos canales de comunicación estaría dispuestos a utilizar para mejorar el uso de las comunicaciones internas?



Realizado por: Gabriela Chonlong

Las encuestas muestran que las preferencias son la intranet y las carteleras con el 13% cada una, lo cual indica la necesidad de inmediatez y conectividad colectiva y también la necesidad de la masificación visual de la información. Ambos medios de comunicación interna necesitan de una base que diariamente actualice la información vertida en las mismas. Por lo tanto es indispensable que exista un área o unidad encargada de recoger la información, procesarla y difundirla a través de estos canales internos para que llegue de manera oportuna a sus usuarios.

El e-mail, las reuniones, y las relaciones interpersonales en suma representan el 36% en total. El caso del correo instantáneo de igual manera se manifiesta la necesidad de inmediatez de la información personalizada y confidencial. Este tipo de canal tiene sus limitaciones que de una u otra manera obliga a las personas a estar pendiente constantemente de los mensajes y si no se tiene conexión inalámbrica o móvil

difícilmente las personas pueden responder o revisar sus mensajes a tiempo. Por otro lado, las reuniones y las relaciones interpersonales indican la disposición del personal a tener contacto cara a cara con los diferentes miembros de la institución, además de la confianza que esto puede brindar en el intercambio de información y de alternar los roles de emisor y receptor de manera espontánea.

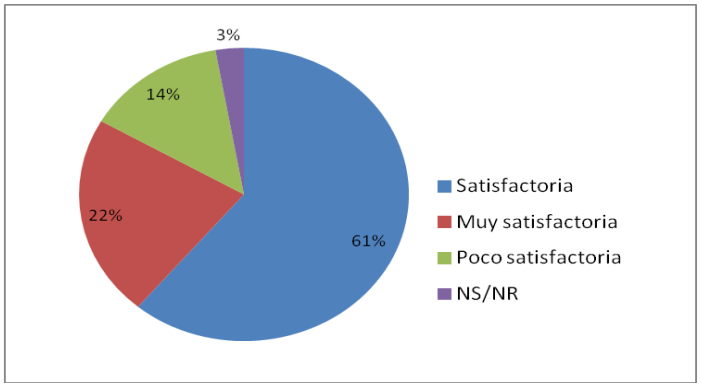
De igual manera, con un 10% se encuentra el uso de la mensajería instantánea (e-mail) y el teléfono convencional. En el caso de la mensajería instantánea, la aceptación como un nuevo medio de uso se debe a la rapidez de respuesta que las personas buscan en sus comunicaciones internas, en especial porque como una política interna de la empresa los mensajes instantáneos se encuentran prohibidos, mientras que en el caso del teléfono convencional, al ser un medio de uso informal permite obtener una comunicación mucho más ágil y sin tanto formalismo en cuanto a su logística de uso.

El celular con un 9% también es considerado como un medio necesario para el mejoramiento de la comunicación interna puesto que muchos de los integrantes como se ha mencionado anteriormente, se encuentran fuera de las instalaciones de Vanguardia y para ellos es indispensable tener un teléfono móvil que les permita realizar las comunicaciones mucho más rápido y de manera oportuna, más aún cuando hoy en día cada persona es propietaria al menos de un aparato móvil y que el valor de sus llamadas o mensajes se las asume personalmente.

Finalmente y con un porcentaje menor (4%), se encuentran los *blogs* y *otras opciones* (5%) en la que por más de dos ocasiones se nombró a *la creación una revista interactiva* interna como medio, que tal vez podría reemplazarse por un boletín electrónico semanal si lo amerita o quincenal para comunicar lo realizado en cada áreas. Otras opciones fueron la *pizarra, reuniones de integración y mensajes de texto.*

Gráfico No. 19

Pregunta # 18: ¿Cuál es su valoración del manejo de la comunicación en su área de trabajo?



Realizado por: Gabriela Chonlong

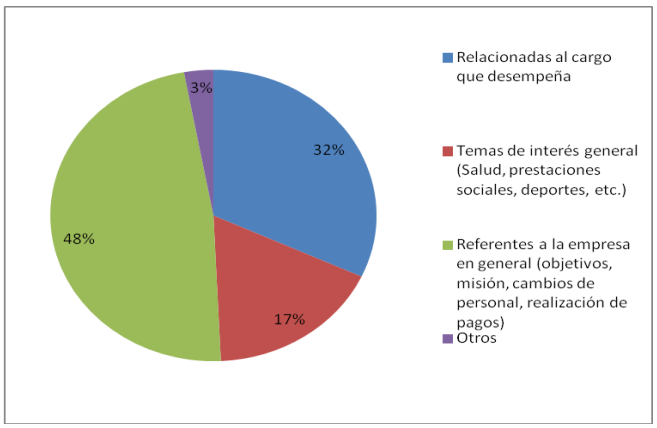
En esta pregunta se debe tomar en cuenta los elementos que forman parte del área de trabajo como lo son: la recepción y envío de información, los mensajes que se emiten, los medios que se utilizan como parte del trabajo cotidiano del personal tanto en la comunicación horizontal como en la vertical, además del trato que se recibe y el clima laboral.

El 61% considera que la comunicación es *satisfactoria* mientras que el 22% considera que es *muy satisfactoria*. Estos resultados muestran la manera en que interactúan los elementos antes mencionados en la comunicación individual como colectivamente, sin embargo cabe recalcar la importancia de las relaciones que se puedan mantener con cada uno de los miembros ya que esto influye directamente en que la respuesta sea positiva o negativa.

El 14% considera que el manejo de la comunicación es *"poco satisfactorio*". Esto puede deberse principalmente al emisor de donde proviene la información. Hay que recordar que la comunicación vertical al ser la más preponderante dentro de la revista puede generar barreras entre jefes y colaboradores por la forma en la que se envían los mensajes que en muchos casos pueden ser mal interpretados. Mientras que tan solo un 3% no supo responder a esta pregunta lo cual quiere decir que existen factores que pueden crear recelo o desconocimiento de la comunicación por áreas.

Gráfico No. 20

Pregunta # 19: ¿Qué tipo de mensajes le gustaría recibir por los diferentes canales de comunicación?



Realizado por: Gabriela Chonlong

Las respuestas en su mayoría están enfocadas al interés que el personal tiene sobre información de la empresa en general, 48%. Dentro de esta categoría, las opiniones vertidas fueron principalmente dirigidas hacia los cambios que realiza la empresa, así también como el pago de los sueldos, ya que existe inconformidad con el retraso de la información de acuerdo a los comentarios de miembros del personal durante este proceso.

De manera generalizada se cree que al tener mayor información sobre la empresa se puede generar un trabajo mucho más eficiente y por lo tanto cumplir los objetivos planteados que repercutirían en tener la posibilidad de crecer dentro de la misma.

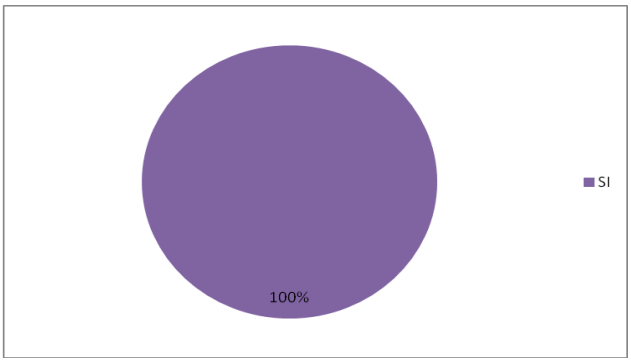
Así mismo un 32% considera que le gustaría recibir información sobre su cargo ya que al querer desempeñar de mejor manera sus funciones, se requiere de información actualizada y oportuna.

Por otro lado, un 17% quisiera recibir información relacionada a intereses generales de las personas, especialmente sobre prestaciones sociales que brinde el estado que muchas veces no son conocidas debido a la abundancia de tareas que se deben realizar en el

trabajo. Entre las opciones que manifestaron quienes respondieron a otro tipo de mensajes están las capacitaciones o actualización profesional como uno de sus intereses.

Gráfico No. 21

Pregunta # 20: ¿Está usted satisfecho con su trabajo?



Realizado por: Gabriela Chonlong

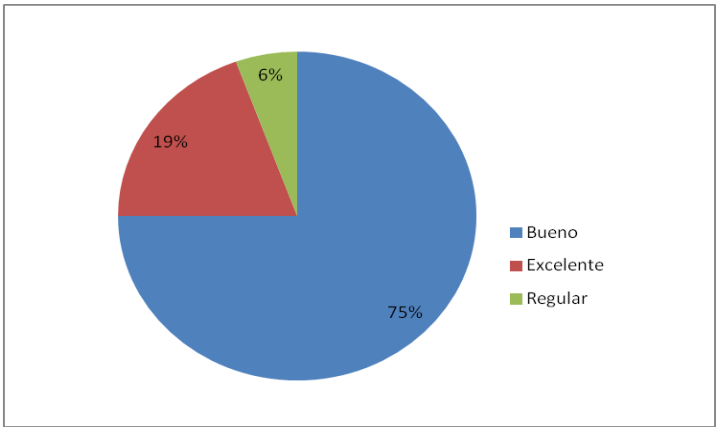
De manera unánime, todas, las personas se sienten satisfechas con el trabajo que han venido desempeñando durante su tiempo en la empresa, especialmente debido a que les gusta lo que hacen. Consideran que su trabajo ha cumplido con las expectativas de sus jefes o el cumplimiento de metas, además de que sienten que están contribuyendo con la sociedad a través de la ejecución de su trabajo.

En la sucursal de Guayaquil, las opiniones principales del personal están relacionadas al clima laboral idóneo o a las relaciones interpersonales que mantenían con sus colegas de trabajo, además del crecimiento profesional que les ha brindado la institución.

Cabe recalcar que esta pregunta se refiere al tipo de actividad que desempeña el personal en las diferentes áreas de trabajo mas no al clima laboral que existe en la empresa o a la carga de trabajo que tienen.

Gráfico No. 22

Pregunta # 21: ¿Cómo califica el ambiente laboral en la empresa?



Realizado por: Gabriela Chonlong

El 75% del personal considera que el ambiente laboral es "*bueno"*, mientras que un 19% lo considera "*excelente"*. Estos criterios influyen directamente en la disminución de barreras para la implementación de políticas de comunicación. Al manifestar que las relaciones son positivas se pueden establecer enlaces, además de motivar a la cooperación, la integración del personal y a mantener una actitud positiva para realizar el trabajo diariamente.

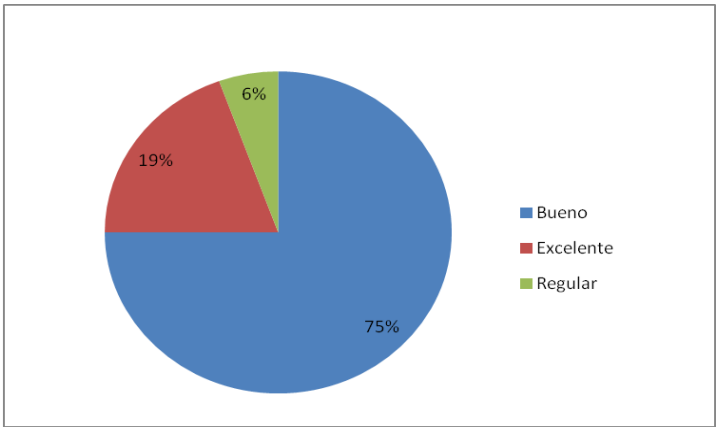
Un 6% califica el ambiente laboral como regular, lo cual aunque no representa un porcentaje considerable, es relevante tomar en cuenta ciertos mecanismos que pueden eliminar estos criterios que si no se manejan apropiadamente pueden incrementarse. Una organización debe cuidar el talento humano y que éste se sienta contento para que realice sus actividades sin preocupaciones y con la mayor conciencia y calidad profesional.

En base a las opiniones vertidas durante este proceso, el por qué sobre este porcentaje se debe a la falta de seriedad en la ejecución de políticas nuevas ya que constantemente se las está cambiando o debido al atraso ocasional en el pago de los salarios que inclusive han llegado hasta los 18 días.[107]

[107] Entrevista a Luis Argüello, Director de Arte y Diseño. Ibid.

Gráfico No. 23

Pregunta # 22: ¿Cómo es la relación con sus colegas de trabajo?



Realizado por: Gabriela Chonlong

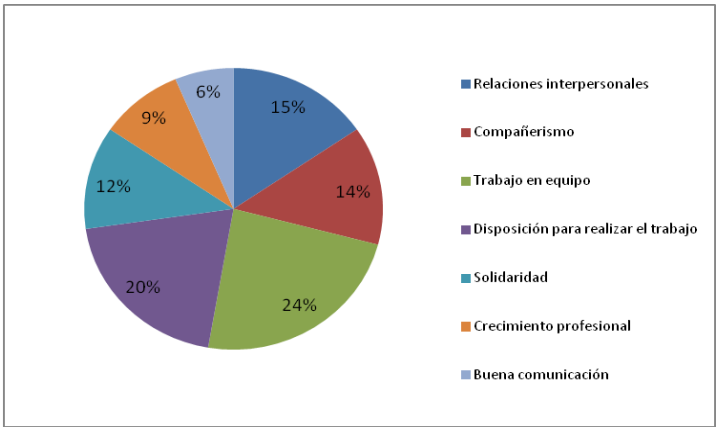
Las relaciones con los colegas de trabajo son de vital importancia para potenciar de mejor manera la satisfacción de los mismos en la organización y por ende para obtener un resultado más productivo en el cumplimiento eficiente de las tareas que deban realizar.

Ante esto, las encuestas arrojaron los siguientes resultados: el 75% considera que es *buena* la relación con sus colegas, el 19% que es *excelente* y apenas el 6% que es *regular*. Es este último dato el que hay que cambiar para lo cual hay que trabajar más a fondo con las personas que consideran regulares las relaciones con sus compañeros de trabajo.

En la observación que se realizó en este proceso, se evidenció la falta de conocimiento entre colaboradores. Por ejemplo algunos no sabían como se apellidaban o en qué departamento trabajaban sus compañeros. Ante esto, gerencia ha intentado promover una campaña empírica para la creación de espacios de socialización.

Gráfico No. 24

Pregunta # 23: ¿Cuáles considera so los aspectos positivos del clima laboral en la empresa?



Realizado por: Gabriela Chonlong

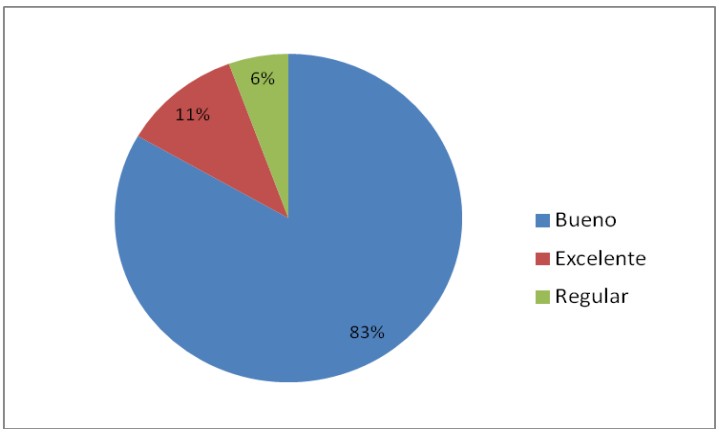
Entre los aspectos que se consideran como positivos están el *trabajo en equipo* con un 24%,específicamente la colaboración que se tiene sobre todo en el departamento editorial/redacción y diseño/fotografía los días jueves en el cierre de la revista- Cada uno de los miembros se acopla a las necesidades que los temas van presentando en su composición, muchas veces deben cambiar el contenido de las páginas que ya se habían culminado lo que ha creado lazos de solidaridad y compañerismo que van mucho más allá del plano profesional.

Lo mismo sucede en las áreas de suscripciones y circulación donde se debe trabajar de manera conjunta para cumplir con los objetivos planteados por sus superiores y en general de cada departamento. Este aspecto va de la mano con *la disposición para realizar el trabajo* que tiene un 20% en las encuestas que es otra de las características que se necesitan dentro de la revista.

Las *relaciones interpersonales* (15%) indican la confianza y la buena relación que mantienen los colaboradores entre sí, al parecer no solo existen relaciones profesionales si no también en el plano personal. El *compañerismo* con un 14% y la *solidaridad* con un 12% también forman parte de la percepción del personal lo cual demuestra el compromiso que se tiene con la empresa en todos los niveles.

Gráfico No. 25

Pregunta # 24: ¿Cómo califica el trato que recibe por parte de los directivos de Vanguardia?



Realizado por: Gabriela Chonlong

Este tipo de pregunta sirve para confirmar ciertos criterios que han sido tomados en cuenta para el diagnóstico y la evaluación, como es el caso del tipo de comunicación y el clima laboral. El trato que se brinde a todos los miembros de la organización influye directamente en la comunicación que se mantiene con ellos.

Las encuestas arrojaron el siguiente resultado. El 83% considera que su relación con los directivos es *bueno*, el 11% considera que es *excelente* y tan solo el 6% considera que es *regular*.

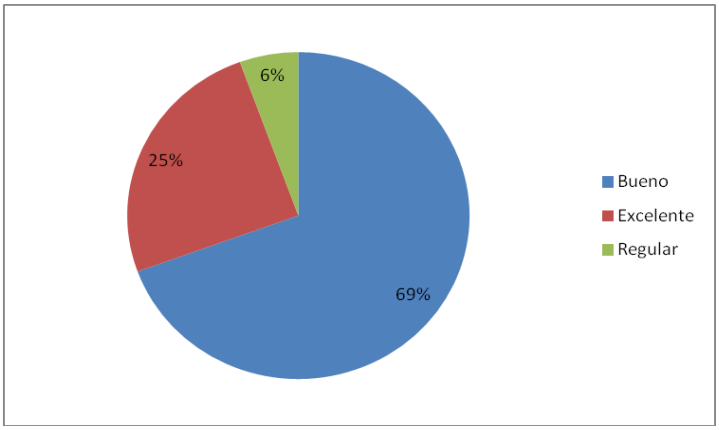
Se deben tomar en cuenta factores como la coherencia del discurso y las acciones que pueden influenciar a la creación de barreras por parte de los colaboradores y por lo tanto en generar una relación de rechazo a los directivos. La lógica del trabajo de la revista impide que la comunicación entre directivos y colaboradores sea directa puesto que con el tiempo se han creado normativas para que los mandos medios canalicen la información de ambos lados.

El acceso a los directivos no tiene ningún tipo de barrera de entrada, sin embargo, el tipo de comunicaciones que reciben los colaboradores se limitan al pago de sueldos o en la reunión editorial de los viernes, los redactores tienen los criterios sobre lo que considera la presidencia ejecutiva de algún tema en específico que se vaya a sacar en la revista.

Además en las reuniones sociales como almuerzos o programas que ha realizado la empresa para sus empleados por temas puntuales, los directivos dan un discurso de apertura y muchos de ellos han mencionado en este proceso que inclusive han recibido préstamos de dinero por parte de la Presidencia.

Gráfico No. 26

Pregunta # 25: ¿Cómo califica el trato que recibe por parte de su inmediato superior?



Realizado por: Gabriela Chonlong

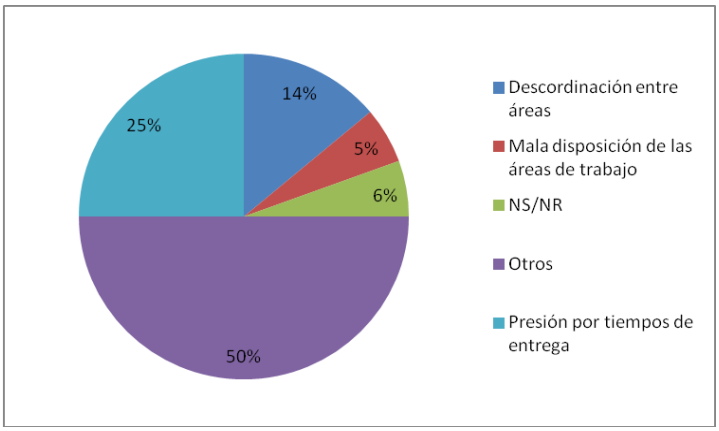
El 69% de los encuestados respondió que el trato que recibe por parte de su inmediato superior es *bueno*, sin embargo, a diferencia de la pregunta anterior, *¿Cómo califica el trato que recibe por parte de los directivos de Vanguardia?*, el 25% considera que mantienen una *excelente* relación, lo cual evidencia el grado de confianza que al igual que en la pregunta 24 puede estar sujeta a la frecuencia en la que existe conexión entre cada uno de los colaboradores y sus jefes inmediatos.

Cabe recalcar aquí que tanto el departamento editorial, el de redacción y el de diseño, trabajan en un mismo piso, lo cual beneficia a las relaciones que se mantienen con los superiores que en este caso son los editores de sección, el director de arte y el director editorial. Algo que no ocurre con los departamentos de contabilidad, suscripciones y marketing que se encuentran distribuidos en tres pisos y cuyos jefes inmediatos (exceptuando por el de contabilidad) se encuentran en la sucursal de Guayaquil o no lo tienen. Esta representa una razón por la que todos estos departamentos reportan sus tareas y actividades diarias a la Gerente General.

A pesar de ello, solamente un 6% considera que su relación es *regular*, que aunque no es un porcentaje representativo se lo debe tomar en cuenta para mejorar el tipo de relación.

Gráfico No. 27

Pregunta # 26: ¿Cuál considera que es una desventaja o debilidad del ambiente laboral de la empresa?



Realizado por: Gabriela Chonlong

Para el análisis de esta pregunta se desplegaron una serie de opciones adicionales a las más mencionadas que se encuentran en el cuadro (*equipo humano deficiente, falta de colaboración entre compañeros, poco reconocimiento de su trabajo o esfuerzo).*

En primer lugar con un 50% se encuentran las apreciaciones personales de los encuestados, de las cuales un 58% (equivalente a 11 personas) considera que una de las debilidades es la *falta de personal*. La empresa al estar atravesando una serie de cambios internos ha disminuido la cantidad de personal constantemente, esto ha repercutido en el funcionamiento generalizado de todos los departamentos en especial en el de redacción y diseño que, como se ha mencionado anteriormente, mantienen una dinámica de trabajo diferente por lo que es necesario reforzar su equipo de trabajo.

Otra debilidad fue la *falta de uniformes* (16%), esta necesidad nace en mayor cantidad en el área administrativa y los departamentos relacionados. La falta de uniformes puede devenir en varios problemas como lo son la percepción de desigualdades o favoritismos, afección a la imagen corporativa que se transmite dentro y fuera de la institución entre otros.

El 10% de esta misma categoría considera que *no existe buena comunicación entre jefes inmediatos y directivos* ya que en varias ocasiones se han suscitado reclamos sobre tareas no cumplidas cuando éstas ya han sido reportadas con antelación a los jefes inmediatos pero ellos no lo han puesto en conocimiento de los directivos.

El mismo porcentaje de personal (10%) cree que se necesitan *políticas de recursos humanos así como corporativos y reglamentos dentro de cada departamento* y también de manera global. Esto puede deberse a los cambios constantes de las gerencias, que año a tras año han postergado la elaboración de una política y filosofía corporativa, suponiendo que al tener un recurso humano que responde ágilmente a las necesidades internas de la empresa no necesita de este tipo de documentos.

Finalmente, tan solo el 6% considera que la *paga a destiempo* es una desventaja de la revista, lo cual puede estropear el ambiente laboral que se vive dentro de la empresa.

En segundo lugar con un 25%, los encuestados respondieron que la *presión por tiempos de entrega* constituye un inconveniente para toda la empresa. Al ser una empresa que realiza una revista semanal, los tiempos de entrega son mucho más cortos para el funcionamiento de cada una de las áreas de trabajo. Éstas requieren de una dinámica mucho más eficiente con tiempos mucho más cortos lo que sucede en las áreas de redacción, diseño y publicidad.

El 14% cree que la *descoordinación entre áreas* es un problema para la empresa, lo que puede deberse a la falta de coordinación entre las actividades interdepartamentales no tener un orden establecido, el trabajo se realiza empíricamente y se fundamenta en los años de funcionamiento que tiene la revista.

El 5% representa a quienes piensan que existe una *mala disposición en las áreas de trabajo* debido a que tanta la sucursal y matriz fueron adecuadas a las necesidades de la empresa.
Inicialmente en Quito se adecuaron inmuebles familiares para el acoplamiento de la revista, mientras que en Guayaquil se acomodó un espacio en la sucursal de diario La Hora.

El restante 6% corresponde a quienes por falta de conocimiento o porque llevan muy poco tiempo la empresa no supieron dar una respuesta.

3.3.2 Conclusiones

- Al no existir una filosofía corporativa definida los miembros de la empresa están sujetos a la interpretación personal así como a la aplicación empírica de la misma. El personal tiene un grado profesional y de conocimiento que le permite llevar a cabo sus tareas y coordinar las actividades que les corresponden, aunque exigen se les confiera la documentación formal en donde se encuentre la información apropiada para un mejor desempeño de sus funciones.

- Los colaboradores están comprometidos con la organización por la línea editorial que maneja la revista (es decir actuar propositivamente al cambio, dar soluciones y mostrar los hechos tal cual cómo sucedieron en la realidad) como por el ambiente laboral que se vive dentro de la empresa que les permite crecer profesional y personalmente. Esto ayuda al acoplamiento hacia cambios de cualquier nivel y beneficia a la creación de políticas comunicacionales internas así como a su aplicación.

- Existe una división marcada entre los departamentos de redacción, diseño y fotografía y las demás áreas de trabajo debido a que este primer bloque constituye el corazón de la empresa y por lo tanto genera las bases de las creencias de sus miembros, sin embargo, es necesario recordar que como institución se debe trabajar como un solo equipo que acople las funciones de manera coordinada.

- Gerencia ha centralizado la información de los departamentos administrativos, generando que la persona a cargo constituya uno de los ejes fundamentales para la consecución de objetivos de la empresa, no obstante, su desempeño es personalizado y crea dependencias que en muchas ocasiones pueden convertirse en camisas de fuerza para la proposición de nuevas ideas, al igual que si en el

caso de faltar o salir del cargo, se podrían presentar inconvenientes en el desempeño de los colaboradores.

- Con base a la observación realizada durante el proceso de investigación se concluye que al no haber departamento de comunicación que maneje la comunicación interna para que fortalezca la filosofía corporativa, genere mayor sentido de pertenencia y apoye al mejoramiento del clima laboral, es indispensable ver la forma en que la organización le da un mayor valor al talento humano, pues es el corazón del negocio y por lo tanto podrá desencadenar beneficios o en su defecto perjuicios. La Comunicación es el hilo conductor de cada uno de los departamentos por lo que es indispensable desarrollarlo técnica como prácticamente.

3.3.3 Recomendaciones

- Se recomienda la formalización de la filosofía corporativa así como de políticas internas corporativas ya que sin estas herramientas, la empresa depende de la experiencia de sus colaboradores por su trayectoria dentro de ella.

- Descentralizar la toma de decisiones, haciendo de cada departamento un espacio de responsabilidades propias y de esta manera se genere la autonomía de cada uno de ellos.

CAPÍTULO 4

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA MEJORAR LA CULTURA CORPORATIVA Y EL CLIMA LABORAL DE REVISTA VANGUARDIA.

4. 1 Introducción

La propuesta consiste en diseñar un Plan de Comunicación que busca la optimización de la comunicación interna como eje fundamental del funcionamiento de la empresa para de esta manera mejorar la cultura corporativa y el clima laboral dentro de la misma.

Para lo cual se tomarán en cuenta elementos internos como la filosofía organizacional, los canales de comunicación internos, las formas de comunicación y el clima laboral, que a través del cumplimiento de ciertos objetivos, pueden impulsar al mejoramiento del entorno en el cual los miembros de la empresa se desempeñan y en consecuencia, convertirse en mecanismos que potencien los servicios.

El contar con canales de comunicativos eficientes y una cultura corporativa sólida, garantiza la reducción de resultados negativos dentro de la empresa, creando un ambiente amigable donde se valora y considera a los empleados.

Con este fin, se ha visto la necesidad de realizar un diagnóstico interno donde se puedan apreciar las relaciones comunicacionales dentro de la empresa, los nudos críticos, los problemas y las necesidades con base a componentes comunicacionales internos; gracias a los cuales se pueden realizar una propuesta de esta naturaleza.

4.2 Objetivo general

Optimizar la comunicación interna para mejorar la cultura corporativa y el clima laboral en la revista Vanguardia.

4.2.1 Objetivos específicos

- Definir la filosofía corporativa de la empresa a través de la participación de todos los colaboradores.

- Ampliar los canales y formas de comunicación internos que se utilizan en revista Vanguardia.

- Generar actividades extra laborales para promover la integración del personal y el aumento de la satisfacción de la comunicación interna de la empresa.

4. 3 Estrategia de Comunicación:

La estrategia pretende una proyección al futuro a través de actividades determinadas, en otras palabras es una reacción presente a futuro. Para Kaufmann, la estrategia corresponde a *"conjunto de decisiones preparadas de antemano para el logro de un objetivo asignado, teniendo en cuenta todas las posibles reacciones del adversario y/o naturaleza"*[108]

En el caso de la comunicación, la estrategia sirve para guiar y establecer parámetros de acción y elementos que permitan materializar las ideas con base en la interpretación de un diagnóstico previo.

A continuación se presentan 3 estrategias que serán los pilares fundamentales para desencadenar una serie de acciones/actividades para mejorar los canales de comunicación internos, el flujo de la información y el clima laboral.

4.3.1 Estrategia No. 1: Participación del personal en creación de filosofía corporativa.

Revista Vanguardia en sus 7 años de funcionamiento ha tenido que experimentar numerosos cambios en todos los niveles. Uno de ellos corresponde a la filosofía o cultura corporativa.

[108] Kaufmann, Fustier y Brevet, *Estrategias de la Comunicación*, Editorial Ariel S.A., Barcelona, España, Edición 2001, pp. 106

Como se ha mencionado en el capítulo 2, componentes como la misión, visión, valores corporativos, objetivos estratégicos se han ido transformando con el paso de los años por ello no se ha podido plantear formalmente hasta el momento, es decir no se ha realizado ningún documento donde se mencione textualmente cada uno de estos elementos.

A pesar de ello, en el diagnóstico pudimos observar que muchos de los miembros tienen una idea de lo que puede ser la cultura organizacional de la empresa, por lo que se vio la necesidad de sumar esta información, determinarla y formalizarla.

Lo que se pretende con esta estrategia es llegar al 100% de los colaboradores de la institución y que sean ellos los actores de la formulación de la cultura corporativa. Para ello se debe llevar a cabo la siguiente actividad:

a. ***"Generar un documento para directivos y empleados donde se estipule la filosofía corporativa, los procesos y herramientas para la mejora del trabajo, así como los derechos y obligaciones de cada uno de los empleados".***

Los directivos y jefes de departamentos deben determinar las obligaciones de los colaboradores y establecer los derechos que tiene cada uno. Los colaboradores deben aportar con información clave para identificar cómo se concibe actualmente la cultura corporativa en la empresa, además de los procesos internos de cada departamento. Para lo cual se realizarán talleres de trabajo en los que se efectuarán dinámicas dentro de la institución y se utilizará boletines informativos internos como medio.

INDICADORES DE VERIFICACIÓN: un listado de los participantes del taller, un informe de evaluaciones.

Para su producción se utilizarán los recursos que se tienen en la empresa sin incurrir en gastos extras.

El segundo paso que se llevará a cabo para el cumplimiento de esta actividad, es producir un manual de bolsillo con la información de la filosofía corporativa, un reglamento interno de procedimientos de trabajo. Los mismos que estarán hechos de

couché brillo de 90 gramos, ful color, debe contener poco texto que deberá estar redactado de manera llamativa. La valoración de 40 ejemplares es de USD 200,00 (doscientos dólares).

Al finalizar su producción se procederá con la entrega de un ejemplar a cada uno de los miembros de la empresa para su posterior lectura y uso.

4.3.2 Estrategia No. 2: Uso de medios tradicionales y nuevos medios.

En base al diagnóstico realizado, la mayoría del personal de la empresa considera que la forma de comunicación a nivel interno es *buena* sin embargo cree que se puede mejorar en todos los niveles, es decir tanto en las comunicaciones horizontales como en las verticales.

El objetivo de esta estrategia es que la totalidad de los miembros de la institución comparta nuevas formas de comunicación interna para comunicarse óptimamente. Para ello se ha desarrollado la siguiente actividad:

a. "*Usar nuevos canales de comunicación y los ya existentes e incrementar la información que se posee sobre la empresa.*"

Se promoverá al uso de la intranet como medio principal para la difusión de información de la empresa. En su composición, la intranet deberá contener información cronológica de las actividades institucionales para consulta de los colaboradores.
Incrementar la frecuencia de reuniones a nivel general. Este medio deberá informar sobre temas referentes a cambios, transiciones y en general información relevante sobre la empresa.

Creación de boletines electrónicos quincenales que transmitirán información llamativa e interesante sobre la empresa y también sobre el personal como: fechas de cumpleaños, mensajes de salud, prestaciones sociales y actualizaciones de temas de interés general.

INDICADORES DE VERIFICACIÓN: se deberán realizar informes mensuales.

Otro producto dentro de esta actividad es la implementación de 3 carteleras en cada sucursal de 1 metro alto x 1,30 metros de ancho cada uno, deberán ser atractivas y actualizarse diariamente o de acuerdo a los requerimientos de la empresa. Estos medios estarán ubicados en los sitios concurridos como: recepción, cafetería, área de diseño.

INDICADORES DE VERIFIACIÓN: se deberán hacer informes con la instalación de cada cartelera así como un informe de lecturabilidad.

Estos productos tienen una valoración de USD 100,00 (cien dólares) cada una total USD 300,00 (trescientos dólares).

Dentro de la producción de nuevos medios se encuentra la aplicación de un sistema de mensajería instantánea corporativa que incorpore los e-mails del personal para facilitar las comunicaciones internas.

También, la producción de pop up con información de la empresa que deberá aparecer cada vez que el usuario de la computadora inicie el sistema de la misma. El servidor deberá integrar en los fondos de pantalla de los computadores información concreta de la empresa, así como lo referente a cultura corporativa. Esto no tendría un costo debido a que el personal encargado de la informática de la revista lo realizaría de manera gratuita como parte de sus labores designadas.

4.3.3 Estrategia No. 3: Actividades extra laborales para la integración del personal.

Esta estrategia está enfocada en mejorar el clima laboral dentro de la organización. Para ello nuevamente se ha basado la propuesta en el diagnóstico realizado, en cuyos resultados se muestra, que la mayoría del personal considera que el ambiente laboral es *bueno*, pocas personas lo consideran *regular* y *malo*.

Para ello se ha propuesto la siguiente actividad:

a.*"Realizar reuniones sociales, deportivas, especiales pata beneficiar el clima laboral dentro de la empresa".*

Dentro de esta actividad se deben realizar reuniones de integración en Navidad, año nuevo, día del trabajo, aniversario de la revista que se llevará a cabo en instituciones que tengan clubes deportivos para entretenimiento con los que la empresa ha adquirido como canje. El valor de esta actividad de USD 3500 (tres mil quinientos dólares) que están repartidos para las dos sucursales.

INDICADORES DE VERIFICACIÓN: se tomarán fotografías sobre los eventos y se aplicará una encuesta de satisfacción.

Se realizarán charlas mensuales departamentales de motivación que estarán a cargo de especialistas que dominen los temas de risoterapia, motivación y liderazgo.

INDICADORES DE VERIFICACIÓN: se efectuarán reportes gráficos de la charla, presentaciones en Power Point y un informe de los asistentes.

Otra actividad será traer un dulce hecho por una persona voluntaria para compartir con los compañeros cada viernes después de la reunión editorial para que todo el personal se encuentre presente

INDICADORES DE VERIFICACIÓN: se aplicará un sondeo de satisfacción.

Finalmente, se creará un buzón de sugerencias virtual en el que cada colaborador pueda proponer o sugerir algún cambio o idea sobre su departamento así como del desarrollo general de la empresa. El mensaje podrá ser anónimo o tener el nombre de la persona que lo realizó. El formato se llevará a cabo conjuntamente con los departamentos de diseño, redacción e informática, no tendrá costo porque se incluirá como una actividad designada.

INDICADORES DE VERIFICACIÓN se ejecutará un informe de sugerencias a cargo del personal que esté llevando las RRHH.

4.4 Cuadro de planificación de comunicación estratégica

A continuación se presentará un cuadro donde se podrá visualizar las estrategias de manera resumida.

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA REVISTA VANGUARDIA

Objetivo general

Optimizar la comunicación interna para mejorar la cultura corporativa y el clima laboral en la revista Vanguardia

Objetivos específicos

Definir la filosofia corporativa de la empresa

Ampliar los canales y formas de comunicación internos en el empresa.

Generar actividades extra laborales para promover la integración del personal.

SITUACION ACTUAL	META	ACTIVIDAD	PÚBLICO	PRODUCTOS	CARACTERÍSTICAS	UBICACIÓN/DIFUSIÓN	INDICADORES DE VERIFICACION	PRESUPUESTO
Estrategia 1								
PARTICIPACIÒN DEL PERSONAL EN CREACIÒN DE FILOSOFÍA CORPORATIVA								
Revista Vanguardia no tiene definida su filosofía corporativa (misión, vision, valores corporativos, objetivos estratégicos) que sea parte de su cultura	Que el 100% de los colaboradores de la institución conozcan y se apropien de la filosofía corporativa y la integren a su cultura laboral.	Generar un documento para directivos y empleados donde se estipule la filosofía corporativa, los procesos y herramientas para la mejora del trabajo, asì como los derechos y obligaciones de cada uno de los empleados.	Directivos y personal de la revista	Taller de trabajo	En el taller se realizará un FODA y a partir de sus resultados se definirá la filosofía corporativa.	Sala de reuniones, boletines informativos.	Lista de participantes al taller. Informe de evaluaciones del taller.	S/COSTO
				Producir un manual de bolsillo con la Filosofía Corporativa, reglamento interno de trabajo y para el personal de Revista Vanguardia.	Material atractivom couche brillo 90 gr a full color, con poco texto pero sustantivo. Mensajes llamativos, innovadores en la forma. Debcontener la filosofia corporativa asì como reglamento interno de trabajo	Entregar a cada uno de los colaboradores el manual. Salas de reuniones	Manual impreso.	200 USD
Estrategia 2								
USO DE MEDIOS TRADICIONALES Y NUEVOS MEDIOS								
La mayoría del personal considera que la forma de comunicación a nivel interno es bueno, sin embargo cree que se puede mejorar.	El 100% del personal comparte nuevas formas de comunicación interna para comunicarse óptimamente.	Uso de los canales de comunicación ya existente y nuevos e incrementar la informaciòn que se posee sobre la empresa.	Todo el personal de revista Vanguardia	Intranet. Reuniones periódicas a nivel general. Boletin electrónico quincenal. .	La Intranet deberá contener información cronológica de las actividades institucionales colaboradores. Incrementar las reuniones a nivel de todo el personal para informar de las actividades relevantes de la institución. Los mensaje de boletin electrónico con las actividades realizadas y las que vienen, además de información del personal: cumpleaños, mensajes de salud, etc.	Computadores personales, oficinas	Realizaciòn de informe mensual de uso .	s/costo
				Carteleras atractiva para el personal. Sistema interno de mensajería instantánea de la revista Vanguardia.	3 Carteleras atractivas, mensajes llamativos, necesarios. 1 mtro de alto por 1 mtr y 30 de ancho. Cada direcciòn de correro electrònico intirucional debe tener un sistema de mensajerìa instantànea con el que se puedan comunicar	Sitios màs concurridos, recepción, cafetería, àrea de diseño. Computadoras de cada uno de los trabajadores	Informe con instalación de carteleras. Informe de lecturabilidad.	USD 300
				Pop ups, en las pantallas del computador con informaciòn importante de la empresa. Fondos de pantalla con recordatorios de informaciòn importante de la empresa.	Poco texto, atractivos, con colores corporativos que permitan la lectura usando animación.	Colocar en la pantalla de los computadores.	Informe de instalación de pop us. Informe de lecturabilidad.	s/costo
Estrategia 3								
ACTIVIDADES EXTRALABORALES PARA LA INTEGRACIÓN DEL PERSONAL								
En general la mayoría del personal considera que el ambiente laboral es bueno. Pocas personas lo consideran regular y malo.	Que el 100% de los colaboradores de la institución en conjunto con los directivos contribuyan a generar un muy buen clima laboral.	Realización de reuniones sociales, deportivas, especiales pata beneficiar el cliema laboral dentro de la empresa	Todo el personal de revista Vanguardia	Reuniones de integración en Navidad, año nuevo, dìa del trabajo, Aniversario de la revista.	Cenas o almuerzos que incluyan a todo el personal.	Instituciones que tengan clubes deportivos para entretenimiento con los que se posea canje	Fotografías.Sondeo de satisfacción	USD 3500
				Charlas de motivación departamentales mensuales	charlas impartidas por especialistas sobre risoterapia, motivación, liderazgo	Salas de reuniones de la oficina	Reporte gráfico de la charla. Presentación en Power Point. Lista de asistentes.	s/costo
				Traer un dulce hecho por una persona voluntaria para compartir con los compañeros.	Viernes se deben traer alimentos dulces para compartir en una hora antes de la salida del trabajo.	Cafetería	Sondeo de satisfacción	S/COSTO
				Crear un buzón de sugerencias virtual.	tecnologías debe realizar un programa donde cada persona pueda poner su sugerencia desde su computador	Computadoras.	Informes sobre sugerencias a cargo de rrhh.	S/COSTO

BIBLIOGRAFÍA

En libros

Almenara Aloy, Jaume; Romeo Delgado, Marina; Pérez Roca, Xavier. "*Comunicación interna en la empresa,* Barcelona, Editorial UOC, 2005.

Capriotti, Paul. *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Barcelona, Ariel, 1999.

Capriotti, Paul, *La imagen de empresa: Estrategia para una comunicación integrada,* Barcelona, 2000.

Costa Joan, *Identidad corporativa y estrategia de empresa. Barcelona,* Ed Ceac, 1992.

Del Pozo Lite, Marisa, *Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la Gestión Estratégica*, Madrid, Editorial Fragua, 1997..

Dardelet, Bruno. *La Comunicación, herramienta de la empresa*, Editorial Granica, 1992.

Geertz, Interpretación de las Culturas, Edit. Zahar, Rio de Janeiro, 1973.

Florez Valle, Mónica. *Comunicación Organizacional. Abordajes y perspectivas de análisis,* CIESPAL, 2005.

Kreps, Gary L., *La comunicación en las organizaciones,* Estados Unidos, Editorial Addison – Wesley Iberoamericana, 1996.

Lacasa, Antonio, *Gestión de la Comunicación empresarial,* Editorial Gestión 2000, 1997.

Lite del pozo, Marisa. *Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica,* Ed. Fragua, Madrid, 1997.

Madroñero, Ma. Gabriela, et. Al., *La planificación de la comunicación empresarial,* Barcelona, 2008.

Mallén José Ignacio. *Comunicar para crea valor. La dirección de comunicación en las organizaciones,* España, 2005.

Marín Lucas, Antonio, *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*, Barcelona, Bosch Casa Editorial, 1997.

Morales, Francisca, *Dirección de Comunicación empresarial. Comunicación Interna*, Barcelona, Editorial Gestión 2000.

Morales, Francisca, et. Al, *Dirección de comunicación empresarial e institucional,* Barcelona, 2001.

Morales, Francisca. *La planificación de la comunicación empresarial*, Barcelona, 2008.

Prieto Castillo, Daniel. *Diagnóstico de Comunicación,* Quito, CIESPAL, Editorial Quipus, 1990.

Psicología Organizacional, *Cultura y Clima Corporativos.*

Scheinson, Daniel, *Más allá de la Imagen Corporativa,* Buenos Aires, 1997.

Siliceo Alfonso A.,et. Al. *Liderazgo, valores y cultura organizacional. Hacia una organización competitiva,* México, 2000.

Van Riel, Cees, Comunicación Corporativa, España, 1997.

En impresos

Diccionario enciclopédico ilustrado Sopena Gold, Barcelona, Editorial Ramón Sopena S. A., tomo 1, 1982

Editorial, Revista Vanguardia, Edición 00, Quito, 2005, pág. 2.

María Belén Torres, *"Diseño de una campaña comunicacional sobre la importancia del reciclaje domo medida de cuidado medioambiental en la urbanización de Pusuquí, ciudad de Quito"*, PUCE, Quito.

En internet

Barranco, Francisco. ¿Qué es la estrategia de comunicación?, , en línea http//www.apuntesgestion.com/2006/06/29/que-es-la-estrategia-de-comunicación. Acceso: 19 de enero de 2011

Contreras Patricio, *Javier Darío Restrepo, el periodismo y la audiencia: "No estamos para satisfacer las curiosidades de nadie"* Puro Periodismo, *7 de diciembre de 2011*. http://www.puroperiodismo.cl/?p=17675 . Acceso: 5 de julio 2012.

Chiriboga, Silvia. *Tesis: Testimonio Forajido*. Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, 2012, pág. 34-37. http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2918/1/T1042-MC-Chiriboga-Testimonio.pdf .Acceso: 23 de mayo del 2012.

El Ciudadano, periódico digital del gobierno de la revolución ciudadana *Pedro Delgado: Embargo a revista Vanguardia se ejecutó por el no pago de arrendamiento*. http://www.elciudadano.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=19718:pedro-delgado-embargo-a-revista-vanguardia-se-ejecuto-por-el-no-pago-de-arrendamiento-&catid=1:archivo Acceso: 28 de mayo del 2012

El Ciudadano, periódico digital del gobierno de la revolución ciudadana *Fernando Alvarado: "La rendición de cuentas es obligación, no persecución"* http://www.elciudadano.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=32364:fernando-alvarado-la-rendicion-de-cuentas-es-obligacion-no persecucion&catid=40:actualidad&Itemid=63 **Acceso: 28 de mayo del 2012**

El Hoy Online. *Caída y fuga de Lucio Gutiérrez. El abril de los forajidos.* http://www.hoy.com.ec/especial/caidalucio/cronologia.htm. Acceso: 23 de mayo del 2012

EL UNIVERSO Online. *Intromisión en la justicia discusión que vuelve luego de 6 años*. http://www.eluniverso.com/2011/04/23/1/1355/intromision-justicia-discusion-vuelve-luego-6-anos.html Acceso: 07 de enero del 2013.

Guzmán Reyes Adriana, "*Medios de comunicación como empresa: una propuesta por la calidad. El caso de los productos de Información Económica del Diario de Navarra."* http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2104460**. Acceso: 22 de mayo del 2012**

Nieves, Felipe, *Conceptos de comunicación*, http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/conceptos-de-comunicacion.htm, 2006. Acceso: 09 de mayo de 2012.

Entrevistas

Entrevista realizada a Diego Oña, área de informática. Lunes 18 de junio del 2012.

Entrevista realizada a Francisco Vivanco Riofrío, Presidente Ejecutivo de Revista Vanguardia. 24 de mayo de 2012.

Entrevista realizada a Francisco Vivanco Riofrio, Presidente Ejecutivo de Revista Vanguardia, 25 de mayo de 2012.

Entrevista a Iván Flores, Editor General de la Revista Vanguardia. Miércoles 23 de mayo del 2012.

Entrevista realizada a Juan Carlos Calderón, Editor General de la Revista Vanguardia. Lunes 21 de mayo del 2012.

Entrevista realizada a Janeth Pazmiño, Área de suscripciones, realizada el 22 de mayo de 2012

Entrevista realizada a Luis Arguello, Director de Arte. Martes 22 de mayo del 2012.

Entrevista realizada a María José Paulos, Gerente administrativo y de ventas Guayaquil. Miércoles 23 de mayo 2012.

Entrevista realizada a Sol Izquierdo, Gerente General de Vanguardia, Jueves 21 de junio de 2012.

Entrevista realizada a Andrés Chancusig, Contabilidad y Recursos Humanos, 23 de mayo 2012.

ANEXOS

Anexo No. 1

Encuesta

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Facultad de Comunicación, Lingüística y Literatura
Escuela de Comunicación

El objetivo de esta encuesta es conocer la situación comunicacional interna en la revista para identificar los problemas, falencias y establecer los correctivos del caso. Por favor responda con seguridad y franqueza.

POR FAVOR ENCIERRE EN UN CÍRCULO LA RESPUESTA QUE CONSIDERE

DATOS GENERALES

1. Género:

a. Masculino
b. Femenino

2. Edad:

a. De 18 a 25 años
b. De 26 a 32 años
c. De 33 a 40 años
d. De 41 años en adelante

3. Nivel académico:

a. Primaria
b. Secundaria
c. Pregrado
d. Postgrado
e. Otro **¿Cuál?**……

4. Departamento al que pertenece:

a. Editorial/Redacción
b. Diseño/fotografía
c. Administrativo/Contable
d. Marketing/publicidad
e. Suscripciones
f. Circulación
g. Limpieza y seguridad
h. Mensajería

5. Sucursal en la que trabaja:

a. Quito

b. Guayaquil

II. FILOSOFÍA Y CULTURA CORPORATIVA

6. ¿Conoce o tiene una idea de la misión de su empresa?

a. Sí

b. No

6.1 Con sus palabras dígame cuál es la misión de la empresa:

……

……

7. ¿Conoce o tiene una idea de la visión de su empresa?

a. Sí

b. No

7.1 Con sus palabras dígame cuál es la visión de la empresa:

……

……

8. ¿Conoce o tiene una idea de los valores corporativos de la empresa?

a. Sí

b. No

8.1 Mencione al menos dos valores de la empresa:

……

……

9. ¿Conoce o tiene una idea los objetivos de la empresa?

a. Sí

b. No

9.1. Mencione al menos dos objetivos de la empresa:

……

……

10. ¿Conoce o tiene una idea de los productos- servicios estrella de la empresa?

a. Sí

b. No

10.1. Mencione al menos dos productos- servicios de la empresa:

……

……

11. ¿Sabe quiénes son los propietarios principales de la empresa?

a. Sí

b. No

11.1.

Menciónelos:……

……

……

12. ¿Se siente identificado con Revista Vanguardia?

a. Sí

b. No

¿Por qué?

……

……

III. FLUJOS Y CANALES DE COMUNICACIÓN

13. Indique los medios que Revista Vanguardia utiliza para comunicarse internamente:

a. Memorandos
b. Informes
c. Correo electrónico
d. Mensajes instantáneos (chat)
e. Reuniones periódicas
f. Teléfono
g. Celular
h. Otras, explique cuáles por favor…….

14. ¿Considera usted que los canales de comunicación son?

a. Excelentes
b. Buenos
c. Regulares
d. Malos

e. Otros

f. NS/NR

15. ¿A través de qué canales fluye predominantemente la comunicación?

a. Canales verticales (ascendentes y decentes)

b. Canales horizontales (mismo nivel jerárquico)

c. Otros, explique cuáles…….

16. ¿Los mensajes que se transmiten a través de los canales de comunicación interna son?

a. Muy claros

b. Claros

c. Confusos

d. Descoordinados

e. Oportunos

f. Inoportunos

g. Otros, explique cómo son……

17. ¿Qué nuevos canales estaría dispuesto a utilizar para mejorar el uso y la función de las comunicaciones internas? Opción múltiple

a. Blogs

b. Intranet

c. Reuniones

d. Mensajería instantánea (chat)

e. Celular

f. Teléfono convencional

g. E-mail

h. Interpersonales

i. Carteleras

j. Otros, explique cuáles……

18 ¿Cuál es su valoración del manejo de la comunicación en su área de trabajo?

a. Muy satisfactoria

b. Satisfactoria

c. Poco satisfactoria

d. Nada satisfactoria

e. NS/NR

19. ¿Qué tipo de mensajes le gustaría recibir por los diferentes canales de comunicación que usa o usaría revista Vanguardia? Opción múltiple: una o varias respuestas

a. Relacionados al cargo que desempeña
b. Temas de interés general (Salud, prestaciones sociales, deportes, etc.)
c. Referentes a la empresa en general (objetivos, misión, visión, cambios de personal, etc.)
d. Otros (especificar)…….

IV. CLIMA LABORAL

20. ¿Está usted satisfecho con su trabajo? Explique el por qué.

a. Sí
b. No

¿Por qué?

……
……

21. ¿Cómo califica el ambiente laboral en la empresa?

a. Excelente
b. Bueno
c. Regular
d. Malo
e. Otro, explique por favor……..

22. ¿Cómo es la relación con sus colegas de trabajo?

a. Excelente
b. Buena
c. Regular
d. Mala
e. Otro, explique por favor……..

23. ¿Cuáles considera que son los aspectos positivos del ambiente laboral de revista Vanguardia?

a. Relaciones interpersonales
b. Compañerismo
c. Trabajo en equipo
d. Disposición para realizar el trabajo en los espacios de trabajo

e. Solidaridad
f. Crecimiento profesional
g. Buena comunicación
h. Otras, explique cuáles……..

24. ¿Cómo califica el trato que recibe por parte de los directivos de Vanguardia?

a. Excelente
b. Bueno
c. Regular
d. Malo
e. NS/NR

25. ¿Cómo califica el trato que recibe por parte de los mandos medios?

a. Excelente
b. Bueno
c. Regular
d. Malo
e. NS/NR

26. ¿Cuál considera que es una desventaja o debilidad del ambiente laboral de revista Vanguardia?

a. Mala disposición de los espacios de trabajo
b. Equipo humano deficiente
c. Presión por tiempos de entrega
d. Descoordinación entre áreas
e. Falta de colaboración entre compañeros
f. Poco reconocimiento de su trabajo o esfuerzo
g. Otros, explique por favor…….

Gracias por su colaboración.