

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



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

“PLAN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL FORTALECIMIENTO
DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA: NEGOCIOS
FIDUCIARIOS”

AIDE ELEANE ORBE BERMÚDEZ

DIRECTOR: FRANCISCO PACHECO

QUITO, 2017

AGRADECIMIENTO

Agradezco, en primer lugar, a Dios por permitir que este logro en mi vida sea posible.

A mi hija Andrelis Montenegro, por llegar a mi vida como la más grande fortaleza y debilidad al mismo tiempo, por darle más sentido a todos mis días. A mis padres, por ser un apoyo incondicional durante mi época estudiantil, que hicieron suya una de mis mayores responsabilidades: cuidar a mi hija. Sin ustedes, mi vida se hubiera tornado distinta

A Bertha Bejarano y Marcelo Montenegro, por su constante presencia y atención hacia nosotros. Les doy las gracias por acompañarme en este camino, por brindarme la mano y sobre todo por el cariño. Quiero que sepan que la distancia no ha sido motivo para que el aprecio y el respeto que les guardo, cambie.

Finalmente a mis hermanas, que también han sido un fuerte soporte para mí. Los llevo a todos en mi corazón.

DEDICATORIA

A mi hija Andrelis Montenegro por ser mi mayor motivación. Le dedico este logro como un ejemplo de esfuerzo y valentía, para que lo practique cada día de su vida.

A mis padres Marco Orbe y Frecia Bermúdez, que al igual que yo, han esperado este momento de alegría. De esta manera quiero decirles GRACIAS, por permitir que yo sea lo que ahora soy, y en lo que quiero convertirme.

Índice

Capítulo 1	2
Comunicación Organizacional y Planificación de la Comunicación	2
1.1 Comunicación Organizacional	2
1.2 Funciones de la Comunicación Organizacional	4
1.3 Tipos de Comunicación:.....	6
1.3.1. La Comunicación interna.....	6
1.3.2 Canales de Comunicación Interna	8
1.3.2.1. Canales Formales.....	9
1.3.2.2. Canales Informales	9
2.1 Planificación Estratégica	10
2.2 Estrategias de Comunicación	11
2.3 Plan Estratégico de Comunicación Interna.....	12
2.3.1 Etapas de la Planificación Estratégica	13
Capítulo 2	15
Rasgos de la Empresa “Negocios Fiduciarios”	15
2.1 Antecedentes.....	15
2.2 Situación actual	15
2.3 Filosofía Corporativa.....	16

2.3.1	Objetivos.....	17
2.3.2	Misión.....	18
2.3.3	Visión.....	18
2.3.4	Valores.....	19
2.4	Organización.....	20
2.5	Productos y servicios.....	23
Capítulo 3	25
	Diagnóstico y Plan de Comunicación Estratégico para el fortalecimiento de La	
	Comunicación Interna en la Empresa “Negocios Fiduciarios”	25
3.1	Introducción.....	25
3.2.	Problema de investigación.....	25
3.3.	Pregunta de investigación.....	26
3.4.	Objetivos.....	26
3.4.1	Objetivo principal	26
3.4.2	Objetivos secundarios	27
3.5	Marco metodológico.....	27
3.5.1	Diseño del plan de muestreo	27
3.6	Presentación y análisis de resultados.....	28
3.6.1	Filosofía Institucional	30
3.6.2	Cultura Institucional	31
3.6.3	Canales y flujos de comunicación	37
3.6.4	Clima Laboral	41

3.7 Diseño del Plan de Comunicación.....	49
3.7.1 Introducción	49
3.7.2 Justificación	49
3.8. FODA	49
3.9. Ejecución total del plan	52
4. Evaluación del Plan de Comunicación	59
4.1 Presupuesto.....	60
4.2 Cronograma	61
Capítulo 4.....	63
Conclusiones y Recomendaciones del Diagnóstico	63
4.1 Conclusiones	63
4.2 Recomendaciones	64
4.3 Referencias bibliográficas:	66
Anexos	70
1. Formato de procedimiento de recolección de datos	70
2. Formato de diseño del cuestionario	72
3. Modelo de encuesta	87

Índice de Tablas

Tabla 1. Datos generales	29
Tabla 2. Filosofía institucional.....	30

Índice de Figuras

Figura 1. Conoce a qué se dedica la empresa	31
Figura 2. En qué grado se siente identificado con la empresa	32
Figura 3. En qué grado se siente orgulloso de ser parte de la empresa	33
Figura 4. Los objetivos personales están relacionados con los objetivos de la empresa.....	34
Figura 5. Recibió inducción cuando ingresó a la empresa	35
Figura 6. Opinión acerca de la inducción	35
Figura 7. Conoce la autoridad máxima de la empresa.....	36
Figura 8. Medios de comunicación a través de los que recibe información	37
Figura 9. Calidad de la información que recibe en la empresa.....	38
Figura 10. Cuáles son los medios de comunicación a través de los que preferiría recibir información	39
Figura 11. De qué manera fluye generalmente la información.....	40
Figura 12. A través de quién o quiénes usted recibe generalmente información	40
Figura 13. Cómo califica la relación que tiene con sus compañeros de departamento	41
Figura 14. Es posible entablar un diálogo con sus compañeros de departamento.....	42
Figura 15. Cómo calificaría la relación que mantiene con su jefe inmediato.....	43
Figura 16. Cree usted que es posible entablar un diálogo con su jefe inmediato	43

Figura 17. Cómo calificaría la relación que mantiene con los miembros de otros departamentos	44
Figura 18. Cree usted que es posible entablar un diálogo con los miembros de otro departamento.....	44
Figura 19. Cómo calificaría la relación que mantiene con los miembros de personal de servicio.....	45
Figura 20. Cree usted que es posible entablar un diálogo con los miembros de personal de servicios	45
Figura 21. Cómo calificaría la relación que mantiene con	46
Figura 22. Cree usted que es posible entablar un diálogo con los	46
Figura 23. Considera que, para las decisiones, sus puntos de vista.....	47
Figura 24. Cómo calificaría al ambiente laboral del nivel al que pertenece.....	47
Figura 25. Está de acuerdo en que las instalaciones físicas de la empresa le permiten desempeñar sus actividades diarias adecuadamente	48

RESUMEN

La comunicación está presente dentro de las empresas ya que mediante ésta circula la información y se relacionan los jefes, gerentes y colaboradores, sin embargo, no todas las organizaciones cuentan con una política sólida para el manejo de la misma y esto puede provocar un personal desinformado, desconcertado con un bajo nivel de productividad.

En la actualidad, todavía, encontramos empresas que no cuentan con un equipo o departamento de comunicación que se encargue de gestionarla correctamente. Como es el caso de la empresa en estudio: “Negocios Fiduciarios”. A partir de esto, surge la necesidad de realizar un análisis del entorno en el que se desenvuelve para, en base a sus objetivos a largo y corto plazo, desarrollar estrategias adecuadas para el fortalecimiento de la comunicación interna.

La importancia de este trabajo es que habrá beneficios relacionados a la capacidad de realizar una tarea más eficiente, promoviendo la participación de todos los actores de la empresa. Esto último es primordial ya que el grado del éxito, en gran medida, dependerá de la intervención con la que se impliquen los actores.

Con esta finalidad, el trabajo de disertación está conformado por tres capítulos: El primero que aborda el tema de la Comunicación Organizacional, es el marco teórico desarrollado a partir de conceptos relevantes. En el capítulo dos encontramos los datos de la empresa como su historia, ubicación, organigrama, objetivos, servicios que ofrece, etc.

El tercer capítulo consiste en el diagnóstico de comunicación, que nos permitirá hacer el respectivo análisis de la situación actual de la empresa. A partir de este análisis se formula la propuesta de Plan de Comunicación Estratégica para el fortalecimiento de la comunicación interna de la empresa y se lo hace mediante una matriz en la que se plantean las actividades dirigidas hacia los colaboradores.

Capítulo 1

Comunicación Organizacional y Planificación de la Comunicación

1.1 Comunicación Organizacional

Hasta donde recordamos el ser humano siempre ha tenido la necesidad de vivir en comunidad. Dentro de un grupo social se puede exponer lo propio y volverlo común, es decir, exteriorizar nuestros pensamientos, sentimientos y experiencias. La comunicación es la base fundamental para el entendimiento de los seres humanos y el funcionamiento de las organizaciones, ¿entonces por qué es tan importante intercambiar mensajes con nuestros congéneres? Emile Durkheim, sociólogo del siglo XIX, en su obra *El Suicidio*, sostenía que las personas que pasaban menos tiempo en contacto con grupos sociales tenían más probabilidades de acabar con su vida intencionalmente que las personas que se mantenían integradas. Es decir, el número de horas que dedicaba el suicida a comunicarse con sus familiares, amigos o conocidos era muy inferior al de una persona normal. (Pascual, 2007).

Hoy se acepta que sujetos de la comunicación somos todos los seres humanos, y reconocemos su vital importancia dentro de las diferentes asociaciones o agrupaciones en las que nos desarrollamos, tales como: la familia, instituciones, amigos, etc. Para cada ocasión tenemos formas y maneras de comunicarnos, que han evolucionado de acuerdo a nuestras necesidades.

La comunicación se ha convertido en una herramienta crítica y absolutamente necesaria en el mundo de las organizaciones, de tal manera que las decisiones empresariales o institucionales están cada vez más matizadas por el filtro, positivo, que supone la comunicación (Mallén, 2005).

De ahí nace la Comunicación Organizacional, del análisis de las características y los canales de comunicación que utilizan las empresas o instituciones para su funcionamiento. Un concepto más claro de comunicación organizacional se entiende, según Carlos Fernández Collado, como:

“Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos. (Collado, 1997).

Lo que nos quiere decir este autor es que las organizaciones que llegan al éxito son aquellas que le dan verdadera importancia a la comunicación y a la información. Han reconocido que ambas contribuyen para el mejoramiento del ambiente comunicativo y el clima laboral, pues animan y dinamizan las acciones individuales y colectivas para lograr una integración de esfuerzos y de esta manera fortalecer a la institución.

De una forma más precisa se nos ha enseñado que la gente coordina actividades unos con otros para llegar a un objetivo, y lo han logrado mediante procesos comunicativos. Ahora, refiriéndonos a una organización, su principal acción es la productividad y para lograrlo es imprescindible la cooperación de todos quienes la conforman. Pero la cooperación no surge fácilmente, hay que persuadir a la gente para que coopere, y se lo consigue a través de la comunicación, de un mensaje cuyo contenido se exprese y llegue a los interesados. Ejecutar un trabajo eficazmente y enfatizar en el hecho de cooperar con otros le permite obtener para sí mismo la satisfacción del deber cumplido.

En definitiva, en el campo organizacional, la comunicación es una serie de sistemas ordenados, previamente analizados, que tiene como objetivos: en primera instancia, motivar al

personal para que cumplan con su trabajo, evitar la desintegración entre los trabajadores; como se mencionó anteriormente estimular la cooperación y la satisfacción en el trabajo y fomentar el pensamiento colectivo. El proceso administrativo es otro camino para llegar a la planeación de la organización; pues promueve la correcta transmisión de conocimientos y el intercambio de opiniones. En este sentido, la organización como tal, deberá generar información confiable para mantener su buena imagen tanto interna como externa, los canales de comunicación bien estructurados permiten el cumplimiento de los objetivos planteados.

1.2 Funciones de la Comunicación Organizacional

Las investigaciones respecto a la temática de comunicación organizacional, concluyen que, la principal causa generadora de conflictos dentro de una organización es la mala comunicación, ya que los individuos pasan el 70% del día comunicándose, es razonable sostener que uno de los factores que más entorpecen el desempeño exitoso de los grupos es la falta de comunicación o la calidad de esta (Padilla, 1999).

Toda empresa, institución pública o privada, ya sea partido político, un ministerio, empresa comercial, etc. Hacen uso de la comunicación y a la hora de impartir la información desde sus administradores a colaboradores o viceversa, es ideal que la comunicación se base en la transparencia. Es por eso que, actualmente las empresas observan la necesidad de incorporar dentro de su estructura una Dirección o Departamento, que gracias a la labor del dirigente del profesional de la Comunicación sea quien: cree, coordine, analice, desarrolle, difunda y controle todas y cada una de las acciones de gestión informativa interna (Martín, 2006).

El área de Comunicación Organizacional es la encargada de gestionar una buena comunicación interna; es decir identifica, diseña y evalúa planes estratégicos de comunicación y sus formas de aplicación. Lamentablemente, algunas organizaciones permiten que la

comunicación sea manejada por representantes de otros departamentos que poco o nada tiene que ver con la verdadera función de la comunicación organizacional.

La Comunicación Organizacional, como una función específica realizada por profesionales, debe, antes que nada, contribuir al logro de los objetivos de la empresa, o de lo contrario correrá el riesgo de aislarse y volverse prescindible (como de hecho ha sucedido con más frecuencia de lo deseable)(Collado, 2002).

Así como lo plantea Fernández Collado, la responsabilidad que recae sobre el comunicador es grande; la persona encargada de manejar el talento humano de una organización debe estar consciente de que ocupará este puesto. Alcanzar los objetivos empresariales dependen en gran medida de su trabajo eficaz. Se consideraría un gasto para la organización contratar a alguien que no cumple con los requisitos para desempeñar el papel de Director de Comunicación y se lo consideraría innecesario.

Dicho esto, de acuerdo a Carlos Fernández Collado, existen cuatro funciones fundamentales de la Comunicación Organizacional: información, identificación, integración e imagen.

1. Propiciar que todos los integrantes de la organización reciban la información completa, confiable y oportuna sobre el entorno, sobre la empresa y sobre el trabajo.
2. Propiciar la identificación de la gente con la organización, el orgullo y el sentido de pertenencia. Esto se logra, principalmente, difundiendo los elementos de la cultura corporativa que hacen que las personas encuentren sentido y dirección, y una serie de principios con los que comulga y que sirven para orientar su acción y decisión
3. Favoreciendo la integración de la organización con y entre sus colaboradores. Esto implica mejorar la comunicación vertical y horizontal, fomentar el trabajo en equipo, propiciar el rompimiento de las barreras existentes entre las áreas y niveles, y crear un clima de colaboración y apoyo para el cumplimiento de los objetivos comunes.

4. Facilitar la creación de una imagen favorable y consistente de la organización y su público.

Cumpliendo con estas funciones, la empresa tiene menos probabilidades de enfrentarse a una crisis comunicacional, debido a que se les ha otorgado el pleno conocimiento de cómo y qué se debe hacer para lograr éxito en el ámbito de la comunicación organizacional. Sin embargo, no todo es perfecto como se desearía, somos conscientes de que, incluso, empresas reconocidas a nivel mundial han sufrido algún tipo de crisis comunicacional, ya sean clientes quejándose de sus servicios o productos, o de la mala atención que se les brinda. Todo esto provoca que el cliente se sienta inconforme y reclame sus derechos de consumidor.

1.3 Tipos de Comunicación:

1.3.1. La Comunicación interna

La comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo, armonioso y participativo (Alejandra Brandolini M. G., 2008).

Para Francisca Morales:

“La Comunicación Interna es un modelo de mensajes comprendidos entre los miembros de una organización; es la interacción humana dentro de una organización. Ha de ser fluida, motivante, implicante, estimulante, eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura y a una identidad; y estar orientada a la calidad en función del cliente. Sus funciones y objetivos deben

estar incluidos dentro de un plan estratégico de la compañía. Debe ser gestionada al mismo nivel que el resto de políticas estratégicas de la organización”(Lite, 1997).

Para Carlos Fernández Collado define la comunicación interna como “El conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan bien informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”.

Con estas propuestas concluimos que las temáticas que son tratadas desde las comunicaciones internas se enfocan en generar motivación para los recursos humanos, logrando un personal organizado y enfocado en su trabajo en base a los objetivos planteados por la organización. Por otro lado, la comunicación interna estrecha vínculos entre los diferentes sectores y niveles de mando, esta relación genera un buen clima laboral y, a su vez, responde a las inquietudes que los integrantes presentan.

La empresa es un ente que por sí solo nunca puede alcanzar sus objetivos, debe contar con la ayuda de varias personas para lograr sus metas; uno de los objetivos de las empresas es encontrar la forma para que sus colaboradores tengan un desempeño excelente, para esto se ha reconocido que las personas necesitan estar motivadas. Existen ventajas y beneficios que son considerados cuando se gestiona de una manera adecuada y planificada la comunicación interna dentro de una empresa, por ejemplo:

Según Alejandra Brandolini, la comunicación interna permite:

- Generar la **implicación** del personal. Promover el compromiso de todos los empleados para alcanzar objetivos asumidos por la compañía impulsando el trabajo en equipo.
- Armonizar las **acciones** de la empresa. Evitar oposición y discrepancia en la actuación cotidiana a partir del diálogo y la comunicación con las diferentes áreas y niveles de mando.

- Propiciar un *cambio* de actitudes (saber, poder, querer). A partir del conocimiento del rumbo de la empresa, se puede alcanzar una actitud positiva con cierta independencia que posibilite la toma de decisiones individuales y/o grupales para alcanzar las metas propuestas por la empresa.
- *Mejorar* la productividad. Al generar una comunicación interna clara, todos los empleados conocen los objetivos y están en condiciones de desempeñar su labor orientada a mejorar sus niveles de producción.

Las comunicaciones internas pueden desarrollarse en diferentes canales de acuerdo con la estrategia de comunicación que quiera poner en marcha la empresa. En este sentido, todas las empresas poseen una comunicación interna ya sea por un canal formal o informal. Esto se debe a que en toda empresa existe la interrelación entre personas y se deben buscar maneras de comunicación.

Es trascendental comprender que, todo vacío de comunicación será llenado de alguna forma por los diferentes actores de la empresa, esta falta de comunicación puede dar lugar al ruido (rumores, malos entendidos, especulaciones) provocando el ensordecimiento en los mensajes internos. Su erradicación puede tornarse difícil sino son contrarrestados con un plan de comunicación convincente que tienda a resolver los problemas.

1.3.2 Canales de Comunicación Interna

Los canales de comunicación son los medios que se utilizan para transmitir un mensaje, el camino o instrumento por donde éste viaja y que conecta a la fuente con el receptor (Fernández, 1999).

La gestión de la comunicación interna es muy importante para el funcionamiento de las organizaciones porque permite que los recursos humanos se manejen de manera ordenada y

eficaz, y esto como resultado genera un clima laboral saludable. Esta comunicación puede ser transmitida por diversos medios, estos son los principales:

-Escritos: Pueden realizarse mediante comunicados, publicaciones institucionales, cartas. Estos canales son de gran utilidad porque permiten tener una constancia tangible y verificable del mensaje que se va a comunicar en la institución.

-Orales: Este medio consiste en los mensajes transmitidos a través de reuniones, conversaciones personales, llamadas por teléfono.

-Tecnológicos: Este es un componente que ha tomado gran importancia dentro de las empresas. Dentro de este encontramos los correos electrónicos personales e institucionales, redes sociales, intranet, blogs, etc.

1.3.2.1. Canales Formales

Son los canales oficiales de la institución, que producen y transmiten información principalmente sobre temas laborales. Es planificada y por lo general utiliza el medio de la escritura como medio de comunicación. Suele ser más lenta que la informal.

1.3.2.2. Canales Informales

Son los canales de comunicación que no están planificados, no se transmiten por ningún medio institucional por lo que la información se produce y transmite de forma directa y participativa.

La principal forma de comunicación informal es el rumor, aparece cuando los canales de comunicación formal no brindan la información suficiente a los miembros de la organización.

2.1 Planificación Estratégica

Para comprender lo que es una planificación estratégica, primero, es necesario aclarar el concepto de estrategia. Se tomará en cuenta una definición que se acerque más al campo de la comunicación organizacional.

Una de las acepciones que da el Diccionario de la Lengua es “Arte, trazar para dirigir un asunto” y “En un proceso regulable, el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento”(Real Academia de la Lengua, 1992).

El concepto de estrategia que se maneja actualmente en el mundo empresarial ha evolucionado con el tiempo debido a la dirección de las operaciones militares destinadas a lograr objetivos planteados. Hoy por hoy este concepto involucra acciones encaminadas a lograr no solo el propósito de una organización, sino también para gestionar la comunicación organizacional y todo lo que ella implica.

Existe un elemento que es certeza en el campo de las comunicaciones internas: la estrategia. No es un regalo, sino una urgencia para el manejo comunicativo de los grupos humanos. Es el camino propio por el cual una organización busca su desarrollo. Una estrategia es una suma de experiencias, conocimientos, intuición (experiencia profundizada), cálculo y visión del grupo humano y el negocio(Montero, 2011).

Las estrategias tienen una finalidad: generar cambios en las cosas que se estaban haciendo, surge como respuesta a los problemas presentes día a día dentro de las empresas. Gracias a las estrategias la organización podrá cuantificar, analizar y conocer las fortalezas y debilidades que posee.

Christian Montero, campeón panamericano de ajedrez nos demuestra que las estrategias están presentes en diferentes actividades en las que nos desenvolvemos diariamente.

“Nosotros los ajedrecistas, vemos en el tablero un mundo de posibilidades, y es la estrategia nuestra gran herramienta de intervención. Cada pieza (alfil, caballo, peón, etc.) cumple una

función fundamental en el proceso, el reto estará siempre en jugar con perspectiva y capacidad de reacción.”

De la misma manera funcionan las estrategias dentro de las empresas, cada colaborador cumple una función que aporta para el cumplimiento de objetivos.

2.2 Estrategias de Comunicación

Para las diferentes actividades y acciones que se realizan dentro de las organizaciones se aplican mecanismos para encaminar y lograr sus objetivos, en términos más sencillos se refiere a las estrategias. Las estrategias permiten que exista y se materialice lo que se conoce como “planificación”, un proceso que permite que las acciones y herramientas se empleen de manera correcta y coordinada.

En otras palabras (...). La tarea de la Comunicación Estratégica es proyectar la identidad de las organizaciones en una imagen que suscite confianza en su entorno relevante y adhesión en su público objetivo (Cavallo, 2004).

Según Joan Costa, la imagen de la empresa es la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad. Pero esta imagen del colectivo se alimenta de los mensajes y acciones que genera la empresa, a partir de esto la sociedad las asimila en función de sus realidades, necesidades y satisfacciones. De esta manera, las organizaciones son expuestas a la opinión pública y más que eso, a las reacciones como producto de lo que se ha generado desde su propio interior con los mensajes emitidos.

De ahí la necesidad, para las organizaciones, de una instancia generadora de propuestas comunicacionales que ayuden al logro de los objetivos, basadas en una planificación estratégica

de comunicación para que éstas sean el eje articulador de las acciones de las diferentes áreas de la organización.

Las estrategias de comunicación forman parte del plan que tiene la empresa para transmitir los mensajes a sus diferentes públicos. La estrategia viene a ser la respuesta a las varias necesidades que presenta la organización, en cuánto a esto, se pueden dividir en:

- 1. Estrategias a largo plazo:** Son planteamientos generales que se convierten en guías de un proceso complejo y que permiten contar con una visión general de la meta o resultado que se debe obtener. El tiempo de ejecución varía entre uno o dos años.
- 2. Estrategias a mediano plazo:** Son acciones que pueden generarse en meses, son más específicas y actúan sobre entornos definidos.
- 3. Estrategias a corto plazo:** Son acciones que se ejecutan de inmediato, y sus resultados son visibles en poco tiempo.

Al principio hay que considerar que no todo lo que escuchamos es una estrategia. Puede pasar que nazca como una idea o una ocurrencia del momento. Para esto, posteriormente, se explicará de manera más clara lo que se debe hacer para lograr el objetivo final de esta disertación: Crear un Plan Estratégico de Comunicación que fortalezca la comunicación interna de la empresa: Enlace Negocios Fiduciarios.

2.3 Plan Estratégico de Comunicación Interna

El Plan de Comunicación es un instrumento para definir las necesidades de comunicación entre los miembros de la organización y evaluar la eficacia de las vías actualmente utilizadas para, si es necesario, optimizarlas e incorporar acciones de mejora.

Para crear un Plan de Comunicación Interna es necesario, primero, realizar un diagnóstico de la situación de la empresa, es decir un análisis de su entorno para establecer una guía de acción que evite el trabajo improductivo.

El diagnóstico nos permite ver la diferencia que existe entre los elementos de una determinada situación. Además nos ayuda a distinguir el tipo de relación entre los colaboradores, detectar/ advertir problemas, pero también poner en evidencia las fortalezas que pueden ser las principales alternativas para un cambio.

Una vez que se haya analizado el resultado del diagnóstico, el plan de comunicación interna está destinado a convertirse en la principal guía para potencializar y mejorar las condiciones de los canales de comunicación interna. Así como también fortalecer las relaciones interpersonales y consolidar el compromiso por parte de los que conforman la empresa. Un plan de comunicación interna debe ser concebido como un elemento transversal de las instituciones, debido a que su impacto y acciones deben ser aplicadas por los mismos colaboradores.

Es necesario reconocer que la consolidación del plan de comunicación interna se logra gracias al respaldo de los directivos de la organización y de la conciliación de las comunicaciones internas. Conviene aclarar que el plan de comunicación interna debe ser presentado a todos los que conforman la organización, a todos los públicos de interés.

2.3.1 Etapas de la Planificación Estratégica

Un plan de comunicación interna generalmente cuenta con los siguientes elementos, el orden y la organización son cruciales para obtener resultados. Estas son las etapas a ser ejecutadas en el tiempo adecuado, puesto que todo es planificado y está establecido el qué y cómo hacer.

1. Diagnóstico de comunicación (recopilación de información)
2. Procesamiento de la información (encuestas, entrevistas)
3. Tabulación y resultados (tendencias, gráficos)

4. Generación de estrategias (acciones concretas y aplicables, costo, tiempo)
5. Elaboración del Plan de Comunicación Interna

Los objetivos principales del plan de comunicación interna son:

1. Aportar valor al negocio.
2. Optimizar la comunicación interna.
3. Fortalecer el sentido de pertenencia de toda la compañía.

Al fijar los objetivos para un plan de comunicación se deben tomar en cuenta ciertos aspectos. Deben ser específicos y claros, para evitar cualquier ambigüedad y más que todo para destinar acciones concretas. Es importante tener en claro los objetivos porque a partir de estos se plantean las estrategias. Deben ser medibles, es decir que se puedan medir en cifras o porcentajes. Por otro lado, deben ser alcanzables, que con el trabajo esforzado se consiga lo deseado, con esto no significa que deban ser objetivos sencillos. Finalmente, deben ser objetivos coherentes que tengan concordancia con la misión, visión y valores corporativos de la empresa.

Capítulo 2

Rasgos de la Empresa “Negocios Fiduciarios”

2.1 Antecedentes

La organización surge en el mercado el 18 de octubre de 1994 como una compañía organizada y constituida con las leyes ecuatorianas llamada Equifondos. En abril de 1997 cambia de denominación a Enlace Fondos: Administradora de Fondos y Fideicomisos S.A y posteriormente el 22 de septiembre de 2003 cambia su razón social a Negocios Fiduciarios¹, nombre que se utilizará durante todo el trabajo de investigación.

Su objeto, desde entonces, ha sido la administración de fondos y fideicomisos mercantiles, conforme a la Ley de Mercado de Valores, su reglamento y disposiciones generales.

2.2 Situación actual

Negocios Fiduciarios S.A., con 20 años en el mercado, tiene como objetivo alcanzar la excelencia en la calidad y atención en los procesos, productos y servicios fiduciarios que brinda a través de procesos ágiles y transparentes. Actualmente lidera el mercado nacional con un alto número de negocios fiduciarios, con ventajas competitivas de innovación, administración y tecnología, que han permitido servir a sus clientes con total permanencia y proyección al futuro.

La empresa cuenta con un grupo especializado de ejecutivos con reconocida experiencia en el negocio fiduciario. Se encargan no sólo de ejecutar las tareas encomendadas de acuerdo a cada negocio, sino que brindan al cliente la información necesaria para aclarar sus dudas y atender sus necesidades. Cuenta con personal comprometido y con un alto sentido de identificación con la política de calidad.

¹ Es el nombre que se utilizará para referirse a la empresa durante todo el trabajo de disertación. Por motivos de confidencialidad, la misma pidió que su nombre real no sea expuesto.

Negocios Fiduciarios, ha planteado como política de calidad: “Nuestro compromiso es prestar servicios fiduciarios que contribuyan al desarrollo social, bienestar y confianza de nuestros clientes; cumpliendo la legislación y mejoramiento continuo de los procesos, productos y servicios fiduciarios; cumpliendo estándares internacionales de calidad”.

De tal manera que, la declaración pública del compromiso que asume la empresa para gestionar y establecer objetivos de calidad, busca siempre el progreso continuo para la satisfacción de los clientes, así como también de la propia organización y de terceros implicados.

Con el transcurso del tiempo, parte de sus principios han sido apoyar a la competencia leal, es decir no a las actividades fraudulentas, no ofrecer ni recibir dádivas o favores. La empresa requiere que se mantenga confidencialidad por parte de los colaboradores.

Con respecto a los empleados, son reclutados y promovidos por sus méritos: habilidades, actitudes, aptitudes y/o desempeño. Enlace se preocupa de suministrar un ambiente de trabajo en condiciones seguras y saludables, promueve el respeto y consideración para cada miembro del equipo. Valora que tras cada colaborador hay una familia que puede marcar sus sentimientos y acciones a la hora de trabajar.

2.3 Filosofía Corporativa

La filosofía corporativa es el conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de la empresa y representan el compromiso de la organización ante la sociedad. Actúa como un marco de referencia para ayudar en las comunicaciones, proveyendo un consenso que facilita la comprensión y armonía del equipo de trabajo. Este es un tema fundamental para las organizaciones, pues son las herramientas necesarias que la conducen al desarrollo.

Siendo así, una empresa creativa al momento de entregar una solución en la estructuración de la diversidad del negocio fiduciario que solicita el cliente, compartiendo una finalidad con

los mismos: desarrollar y consolidar los proyectos apuntando al objetivo de ganar-ganar. De esta manera, asiste a sus consumidores con el desarrollo de nuevos productos que van acorde a las necesidades del mismo y busca activamente nuevas formas de mejorar los negocios, invitándolos a tomar parte de los procesos de desarrollo que ofrece la empresa.

Mediante el establecimiento de la Norma ISO 9001-2008 se definió la filosofía corporativa de la empresa Enlace Negocios Fiduciarios:

2.3.1 Objetivos

En el manual de procedimientos pudimos encontrar información valiosa en cuanto a los objetivos de la empresa. Es importante reconocer que se orienta en varios ámbitos como lo son:

De negocios

- Ser diferenciados por la calidad de servicio que prestan.
- Ser los más rentables del mercado fiduciario

De eficiencia

- Contar con procesos ágiles que permitan una entrega efectiva de su servicio.
- Mantener tecnología de punta, tanto en hardware como en software
- Mejoramiento continuo en los procesos, productos y servicios a través del Sistema de Gestión de Calidad.

De Recursos Humanos

- Contar con el equipo de personas más calificado y comprometido del mercado.
- Que las personas asuman la responsabilidad por el desarrollo de sus propias habilidades.
- Apoyar el trabajo en equipo en todas las áreas de la empresa, como una fórmula que les permite crecer y crear un adecuado clima laboral.

- Negocios Fiduciarios se compromete a otorgar confianza, responsabilidad y retroalimentación justa y honesta sobre su desempeño y potencial.

En base a esto, podemos darnos cuenta que la organización cumple con grandes propósitos de crecer constantemente brindando los mejores servicios en el mercado y tomando en cuenta a su personal. Los directivos de Enlace reconocen que no hay que colocar los valores y resultados financieros y económicos sobre la ética empresarial ya que por medio de ella pueden atraer nuevos clientes.

2.3.2 Misión

La misión de la Negocios Fiduciarios, tomada dese la página institucional es:

“Entregar soluciones confiables y efectivas que satisfagan las necesidades de nuestros clientes y partes interesadas, a través de servicios fiduciarios seguros, personalizados e innovadores, cumpliendo estándares internacionales de calidad.”

La misión responde a la pregunta: ¿Para qué existe la organización? Especifica la actividad a la que se dedica la empresa y sus capacidades para alcanzar las ventajas competitivas.

2.3.3 Visión

“Ser líderes en el negocio fiduciario con un crecimiento sólido y rentable.”

La visión define y describe la situación a futuro que desea la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a todo su personal para alcanzar lo planteado. Responde a la pregunta ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?

2.3.4 Valores

Los valores son el conjunto de creencias, reglas y principios de la organización. Son una fuente de ventaja y su importancia debe ser promovida, aceptada y comprendida por todo el equipo. Significa la forma profesional en la que viven los colaboradores de la empresa.

Básicamente responde a la pregunta ¿Cómo somos y en qué creemos?

Enlace se caracteriza por los siguientes valores:

-Integridad

La empresa lo entiende como el principio congruente entre ser y actuar, con honradez, rectitud y probidad evidente.

En la empresa, ser íntegro significa actuar, en todo momento, bajo un compromiso, y actuando con profesionalidad, integridad moral, lealtad y respeto a las personas.

Por otro lado, la falta de integridad puede provocar la pérdida de confianza y la falta de respeto de sus trabajadores y clientes.

-Compromiso

Dedicar el mejor esfuerzo al cumplimiento cabal de su trabajo diario, generando ideas y encontrando soluciones para desarrollarlo de mejor manera. Cumplir con lo ofrecido y entregar el trabajo a tiempo permiten una adecuada convivencia entre los que forman parte de la organización.

En Enlace se ve la responsabilidad cuando asumen su compromiso sobre la palabra dada y cuando apoyan e incentivan el trabajo en equipo. También implica el compromiso intelectual y emocional de los trabajadores con su empresa para contribuir al éxito de la misma. Cuando en las organizaciones existe un compromiso y todo el personal que la conforma está dispuesto

a cumplirlo, tiene como resultado un personal satisfecho, orgulloso de su trabajo y permite la vinculación entre ellos y sus clientes.

-Transparencia

Dar a los clientes internos y externos: seguridad, tranquilidad y confianza, empleando, como fuente de comunicación, elementos veraces, alineados a los procedimientos, normas, leyes vigentes.

Se refiere a la apertura y flujo de información de la organización a la disposición de todos los actores interesados. La transparencia también es aplicada en el comportamiento de los trabajadores a la hora de servir a sus clientes, quiere decir actuar con ética profesional

-Lealtad

Cumplir con los compromisos legítimos adquiridos con uno mismo, con los demás miembros de la organización y con la comunidad a la que la empresa presta sus servicios.

La lealtad es vista como un principio de reciprocidad mediante el cual los clientes y colaboradores sientan la confianza para expresar sus necesidades, y los líderes sean capaces de receptarlas y tratarlas adecuadamente promoviendo un sistema de comunicación efectivo.

2.4 Organización

A continuación, se presentará el organigrama perteneciente a la Empresa Negocios Fiduciarios.

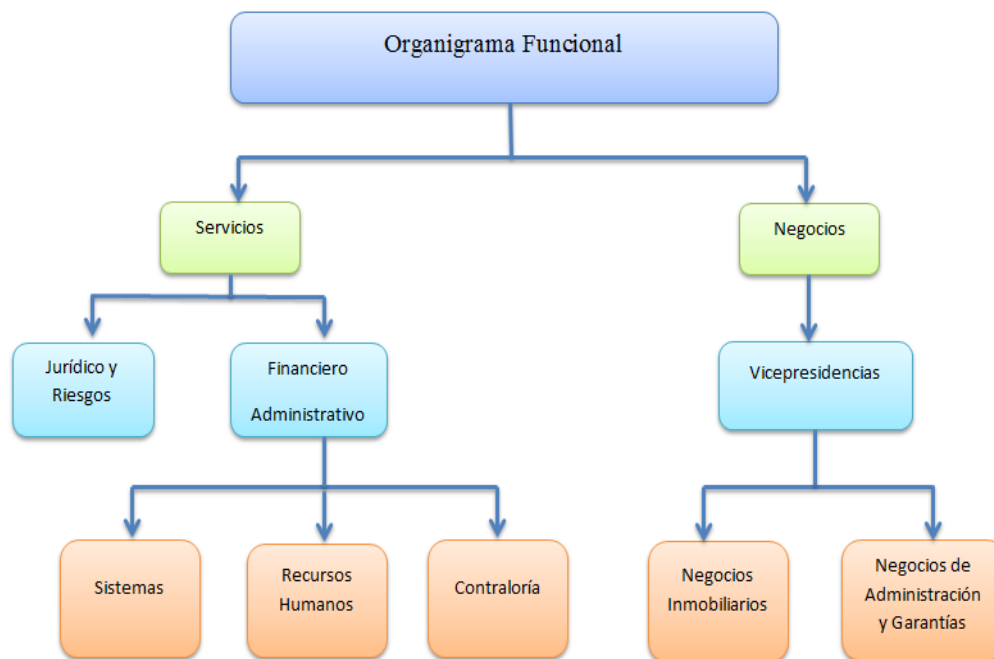


Figura 1. Manual procedimientos de Negocios Fiduciarios (Fuente: Elaboración Propia)

Negocios Fiduciarios S.A es una compañía nacional que opera localmente, a través de la Oficina Matriz ubicada en la ciudad de Quito, la Sucursal en Guayaquil y la oficina en Ambato. Cuenta con una organización departamental dividida en dos grandes plataformas: Servicios y Negocios.

En la plataforma de Servicios cuenta con los departamentos: Jurídico y Riesgos, Financiero/Administrativo, este último responsable de los departamentos de Contabilidad, Sistemas, Recursos Humanos y Contraloría.

-Departamento Jurídico

Es la atención de los requerimientos jurídicos internos, en función del cumplimiento del objeto social de la empresa. El manejo de Riesgos tiene a su cargo el análisis del peligro del negocio fiduciario, actuando de manera preventiva frente a la toma de decisiones.

-Finanzas y Administración

Cuyo ámbito de gestión se orienta, desde diferentes departamentos cada uno con su particular importancia, a dirigir el buen manejo de las finanzas de la empresa, manejo de proveedores, el correcto control administrativo, mantenimiento de instalaciones adecuadas y seguras, y ambientes agradables de trabajo.

-El Departamento de Contabilidad

Se encarga de la administración contable de los negocios que manejan, de la gestión tributaria y la entrega de información a los organismos de control.

-Sistemas

Se encarga del mantenimiento y desarrollo del sistema informático de la compañía.

-La Gestión de Talento Humano

Cuida del bienestar del personal promoviendo su capacitación y desarrollo basado en un modelo de competencias acorde a las necesidades de la organización.

-Contraloría

Se encarga del cumplimiento contractual, contable y tributario de los negocios fiduciarios. Establece revisiones periódicas planificadas de acuerdo al riesgo de cada actividad y al cumplimiento de normas legales.

En la plataforma de Negocios cuentan con dos Vicepresidencias especializadas en: Negocios Inmobiliarios y Negocios de Administración y Garantías, cada una con su propia estructura.

-Negocios Inmobiliarios

La actividad principal es la administración de diversos tipos de fideicomisos que están constituidos por patrimonios de distinta índole: bienes muebles, inmuebles, portafolios de inversión, recursos económicos, paquetes accionarios, etc.

Con esta estructura organizacional la empresa puede asegurar una máxima concentración en las necesidades de sus clientes y, al mismo tiempo, mantener la eficiencia operacional y el enfoque en el desarrollo de sus especialidades.

2.5 Productos y servicios

La empresa ofrece los siguientes servicios:

-Fideicomiso Mercantil

Es un contrato por el cual una persona llamada constituyente transfiere bienes a un Patrimonio Autónomo, para que la sociedad administradora de fondos y fideicomisos los administre cumpliendo con instrucciones específicas, a su favor o de un tercero llamado beneficiario.

Los fideicomisos mercantiles:

- En administración
- De inversión
- Inmobiliario
- Garantía

-Encargo Fiduciario

Es un contrato por el cual una persona llamada constituyente, instruye a otra llamada fiduciario para que, de manera irrevocable y por su cuenta, cumpla diversas finalidades. Tales como gestión, inversión, tenencia, enajenación, etc. A favor del propio constituyente o de un tercero llamado beneficiario.

-Titularización

Bajo de un Fideicomiso Mercantil o de Fondos Colectivos se pueden llevar a cabo procesos de titularización de activos, cuyas fuentes de pago serán los bienes de fideicomiso y sus mecanismos de cobertura correspondientes.

Negocios Fiduciarios es una de las instituciones autorizadas a realizar procesos de titularización. Con este mecanismo se abren nuevas y seguras posibilidades de inversión, tanto para las personas naturales como jurídicas, nacionales y extranjeras, permitiendo la obtención de liquidez a los tenedores de los bienes a ser titularizados.

Capítulo 3

Diagnóstico y Plan de Comunicación Estratégico para el fortalecimiento de La Comunicación Interna en la Empresa “Negocios Fiduciarios”

3.1 Introducción

En el ámbito de la Comunicación Organizacional, el diagnóstico es el reconocimiento de un problema y sus posibles soluciones. Implica detectar las necesidades de comunicación insatisfechas que se presentan en determinadas condiciones en una organización.

En esta fase se debe ubicar a los principales actores en un espacio y tiempo determinado, ya que todas las personas nos desarrollamos dentro de un contexto con el que guardamos relación de influencia recíproca. Es así que, para realizar un plan de comunicación interno en la Empresa Fiduciaria el primer paso es realizar un diagnóstico que, según Brandolini es:

“La definición y el reconocimiento de una situación inicial. Es a través de su resultado que se podrá establecer acciones concretas que respondan a esta realidad que luego podrá ser abordada, siempre para mejorarla en el plan de comunicación interna.”

Este es considerado como el punto de partida para iniciar cualquier proceso de comunicación en una organización. Sin saber la situación de la que se parte, no será posible hacer una propuesta que mejore los flujos de comunicación y las relaciones laborales del público interno. Por consiguiente, se examinará la organización en todos sus niveles.

3.2. Problema de investigación

La empresa lleva más de veinte años en el mercado trabajando con las necesidades del cliente. Esta experiencia ha permitido que creen sus medios de comunicación para transmitir información. El problema de la investigación radica en que la empresa, a pesar de funcionar

durante un tiempo considerable, no cuenta con un departamento de comunicación, esto nos demuestra que se han venido manejando en medida de lo que conocen o consideran correcto. Por otro lado, la Empresa Fiduciaria tampoco cuenta con un personal capacitado para gestionar un ambiente comunicativo, mucho menos con las políticas de comunicación que toda institución debería tener.

El departamento de recursos humanos es un componente importante para la empresa, que va más allá de contratar y despedir empleados. Tiene la capacidad de mantener motivados a los colaboradores, de analizar sus comportamientos y hacer seguimientos para lograr mejorías. En esta oportunidad, Negocios Fiduciarios cuenta con este departamento, sin embargo se han concentrado únicamente en actividades como: el proceso de inducción, contratación y una que otra capacitación.

Por otro lado, la ausencia de un ambiente comunicativo dentro de la empresa, provocará un clima laboral desagradable, y no permitirá generar y poner en marcha los cambios que se requieren para responder con eficacia a las exigencias de sus clientes. Es decir que si la empresa no pone atención sobre este asunto, corre el riesgo de sufrir una crisis comunicacional que afectará a su desarrollo como organización.

3.3. Pregunta de investigación

¿Cuáles deben ser las características de un Plan de Comunicación para fortalecer la comunicación interna de la Empresa Fiduciaria?

3.4. Objetivos

3.4.1 Objetivo principal

- Diagnosticar el estado actual del manejo de la comunicación interna de la Empresa Fiduciaria.

3.4.2 Objetivos secundarios

- Evaluar el conocimiento de los públicos internos acerca de la filosofía corporativa.
- Conocer las características de la cultura corporativa.
- Establecer los medios, canales y flujos más utilizados en la comunicación interna.
- Identificar las características del clima laboral.
- Determinar las características demográficas de los públicos internos.

3.5 Marco metodológico

Se recopilará la información mediante el método cuantitativo.

Según Isabel Quezada (1996) en un estudio cuantitativo se observan propiedades cuantificables o bien los datos obtenidos son sometidos a operaciones estadísticas o matemáticas de mayor o menor complejidad.

En este caso, la técnica utilizada fue la encuesta, que nos permitirá establecer en qué grado existe, o con qué frecuencia se presenta cierto rasgo dentro del objeto de estudio. Se plantearon preguntas esenciales para identificar el estado de la comunicación interna en la empresa, se utilizó como soporte la pregunta de investigación planteada anteriormente.

Se la aplicó al personal de los distintos niveles de la organización: directivos, administrativos, de servicios y negocios. La participación total, nos brinda información relevante que será analizada, y en base a esta se plantearán las estrategias de comunicación.

3.5.1 Diseño del plan de muestreo

3.5.1.1 Definición de la población

Sujeto: Empresa Fiduciaria -Matriz Quito

Elementos: Departamento de servicios que comprende: Jurídico y Riesgos, Financiero-Administrativo, Contabilidad, Sistemas, Recursos Humanos, Contraloría y la plataforma de Negocios.

Unidades de muestreo: Autoridades, miembros del personal administrativo, de servicios y negocios de la Empresa Fiduciaria.

Alcance: Av. Naciones Unidas 1014 y Av. Amazonas, Edificio La Previsora, Torre A.

Tiempo: Período comprendido entre el martes 19 de enero al 16 de febrero del 2016.

Determinación del tamaño de la muestra: Para este propósito, se realizará el censo que es un procedimiento que permite obtener información de carácter primario y abarca todas las unidades de población. Es decir, la encuesta será aplicada a todo el personal que conforma la Empresa Fiduciaria.

3.6 Presentación y análisis de resultados

El objetivo principal de la encuesta es diagnosticar el estado actual del manejo de la comunicación interna de la Empresa Fiduciaria y a su vez evaluar el conocimiento acerca de la filosofía corporativa, los canales de comunicación más utilizados y las características del clima laboral. Con los resultados que obtengamos de esta investigación, se hará un plan de comunicación estratégica para el fortalecimiento de la comunicación interna de la Empresa Fiduciaria.

Para este propósito, como se mencionó anteriormente, la encuesta diseñada es un único modelo que se aplicó a todo el personal que conforma la Empresa Fiduciaria; es decir al departamento de servicios que comprende: Jurídico y Riesgos, Financiero-Administrativo, Contabilidad, Sistemas, Recursos Humanos, Contraloría y la plataforma de Negocios.

Tabla 1. *Datos generales*

Rango de edad	N°	(%)
18-30 años	30	60
31-43 años	15	30
44-55 años	3	6
56-68 años	2	4
Género		
Femenino	27	54
Masculino	23	46
Nivel de educación		
Secundaria	3	6
Pregrado	42	84
Postgrado	2	4
Otro	2	4
Sin nivel	1	2
Puesto en la empresa		
Legal	1	2
Administrativo y Mercadeo	25	50
Negocios	20	40
Otros	4	8

Datos obtenidos de la encuesta (Fuente: Elaboración propia)

Según el resultado de las encuestas realizadas a todo el personal de la Empresa Fiduciaria, el 60% de ellos se encuentran en el rango de edad entre los 18 a 30 años. Este amplio grupo es considerado como un personal joven, que posee la capacidad de brindar un trabajo con mayor productividad para los diferentes cargos a los que han sido asignados. Además, la mayoría de

colaboradores con un 84% tienen títulos de tercer nivel, lo que les permite tener más competencias para los cargos que desempeñan.

El 30% del personal corresponde al rango de edad 31-43 años, y en menor porcentaje está el rango 56-68 con el 4%. El tamaño de la muestra fue de 50 encuestados de los cuales el 64% pertenecen al género femenino y el 46% al género masculino.

La empresa está conformada por tres departamentos principales, el legal con un 2%, el administrativo y mercadeo que concierne al 50% del personal, esto debido a la demanda de funciones que necesita la Empresa Fiduciaria para satisfacer a sus clientes. Y por último el departamento de negocios con el 40%.

3.6.1 Filosofía Institucional

Tabla 2. Filosofía institucional

Conocimiento	Misión institucional	Visión institucional	Valores institucionales	Objetivo institucional
Sí	78%	92%	80%	78%
No	22%	8%	20%	22%

A través de las encuestas realizadas al personal de la Empresa Fiduciaria se pudo conocer el nivel de conocimiento acerca de la misión, visión, objetivos y valores institucionales.

En cuanto a la misión, el 78% conoce la actividad de la empresa que es “Entregar soluciones confiables y efectivas que satisfagan las necesidades de nuestros clientes y partes interesadas, a través de servicios fiduciarios seguros, personalizados e innovadores, cumpliendo estándares internacionales de calidad.”

En lo que se refiere a la visión institucional, la gran mayoría del personal correspondiente al 92% conoce este tema. La definición de la visión según de la Empresa Fiduciaria es “Ser líderes en el negocio fiduciario con un crecimiento sólido y rentable.”

Respecto a los valores institucionales el 80% respondió acertadamente. La Empresa Fiduciaria se caracteriza por desempeñarse laboralmente con integridad, compromiso, transparencia y lealtad.

La Empresa Fiduciaria tiene objetivos enfocados a varios ámbitos, a pesar de esto, el 78% del personal reconoció el objetivo principal de la empresa.

En conclusión, existe un alto nivel de conocimiento de la filosofía institucional, lo cual permite desarrollar un núcleo de trabajo organizacional que identifica a todas las partes que integran a la Empresa Fiduciaria.

3.6.2 Cultura Institucional

Con respecto a la cultura institucional tenemos lo siguiente:

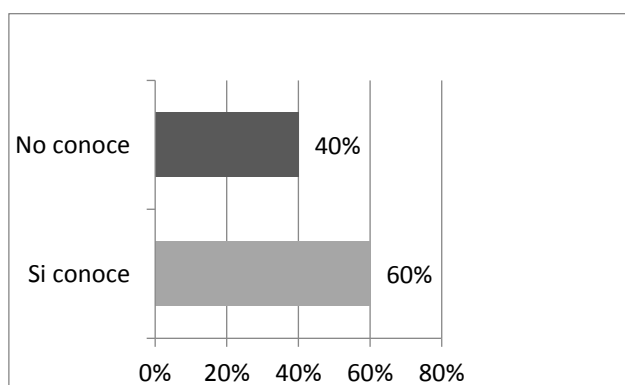


Figura 1. Conoce a qué se dedica la empresa

Se pidió a los encuestados que definieran con sus propias palabras a qué se dedica la Empresa Negocios Fiduciarios. El 60% del personal respondió qué se dedica a “la administración de fondos de terceros” o “administración de negocios fiduciarios”. Siendo estas

las dos respuestas que más se asemejan a la misión de la empresa. El 40% restante de la muestra no lo sabe.

Más de la mitad del personal dice sentirse identificado con la empresa, el porcentaje correspondiente a este grupo es el 54%. Como se analizó anteriormente, el hecho de conocer la filosofía institucional tiene como resultado que todos quienes integran la Empresa Fiduciaria se sientan parte de ella. Se debe tomar en cuenta que estas cifras son un indicio de que la comunicación interna va por buen camino.

El 24% de los encuestados corresponden al grupo de los medianamente identificados, el 20% están en posición neutral y el 2% que es un número muy reducido dicen sentirse nada identificados.

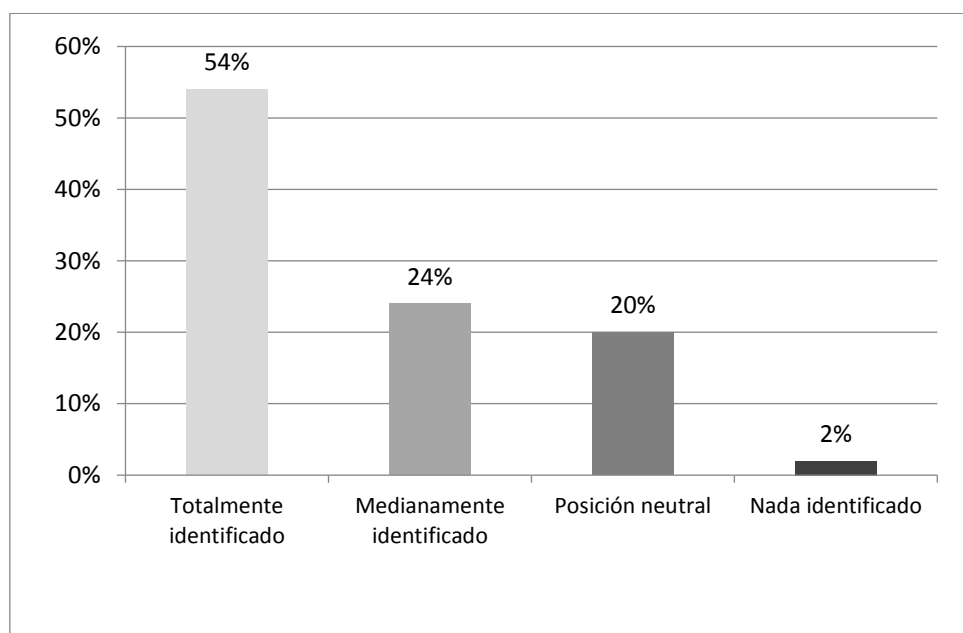


Figura 2. En qué grado se siente identificado con la empresa

Más de la mitad del personal dice sentirse identificado con la empresa, el porcentaje correspondiente a este grupo es el 54%. Como se analizó anteriormente, el hecho de conocer la filosofía institucional tiene como resultado que todos quienes integran la Empresa Fiduciaria se sientan parte de ella. Se debe tomar en cuenta que estas cifras son un indicio de que la comunicación interna va por buen camino.

El 24% de los encuestados corresponden al grupo de los medianamente identificados, el 20% están en posición neutral y el 2% que es un número muy reducido dicen sentirse nada identificados.

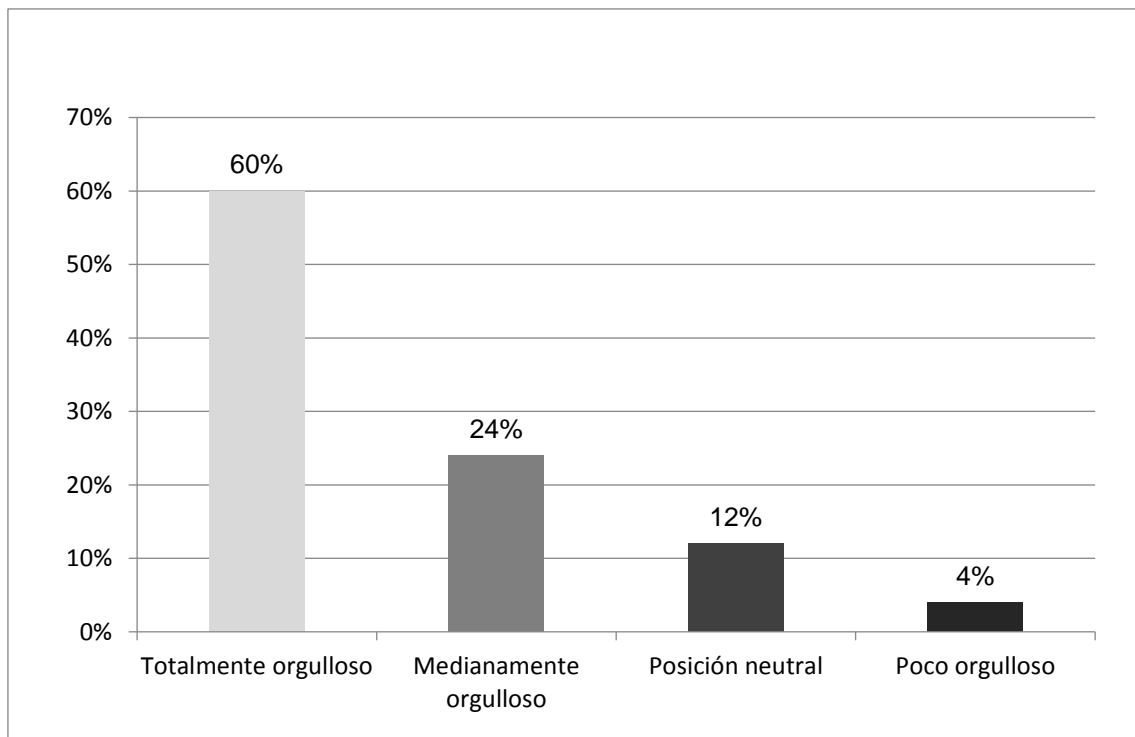


Figura 3. En qué grado se siente orgulloso de ser parte de la empresa

La reputación interna se crea en base al sentido de pertenencia y afiliación, así como el sentido de orgullo que tengan los trabajadores. El orgullo es un componente primordial que permite un clima laboral idóneo y esto, a su vez, crea un excelente lugar de trabajo, promueve la cooperación, el esfuerzo colectivo y por ende la iniciativa individual. Siendo así, el 60% del personal se siente orgulloso de ser parte de la Empresa Fiduciaria.

Por otro lado, cerca de un tercio de los encuestados se sienten medianamente orgullosos. Lo ideal sería poner más atención a este pequeño grupo, motivarlos a desempeñar de mejor manera sus roles, escucharlos, y hacer válidas sus opiniones, se lograría que formen parte de los que se sienten totalmente orgullosos. Esto da como resultado colaboradores comprometidos y responsables capaces de generar más valor a la empresa.

Finalmente, el 12% se encuentran en una posición neutral y el 4% se siente poco orgulloso. Este puede ser el reflejo de los colaboradores que están desempeñando sus cargos sin sentir gusto alguno.

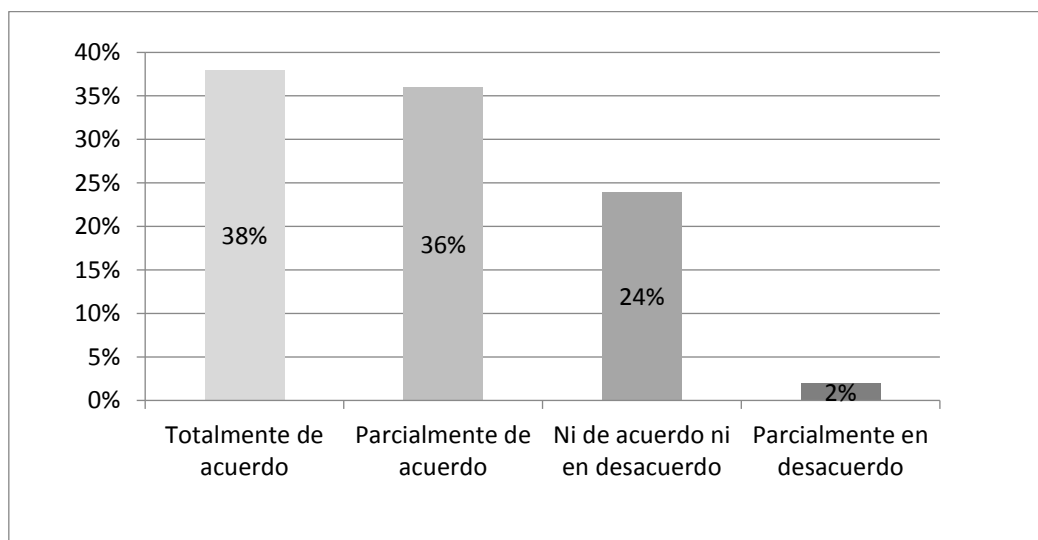


Figura 4. Los objetivos personales están relacionados con los objetivos de la empresa

Tanto las empresas como los trabajadores se trazan objetivos. Las organizaciones necesitan del personal que les ayude a lograrlos, pero también el personal utiliza a las organizaciones para alcanzar los suyos. Cuando los colaboradores se sienten a gusto, identificados, orgullosos de ser parte de un equipo de trabajo es una gran oportunidad para trabajar los intereses personales. Según la figura, el 38% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que sus objetivos personales están relacionados con los objetivos de la empresa; y un 36% parcialmente de acuerdo. Esta cifra que está muy cerca la una de la otra, nos muestra que los colaboradores de la Empresa Fiduciaria, definitivamente, si fusionan ambos objetivos.

Por otro lado, con un 24% está el personal que no está en acuerdo ni desacuerdo, es decir no tiene interés en que ambos objetivos se relacionen, y también existe el 2% que está parcialmente en desacuerdo.

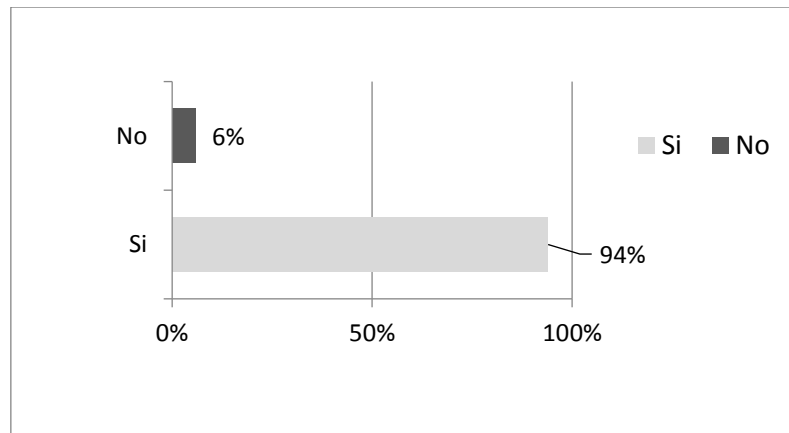


Figura 5. Recibió inducción cuando ingresó a la empresa

El proceso de inducción es de vital importancia dentro de una organización, a través de ella se puede implementar uno de los esquemas que suelen ignorarse; que es familiarizar al nuevo colaborador con la empresa, demás compañeros, directivos, su historia, su filosofía institucional. Básicamente brindar información que le permita integrarse al nuevo lugar de trabajo.

De esta manera tenemos que el 94% del personal de la Empresa Fiduciaria ha recibido inducción, esta es una muestra de que la organización se interesa en brindar este proceso a todos quienes formarán parte de ella.

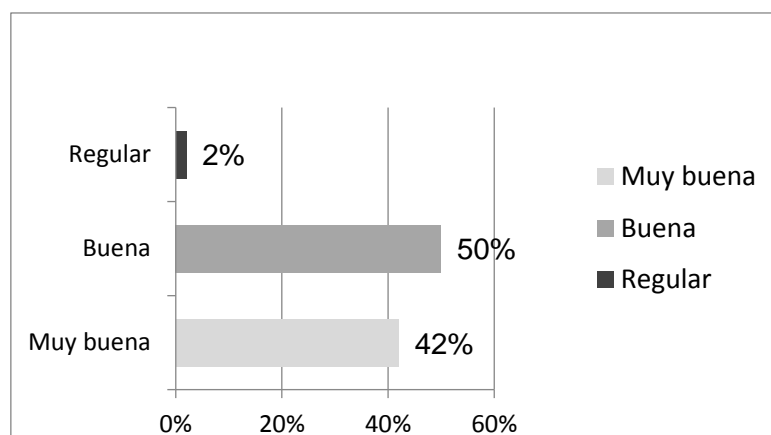


Figura 6. Opinión acerca de la inducción

El 42% de los encuestados opinaron que la inducción fue muy buena, es una cifra considerable que nos demuestra que la Empresa Fiduciaria da la oportunidad de orientar positivamente el interés de la persona que ingresa a la organización y además se genera una armonía entre las necesidades individuales y condiciones que ofrece la empresa para satisfacerla.

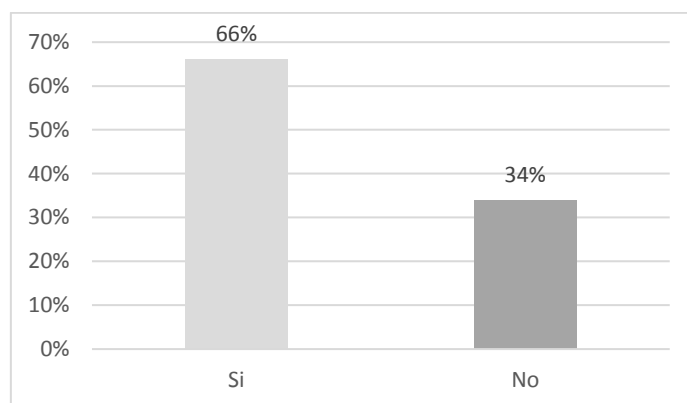


Figura 7. Conoce la autoridad máxima de la empresa

Un buen porcentaje de los encuestados correspondiente al 66% conocen a la autoridad máxima de la empresa. Pese a que la Empresa Fiduciaria está conformada por distintos departamentos, directivos y administrativos, pudieron reconocerlo con facilidad, mientras que 34% lo desconoce por completo y otros a pesar de haber señalado que sabían, tuvieron una respuesta errónea.

3.6.3 Canales y flujos de comunicación

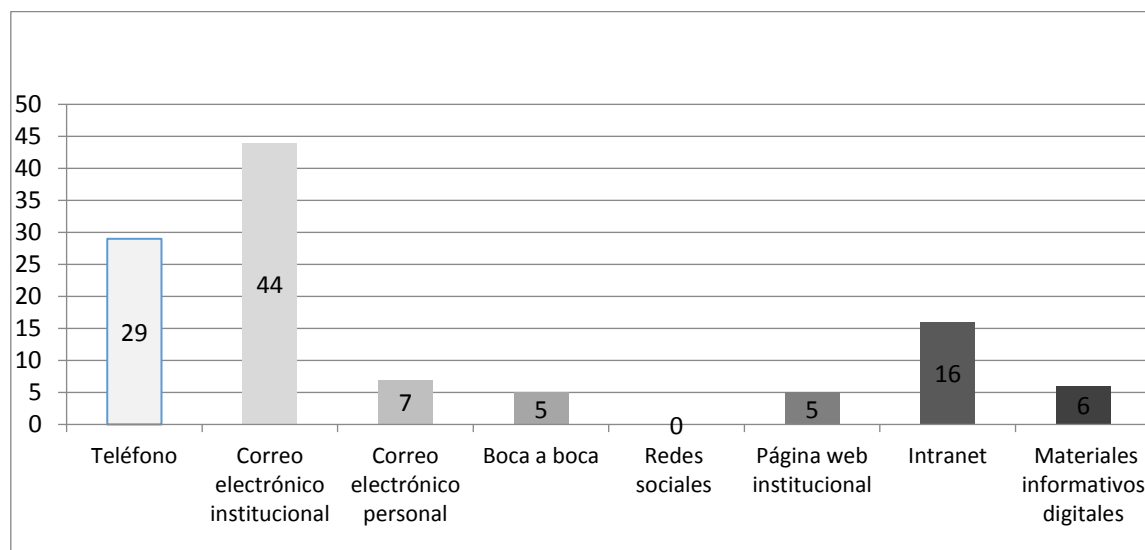


Figura 8. Medios de comunicación a través de los que recibe información

El manejo estratégico de la información es tan importante como lo son los Recursos Humanos o la Materia Prima, pues sin la información adecuada la empresa podría estar en desventaja con relación a sus competidores. Analizaremos cómo se maneja la información dentro de la organización.

Se le preguntó al personal de la Empresa Fiduciaria los medios de comunicación a través de los que recibe información. El 44% corresponde al correo electrónico institucional, se entiende que esta es una manera práctica para informar a todo el personal al mismo tiempo.

También facilita el hecho de que la mayoría del personal tiene una cuenta creada por la organización, además disponen de una computadora como herramienta de trabajo. Esto permite que se revise el mail constantemente.

Por otro lado, el 29% del personal recibe la información vía telefónica, esta es una herramienta que disponen en su mayoría. Este medio de comunicación es más directo que el correo institucional, porque puede darse una retroalimentación. Por ejemplo, si la información

dada no está clara, se puede dar paso a las preguntas y por ende a las respuestas de manera inmediata.

El intranet es utilizado en un 16%, son muy pocas las personas que ingresan a la intranet para informarse, otro motivo para no hacerlo es que no se maneja suficiente información en la misma. El 7% contestó que recibe información a través del correo personal, este grupo reducido podría pertenecer al administrativo, ellos serían los encargados de recibir la información de primera mano para después compartirla al resto del personal.

La comunicación a través de boca a boca y la página web institucional pertenecen al 5%, lo que significa que son los últimos medios que utilizan para recibir información.

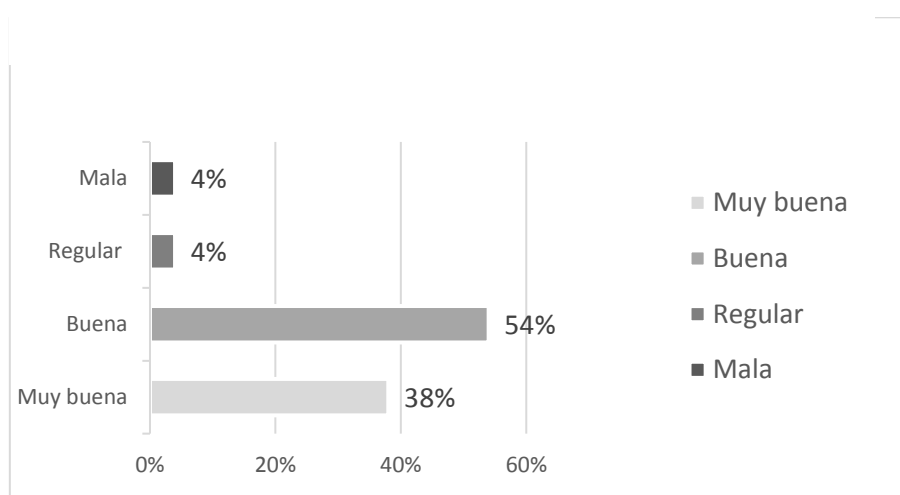


Figura 9. Calidad de la información que recibe en la empresa

La información de calidad es fundamental en una empresa, indistintamente del medio que se use, ayudará a crear un nivel de competitividad y posibilidades de desarrollo. Como enseña la figura 9. El 54% de los encuestados consideran que la calidad de la información que reciben en la empresa es buena y el 38% la considera muy buena. Esta es otra causa para que la comunicación interna de la Empresa Fiduciaria se encuentre como hasta ahora, con un ambiente laboral adecuado, buenas relaciones interpersonales y trabajo en equipo.

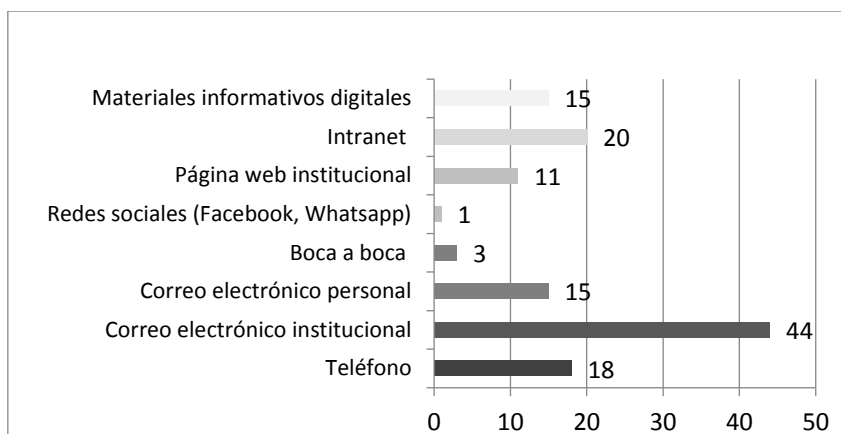


Figura 10. Cuáles son los medios de comunicación a través de los que preferiría recibir información

Para el análisis de esta figura se tomará en cuenta los datos más relevantes. En primera instancia, con un 44% eligieron al correo institucional como medio de comunicación para recibir información. La mayoría de personas se han manejado de esta manera y les resulta conveniente seguir haciéndolo, por esta razón se ubica en un primer puesto.

En segundo lugar está la intranet con el 20%, esta es considerada una herramienta innovadora que permite intercomunicar todos los miembros de la empresa para obtener un mejor desempeño de sus funciones y procesos. Sin embargo, en la figura anterior pudimos ver que casi no usan este medio, así que lo ideal sería darle un mejor manejo a esta red de comunicación y obtener varias ventajas.

En tercer lugar, está el teléfono con el 18% y el 15% con el correo institucional. Estos son los cuatro medios de comunicación por los que tienen mayor preferencia, se los tomará en cuenta a la hora de realizar el plan de comunicación interna para generar estrategias en base a los mismos.

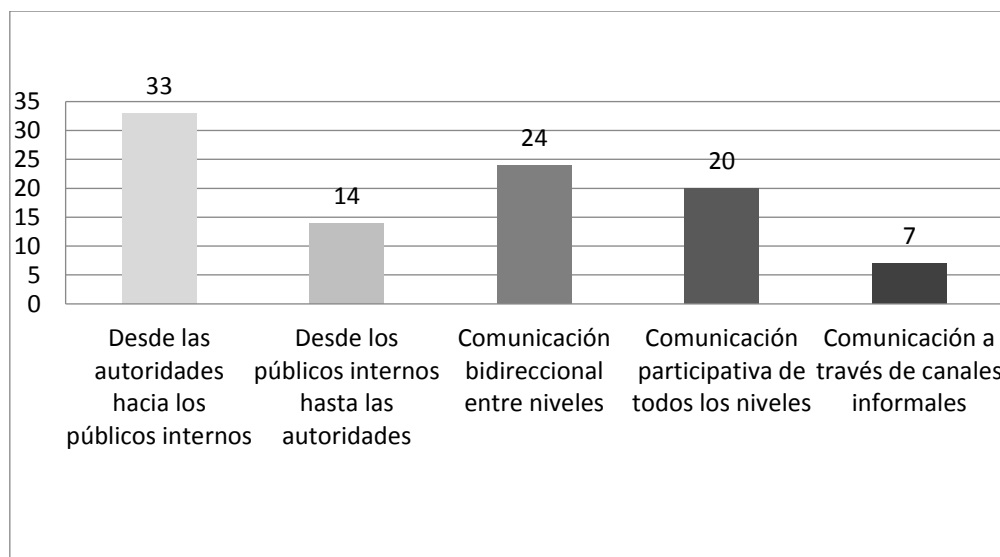


Figura 11. De qué manera fluye generalmente la información

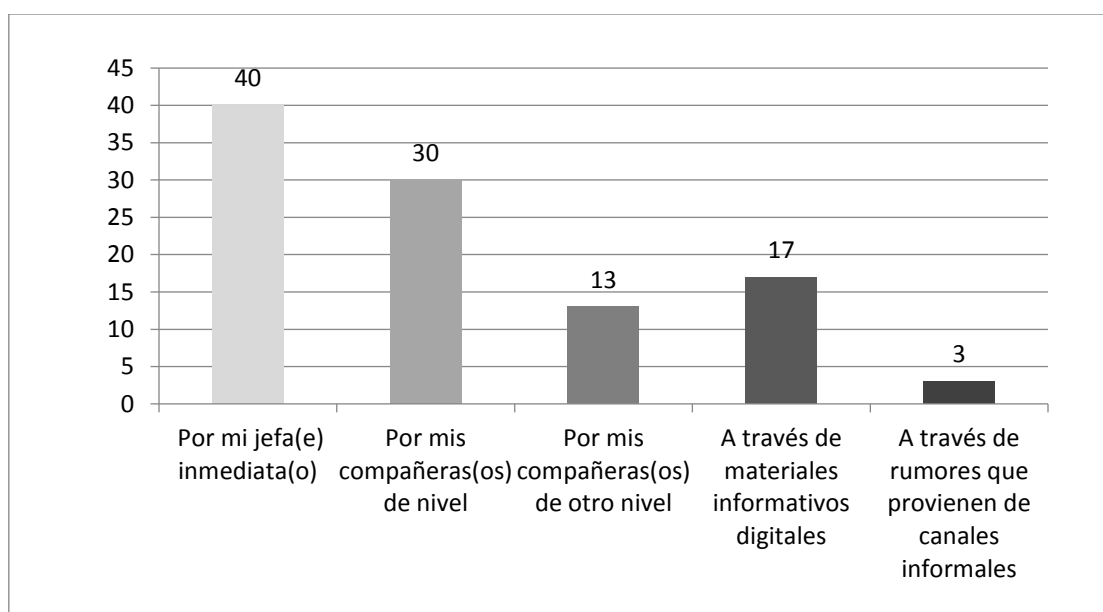


Figura 12. A través de quién o quiénes usted recibe generalmente información

El 33% de los encuestados contestaron que la información fluye desde las autoridades hacia los públicos internos, es decir de manera vertical desde la dirección o mandos intermedios hasta los empleados de niveles inferiores, como podemos evidenciar en la figura 12, el 40% del

personal afirma recibir la información desde su jefe inmediato. Se puede hablar de anuncios, circulares, tabloneros de anuncios, manuales de empresa, conferencias, entrevistas.

Mientras que el 24% opina que se da una comunicación bidireccional entre niveles. Se habla de una confianza, credibilidad en el equipo que les permite comunicarse entre ellos. Para lograr todo esto, los líderes necesitan hacer una auto-conciencia de sus puntos fuertes para mejorar, a la vez que se mantiene la firmeza y la integridad para la resolución de problemas y la delegación de tareas. El 30% de los colaboradores reciben la información de sus compañeros de nivel; lo positivo de esto es que se genera un proceso de retroalimentación de la información, de conocimientos y esto sería una buena estrategia para mejorar la empresa en todos los aspectos.

Así mismo, el mal manejo de la información puede dar paso al rumor, y esto al mal entendido que puede entorpecer los procesos perjudicando a la empresa. Por otro lado, el 20% del personal considera que se maneja una comunicación participativa de todos los niveles. Es decir que hay la oportunidad de opinar, proponer, escuchar, llegar a acuerdos; es una manera más informal de saber cómo está marchando la empresa.

Finalmente, en la figura 12. el 17% recibe información a través de materiales digitales.

3.6.4 Clima Laboral



Figura 13. Cómo califica la relación que tiene con sus compañeros de departamento

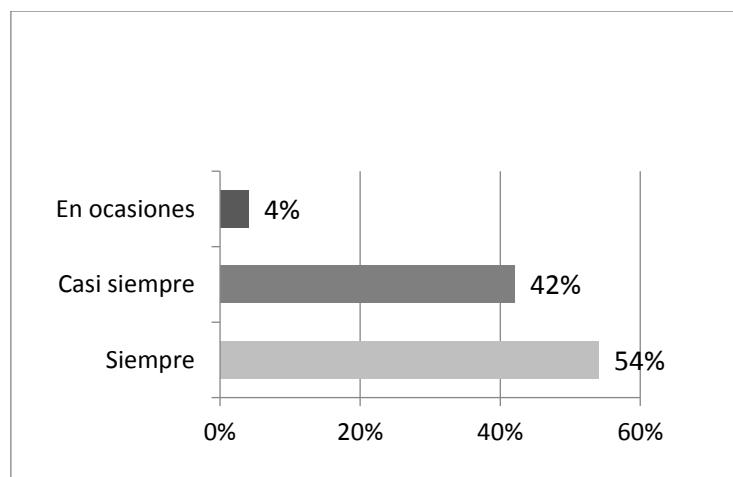


Figura 14. Es posible entablar un diálogo con sus compañeros de departamento

En la mayoría de las empresas el trabajo se desarrolla a través de actividades grupales, de tal forma que se requiere un nivel aceptable de comunicación y la cooperación entre los trabajadores. Es a partir de las relaciones interpersonales que se puede crear un adecuado ambiente de trabajo que permita la sostenibilidad de la organización.

Afortunadamente, en la Empresa Fiduciaria existe buena relación entre los compañeros de departamento como lo podemos ver en la FiguraN°13 el 44% la califica como muy buena, y de igual manera con el 54% aseguran que se puede entablar un diálogo entre ellos. El 44% del personal considera que la relación es buena y que se puede mantener un diálogo en un 42%.

En este análisis podemos concluir que existe una buena relación de trabajo entre los compañeros de los distintos departamentos, esto permite que se cumplan los objetivos planteados. Sin embargo, las relaciones interpersonales que no son bien manejadas pueden conllevar a la desconcentración de los trabajadores en su labor y esto a la toma de malas decisiones.

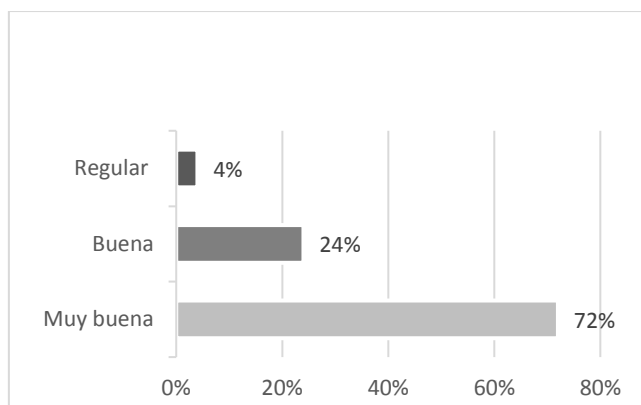


Figura 15. Cómo calificaría la relación que mantiene con su jefe inmediato

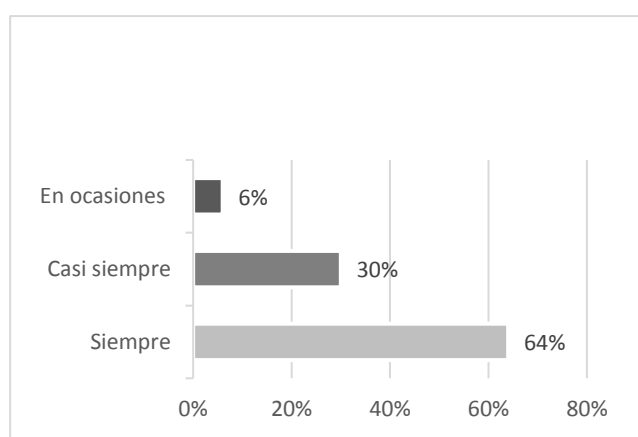


Figura 16. Cree usted que es posible entablar un diálogo con su jefe inmediato

El 72% del personal califica como muy buena a la relación que mantiene con su jefe inmediato, de tal manera que el 64% del tiempo es posible entablar un diálogo. El diálogo es importante en las organizaciones porque no solo mejora el clima laboral, sino que permite que todo el personal se comprometa y trabaje en favor de los intereses institucionales. Por otro lado, el diálogo es espontáneo, informal, permitiendo que las personas involucradas puedan llegar a un acuerdo.

El 24% lo califica como buena, se puede entablar un diálogo en un 30% y quienes opinan tener una relación regular, logran entablar un diálogo en un 6%.

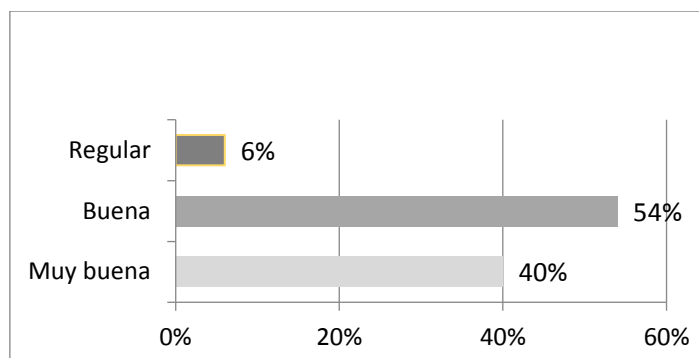


Figura 17. Cómo calificaría la relación que mantiene con los miembros de otros departamentos

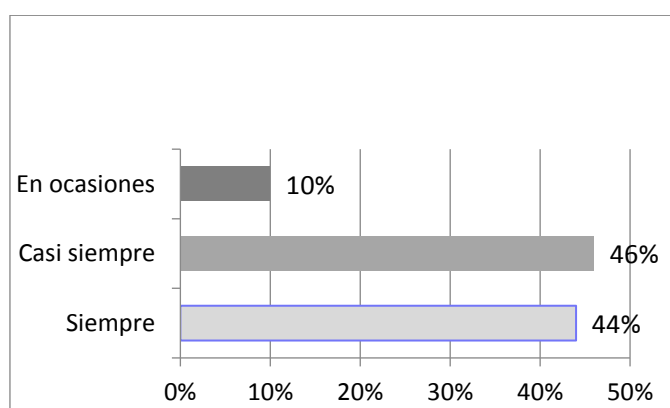


Figura 18. Cree usted que es posible entablar un diálogo con los miembros de otro departamento

En esta ocasión, se le preguntó al personal que califique la relación que mantiene con los miembros de los otros departamentos, a lo que el 54% respondió que es buena y el 40% muy buena. Tan solo el 6% lo califica como regular.

El hecho de mantener una buena o muy buena relación entre el personal, permite que se entable un diálogo con facilidad. Como nos muestra la figura 18. el 46% lo puede hacer casi siempre, el 44% siempre y el 10% en ocasiones. Este último grupo, pertenece a los que no logran entablar relaciones interpersonales, por lo tanto no se da oportunidad al diálogo y entendimiento entre ambas personas.

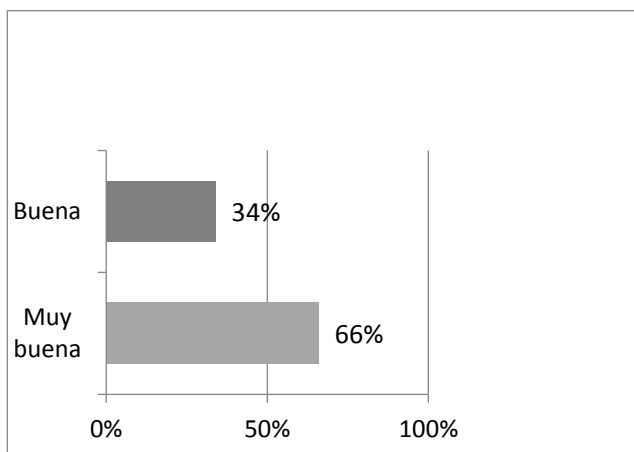


Figura 19. Cómo calificaría la relación que mantiene con los miembros de personal de servicio

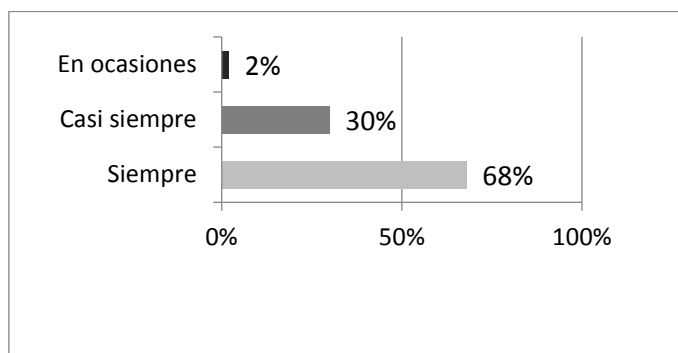


Figura 20. Cree usted que es posible entablar un diálogo con los miembros de personal de servicios

Cabe recalcar que el personal de servicios es el más grande de la empresa, dentro de este se encuentran alrededor de tres departamentos. Afortunadamente, el 66% del personal califica a la relación como muy buena y el 34% como buena. Por lo tanto, siempre se entabla un diálogo.

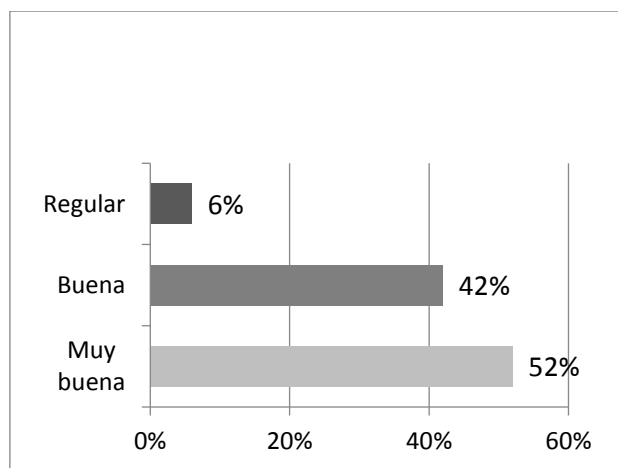


Figura 21. Cómo calificaría la relación que mantiene con los miembros de la plataforma de negocios

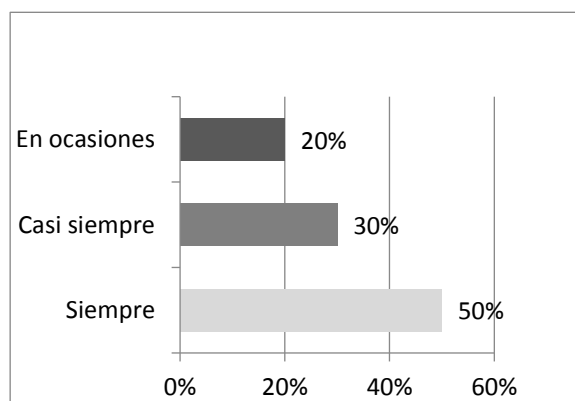


Figura 22. Cree usted que es posible entablar un diálogo con los miembros de la plataforma de negocios

Los plataforma de negocios está conformada, en un primer nivel, por la Vicepresidencia y, en un segundo, por los negocios inmobiliarios, de administración y garantías. El 52% considera que tiene muy buena relación con los miembros de esta plataforma, de tal manera la facilidad de entablar un diálogo es del 50%.

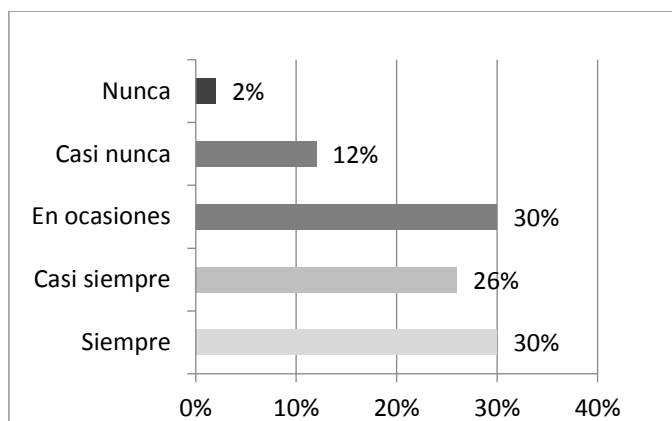


Figura 23. Considera que, para las decisiones, sus puntos de vista son tomados en cuenta

En los gráficos anteriores se analizó la relación que mantiene el personal y la facilidad que existe para entablar un diálogo entre ellos. El resultado fue positivo, los trabajadores de los distintos departamentos pueden llegar a acuerdos, se escuchan, opinan. Esta comunicación adecuada permite que las decisiones o puntos de vista de cada uno, sean tomados en cuenta.

El 30% considera que siempre es así, la empresa que se preocupa por sus colaboradores, los valora, los motiva, tiene la posibilidad de alcanzar todos sus objetivos.

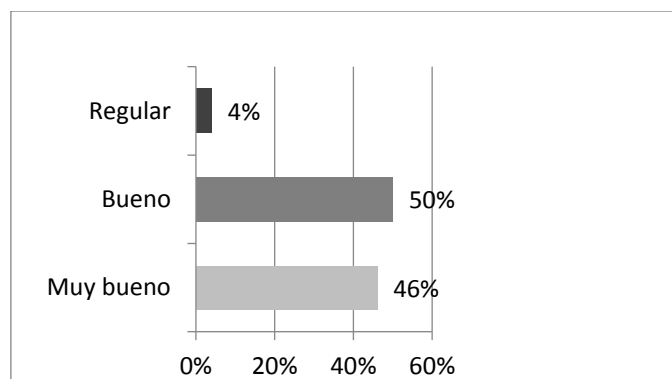


Figura 24. Cómo calificaría al ambiente laboral del nivel al que pertenece

El 50% de los encuestados califica como bueno al ambiente laboral de su nivel/departamento y el 46% lo considera muy bueno. Trabajar en condiciones adecuadas, da como resultado una mayor productividad, gente motivada y responsable.

Por otro lado, un aspecto clave que define a un lugar de trabajo como acogedor, es que el personal se sienta parte del equipo. Como lo podemos apreciar, los colaboradores son tomados en cuenta, se sienten gustosos y como resultado de esto se tiene un ambiente laboral apropiado.

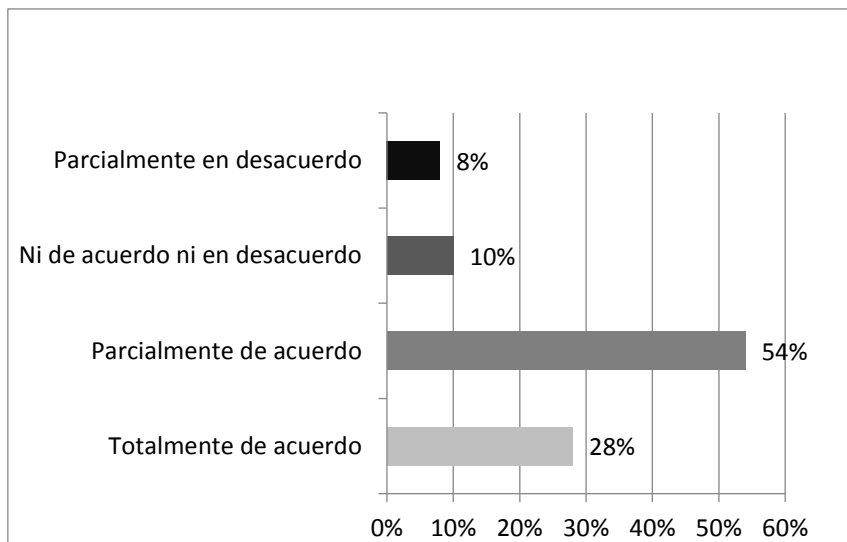


Figura 25. Está de acuerdo en que las instalaciones físicas de la empresa le permiten desempeñar sus actividades diarias adecuadamente

El ambiente físico o las buenas instalaciones de las empresas son de gran importancia para desempeñar el trabajo eficiente, por ejemplo, brindar respuestas a las solicitudes del público interno y externo y agilizar los procesos de las actividades aprovechando sus propios recursos.

El 54% del personal está parcialmente de acuerdo en que las instalaciones físicas que ofrece la Empresa Fiduciaria les permite desarrollar sus actividades adecuadamente; es decir que no se sienten totalmente cómodos en su área laboral, puede ser por su reducido espacio donde se encuentran las oficinas.

3.7 Diseño del Plan de Comunicación

3.7.1 Introducción

En este capítulo se concreta el Plan de Comunicación para el fortalecimiento de la comunicación interna de la empresa Negocios Fiduciarios, año 2016

Después del diagnóstico de comunicación sobre la situación actual de la organización, mediante el método cuantitativo, es posible identificar los aciertos y desaciertos comunicacionales presentes en la empresa.

La implementación de estrategias, actividades idóneas son las que permitirán dar un cambio en positivo para la empresa, a crear una mejor gestión, un ambiente adecuado e impulsar un desarrollo eficiente y eficaz.

3.7.2 Justificación

La empresa más de veinte años en el mercado trabajando con las necesidades del cliente. Esta experiencia ha permitido que creen sus medios de comunicación para transmitir información. El problema de la investigación radica, en primera instancia, en que la empresa no cuenta con un departamento de comunicación.

Por otro lado, Negocios Fiduciarios S.A tampoco cuenta con un profesional capacitado que gestione un ambiente comunicativo, mucho menos con las políticas de comunicación que toda institución debería tener.

3.8. FODA

A continuación, el análisis DAFO, que significan las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa. En base a esto, será mucho más práctico el planteamiento de estrategias.

FODA	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrece varios servicios fiduciarios • Se encuentra ubicado en un lugar estratégico • Personal capacitado 	<ul style="list-style-type: none"> • Espacio físico reducido • Poca atención a las opiniones del personal • Inadecuado uso de los medios de comunicación que dispone la empresa.
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Fidelidad de clientes • El mercado fiduciario la reconoce como un competidor importante 	<ul style="list-style-type: none"> • Debilidad publicitaria • Competencia • Situación económica del país

Visión

Consolidar a la organización como líder en el negocio fiduciario con un crecimiento sólido y rentable.

Misión

Gestionar estrategias comunicacionales encaminadas a fortalecer la comunicación interna de la organización.

Objetivo general

Crear un plan de comunicación interna que desarrolle una comunicación efectiva dentro de la empresa.

Objetivos específicos

1. Optimizar el uso de los medios de comunicación con la finalidad de que la información llegue por igual a todo el personal.
2. Fortalecer la confianza de los colaboradores mediante la realización de actividades, para incentivar la fluidez comunicacional.
3. Implementar actividades que fomenten las relaciones interpersonales que mejoren la cultura organizativa y a su vez apoye a la comunicación de la empresa.

3.9. Ejecución total del plan

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
<p>1. Optimizar el uso de los medios de comunicación con la finalidad de que la información llegue por igual a todo el personal.</p>	<p>Fortalecimiento de los medios de comunicación interna.</p>	<p>Activación de redes sociales internas: página web, intranet, Facebook, que son los medios disponibles pero menos usados.</p> <p>Por otro lado, tenemos a Whatsapp como una aplicación de mensajería instantánea, instalada en casi todos los celulares de los colaboradores.</p>	<p>Se actualizará, de ser necesario, la información en la página web de la empresa así como también en la intranet y página de Facebook. Esta última es importante tomando en cuenta que la mayoría de personas utilizan Facebook. El Whatsapp es una herramienta de comunicación fácil y efectiva, esta servirá para mantener contacto con el personal que está fuera de las instalaciones.</p>
		<p>Renovación de los materiales informativos.</p>	<p>Se colocará la cartelera en espacios de concentración. La información debe ser relevante con mensajes concisos, y se utilizará imágenes para hacerla más atrayente. Es importante manejar el contenido de la información con regularidad para que no se pierda el interés.</p>

<p>1. Optimizar el uso de los medios de comunicación con la finalidad de que la información llegue por igual a todo el personal.</p>	<p>Difusión periódica de la información.</p>	<p>Selección de medios de comunicación eficaces para transmitir información.</p>	<p>El correo institucional es el medio predilecto del personal para recibir información. De tal manera que se lo utilizará con la misma frecuencia.</p> <p>Al nuevo personal que se incorpore a la empresa, se le creará un mail, lo más pronto posible, con la finalidad de que no se pierda el hilo de la comunicación.</p> <p>Las reuniones que serán convocadas vía correo electrónico, se detallará fecha, hora, lugar y motivo. Es importante hacerlo con anticipación para contar con la presencia de todos. Como el tiempo es un recurso valioso, la información que se quiere compartir debe ser clara y concisa.</p>
		<p>Diseño de formato para circular la información.</p>	<p>El formato es un diseño digital que consta del logotipo de la empresa, su dirección y números de contacto. Esta presentación es mucho más formal, por lo que será utilizada en ocasiones especiales. Por ejemplo: si se quiere convocar a colaboradores de otras empresas.</p>

<p>1. Optimizar el uso de los medios de comunicación con la finalidad de que la información llegue por igual a todo el personal.</p>	<p>Difusión periódica de la información.</p>	<p>Implantar un cronograma de publicaciones.</p>	<p>Las publicaciones serán mensualmente y según su contenido se escogerá el medio para hacerlo. La importancia del cronograma es que se llevará un orden, y así se evitará la saturación de información.</p>
--	--	--	--

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
2. Fortalecer la confianza de los colaboradores mediante la realización de actividades, para incentivar la fluidez comunicacional.	Creación de la unidad de comunicación interna y sus principales funciones.	Selección del personal que tenga más afinidad para cumplir con la función de vincular la comunicación entre departamentos.	Se escogerá a una persona por departamento para que sea quien enlace la comunicación interna. Estas personas serán aquellas que han sabido destacarse en sus labores, principalmente en liderazgo y trabajo en equipo.
		Definición de funciones de los responsables que vincularán la información.	La unidad de comunicación interna destinará actividades a cada representante de los departamentos. Lo hará en base a su perfil profesional.
		Capacitación a los representantes de cada departamento.	Se realizará una primera capacitación sobre la importancia de la comunicación interna y estará a cargo de la directora de Recursos Humanos. Se realizará una charla cada dos meses, los temas los escogerán los directivos de la empresa. La idea central de esto es que los vinculadores de la información estén motivados y tengan conocimientos para compartirlos.

<p>2. Fortalecer la confianza de los colaboradores mediante la realización de actividades, para incentivar la fluidez comunicacional.</p>	<p>Creación de la unidad de comunicación interna y sus principales funciones.</p>	<p>Difusión de conocimientos para cada departamento de la empresa.</p>	<p>Los representantes de cada departamento son los que liderarán el grupo y quiénes compartirán lo aprendido. De esta manera, se habrá logrado que la información llegue a todos los colaboradores sin necesidad de haber tenido una convocatoria general. Así se optimizará el tiempo.</p>
		<p>Creación de espacios de expresión.</p>	<p>Los colaboradores tendrán la oportunidad de opinar con relación a diversos temas. La finalidad de los espacios de expresión es que se evite el rumor, que no circule información falsa, además fomentar la confianza a la hora de comunicarse entre todos.</p>

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
<p>3. Implementar actividades que fomenten las relaciones interpersonales que mejoren la cultura organizativa y a su vez apoye a la comunicación de la empresa.</p>	<p>Organización de actividades sociales para la integración del personal.</p>	<p>Elaboración de un calendario donde constarán las actividades sociales que se realizarán anualmente.</p>	<p>Dentro de la programación de eventos sociales están los festejos nacionales e institucionales. Esta es una manera acertada de mejorar las relaciones interpersonales.</p> <p>Se dará a conocer a todo el personal las fechas en las que se ejecutarán las actividades como: jornadas de integración deportiva, salidas de campo, semana santa, día del trabajo, fiestas de Quito, Navidad.</p>
		<p>Creación de un registro con las fechas de nacimiento de todo el personal y elección del mejor empleado del mes.</p>	<p>Hacer una reunión para festejar a los cumpleaños de cada mes, esto consiste en compartir un momento del día y realizar un homenaje sencillo.</p> <p>Además aprovechar el momento para hacer el nombramiento al mejor colaborador del mes. Esta persona será quién haya tenido un alto rendimiento y cumplimiento de metas.</p>

<p>3.Implementar actividades que fomenten las relaciones interpersonales que mejoren la cultura organizativa y a su vez apoye a la comunicación de la empresa.</p>	<p>Organización de actividades sociales para la integración del personal.</p>	<p>Organización y ejecución de los eventos.</p>	<p>Se hará el montaje del evento a festejar, para la organización se recomienda que los vinculadores de comunicación sean los mismos que lideren y predestinen actividades.</p>
--	---	---	---

4. Evaluación del Plan de Comunicación

OBJETIVO	RESULTADO	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE
1. Optimizar el uso de los medios de comunicación con la finalidad de que la información llegue por igual a todo el personal.	Aumento en el uso de los medios de comunicación interna, que dispone la empresa, como una fuente de información primaria	Encuesta sobre el manejo de la información interna, permitir que se hagan observaciones para mejorar, si es el caso.	Departamento de Recursos Humanos, directivos
2. Fortalecer la confianza de los colaboradores mediante la realización de actividades, para incentivar la fluidez comunicacional.	Apertura a la confianza y al diálogo entre los colaboradores de todos los departamentos, incluyendo al área gerencial.	Encuesta e informe sobre la percepción de la comunicación interna, además calificar el trabajo de los responsables de vincular la información.	Departamento de Recursos Humanos, personas elegidas para compartir la información.
3. Implementar actividades que fomenten las relaciones interpersonales que mejoren la cultura organizativa y a su vez apoye a la comunicación de la empresa.	Fortalecimiento de las relaciones interpersonales, esto permite un mejor clima laboral.	Percepción de un mejor ambiente laboral, disposición para colaborar, sentido de pertenencia.	Departamento de Recursos Humanos/ Directivos.

4.1 Presupuesto

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Renovación del material impreso para la cartelera	8	50	400
Capacitación a los encargados de vincular la comunicación	6	100	600
Material impreso	6	40	240
Talleres para el fortalecimiento de la comunicación interna	6	100	600
Montaje de los eventos nacionales e institucionales	7	100	700
Festejo a los cumpleaños de cada mes y premiación al mejor empleado	12	70	840
TOTAL:			\$ 3380

Difusión de conocimientos para cada departamento de la empresa.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Creación de espacios de expresión.		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Actividades sociales que se realizarán anualmente.		■		■				■		■		■
Creación de un registro con las fechas de nacimiento de todo el personal y elección del mejor empleado del mes.		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Organización y ejecución de los eventos.		■		■	■			■		■	■	■

Capítulo 4

Conclusiones y Recomendaciones del Diagnóstico

4.1 Conclusiones

El manejo adecuado de la comunicación interna facilita el desarrollo de las buenas relaciones interpersonales, facilita el cumplimiento de las tareas laborales, y también motiva al personal. De esta manera la comunicación busca integrar a todos para tomar en cuenta sus opiniones y hacerlas válidas.

Para la realización del plan de comunicación fue necesario conocer a la organización, siendo así nos encontramos con lo siguiente:

- El porcentaje del personal que desconoce la misión, visión, valores institucionales está en un rango del 20 al 22%, se lo considera como un grupo mínimo. Esto crea la necesidad de utilizar un medio más efectivo para dar a conocer esta información de gran importancia.
- Los colaboradores están parcialmente de acuerdo en que sus objetivos personales se alinean con los objetivos de la empresa, de tal manera que logran sentirse identificados y orgullosos de formar parte de Negocios Fiduciarios.
- La mayoría del personal ha pasado por el proceso de inducción y considera que la información brindada ha sido de calidad. Esta iniciativa por parte de Negocios Fiduciarios es de vital importancia porque esta es la primera impresión de lo que es, hace y ofrece la empresa.
- El manejo de la información se opera desde las autoridades hacia el público interno, utilizando como medio de comunicación al correo institucional. De esta manera, se convierte en el medio de preferencia, dejando de lado los otros medios que también son de utilidad.

- Todo lo antes mencionado ha generado un ambiente laboral aceptable, existe buena relación del personal, ya sea con su jefe inmediato o compañeros de departamento, por lo tanto tienen la facilidad de generar un diálogo entre ellos.
- Los puntos de vista que expresan los colaboradores son, en su mayoría, tomados en cuenta, lo cual demuestra que la empresa se preocupa por ellos y su bienestar. Se les da la oportunidad de participar en la toma de decisiones.
- Las instalaciones físicas de la empresa influyen en el desarrollo de las actividades del personal, pues están parcialmente de acuerdo en que son adecuadas. El espacio es prácticamente reducido.
- La unión de los conceptos teóricos promueven al desarrollo del plan de comunicación. El plan está constituido por estrategias puntuales que permitirán el logro de objetivos y la oportunidad de manejar una comunicación efectiva que involucre a todas las áreas.
- Queda a discreción de la organización modificar el plan de comunicación interna según sus necesidades, adaptando los tiempos de ejecución, presupuesto, cronograma.

4.2 Recomendaciones

- Se recomienda que la empresa Negocios Fiduciarios difunda constantemente la filosofía corporativa para que el personal antiguo y el nuevo tengan conocimiento. Para esto sería ideal la elaboración de una campaña, utilizando materiales y medios de comunicación interna adecuados.
- Mantener el proceso de inducción para los nuevos colaboradores, adicional a esto sería prudente hacerlo de manera creativa y responsable para cuidar la imagen de la empresa.
- Dar apertura al manejo de la información desde el público interno hacia las autoridades, con la intención de que haya una retroalimentación de mensajes. Además esto permite la confianza entre el personal, recordando que merece responsabilidad y claridad para emitirla.

- Tomar en cuenta la opinión del personal, la exposición de varias ideas puede ser de beneficio para la empresa.
- Trabajar con todos los colaboradores del área operativa, para que se animen a fomentar buenas relaciones interpersonales con los demás compañeros. De esta manera todo el grupo, en su totalidad, tendría la buena voluntad de trabajar en equipo y más que eso, conocerse entre ellos.
- Mantener y mejorar las condiciones de trabajo en las que se desenvuelven diariamente los colaboradores, para que su motivación vaya en aumento y se genere un excelente ambiente de trabajo.
- Dar apertura a la confianza entre directivos y colaboradores, con el debido respeto que ambos se merecen, para crear un ambiente de seguridad y confort que permita a los colaboradores expresar sus opiniones y necesidades con libertad.
- Diseñar un plan estratégico de comunicación para fortalecer la comunicación interna.

4.3 Referencias bibliográficas:

- Alejandra Brandolini, M. G. (2008). *Comunicación interna* . Buenos Aires- Argentina : La Crujía .
- Alejandra Brandolini, M. G. (2008). *Comunicación Interna* . Buenos Aires-Argentina: Editorial DIRCOM .
- Almenara Aloy Jaume . (2005). *Comunicación interna en la empresa*. Barcelona - España: Manuales .
- Bonilla, L. (18 de Marzo de 2015). *Gestión del liderazgo y valores en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador de la ciudad de Quito, durante el período académico 2010-2011*. Obtenido de Tesis de grado previa a la obtención del título de magíster en gerencia y liderazgo educacional: <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/3177/1/Tesis%20de%20Bonilla%20Urbina%20Dany%20Luciano.pdf>
- CACPECO. (2014). Grupos de interés de CACPECO. *Memoria de avance social y sustentabilidad* , 40.
- Casa del libro. (8 de Enero de 2015). *casadellibro.com*. Obtenido de <http://www.casadellibro.com/libro-la-comunicacion-en-accion-informe-sobre-la-nueva-cultura-de-la-g-estion/9788449307638/688285>
- CES. (14 de Marzo de 2015). *Consejo de Educación Superior*. Obtenido de <http://www.ces.gob.ec/descargas/ley-organica-de-educacion-superior>
- Cevallos, M. d. (21 de Enero de 2014). Quito, Pichincha, Ecuador.
- Cevallos, M. d. (21 de Enero de 2014). Quito, Pichincha, Ecuador.
- Cevallos, M. d. (15 de Agosto de 2014). Contenidos de la asignatura Plan de Titulación I. *Enfoques teóricos* . Quito, Pichincha, Ecuador.
- Cevallos, M. d. (21 de Enero de 2014). Contenidos de la materia Comunicación Administrativa y Organizacional. *Situación actual de la comunicación organizacional en el Ecuador* . Quito, Pichincha, Ecuador.
- Cevallos, M. d. (15 de 09 de 2013). Contenidos de la materia Investigación de la Comunicació. Quito, Pichincha, Ecuador: PUCE.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Collado, C. F. (1997). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Editorial Trillas .

- Collado, C. F. (2002). *La Comunicación en las Organizaciones*. México : Editorial Trillas.
- Desarrollo, S. N. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017*. Obtenido de <http://www.buenvivir.gob.ec/>
- Diez Freijeiro, S. (2011). *Técnicas de comunicación*. Bogotá: Ideaspropias Editorial.
- Española, R. A. (20 de Noviembre de 2014). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://www.rae.es/>
- FAU-UCE. (2010). Entrevista Arq. Luis Oléas. *Arquitectura y sociedad* , 16-21.
- FAU-UCE. (21 de Febrero de 2015). *Facultad de Arquitectura y Urbanismo*. Obtenido de <http://www.uce.edu.ec/web/arquitectura-y-urbanismo>
- FAU-UCE. (2012). *Instructivo para la presentación del Informe de Autoevaluación Institucional, de Carreras o Programas para las Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador*. Quito.
- FAU-UCE. (2010). Raíces de la Facultad de Arquitectura. *Arquitectura y sociedad* , 14-15.
- FAU-UCE. (2011). *Rediseño curricular para la carrera profesional de Arquitectura*. Quito.
- FAU-UCE. (2010). Reseña histórica del edificio de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Central. *Arquitectura y sociedad* , 8-13.
- Fernández Collado, C. (2012). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Fernández, C. (1999). *La comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas.
- INEC. (17 de Marzo de 2015). *Compendio Estadístico 2013*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/PUBLICACIONES/Compendio-2013/compendio_estadistico_2013.pdf
- Julca, B., & Fava, M. (23 de julio de 2014). *Visión gerencial*. Obtenido de : <http://132.248.9.1:8991/hevila/Visiongerencial/2010/vol9/no2/8.pdf>
- Katz y Kahn. (1995). *Psicología social de la organización*. México: Trillas.
- Knapp, R. (1994). *Psychology of Rumor*. Public Opinion Quartely.
- Lite, M. D. (1997). *Cultura empresarial y comunicación Interna: su influencia en la gestión estratégica* . Madrid- España: Editorial Fragua .

- Mallén, J. I. (2005). *Comunicar para crear valor* . España: Universidad de Navarra,S.A.
- Marín, A. L. (1997). *La Comunicación en la empresa y en las Organizaciones*. S.A Bosch.
- Martín Martín, F. (1997). *Comunicación en empresas e instituciones*. Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca.
- Martín, F. M. (2006). *Comunicación Empresarial e Institucional* . Madrid : Editorial Universitas, S.A.
- Mintzberg, H. (1990). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Montero, F. V. (2011). *Comunicar* . Barcelona-España: Editorial Gedisa .
- Pacheco, F. (11 de Agosto de 2014). *Contenidos de la asignatura Desarrollo Organizacional. Investigación de clima laboral* . Quito, Pichincha, Ecuador.
- Padilla, C. R. (1999). *"La Comunicación", Un punto de vista organizacional*. México: Editorial Trillas .
- Pascual, R. d. (2007). *Fundamentos de la Comunicación Humana* . Club Universitario.
- Porret, M. (2010). *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid: ESIC Editorial.
- Prieto, J. E. (2012). *Gestión Estratégica Organizacional* . Bogotá-Colombia: Ecoe Ediciones .
- RAE. (20 de Noviembre de 2014). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://www.rae.es/>
- Real Academia de la Lengua. (1992). *Diccionario*. Madrid: Espasa Calpe.
- Saladrigas Medina, H. (4 de Diciembre de 2014). *Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos*. Obtenido de Revista Latina de Comunicación Social, 60.: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/200540saladrigas.pdf>
- SENPLADES. (10 de Diciembre de 2014). *Buen Vivir. Plan Nacional 2013-2017*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=Rv1r9fpoXas>
- Taberero, A. S. (2000). *Dirección Estratégica de empresas de comunicación* . Madrid: Editorial Cátedra.
- Vacacela, R. (Diciembre de 2006). *Manejo de instrumentos para la ordenación territorial. Planificación estratégica, instrumento para el ordenamiento territorial* . Quito, Pichincha, Ecuador.

- Véliz Montero, F. (2011). *Comunicar*. Barcelona: Editorial Gedisa, S.A.

Anexos

1. Formato de procedimiento de recolección de datos

Objetivos Específicos	Necesidades de Información	Fuente de Datos	Herramienta
<p>Evaluar el conocimiento de los públicos internos acerca de la historia y filosofía corporativa.</p>	<p>-Conocimiento de la misión, visión, valores y objetivos corporativos.</p>	<p>Primaria</p>	<p>Encuesta</p>
<p>Conocer las características de su cultura corporativa.</p>	<p>-Conocimiento de qué es y a qué se dedica la institución.</p> <p>-Sentido de pertenencia de los públicos internos hacia la institución.</p> <p>-Relación entre los objetivos personales de los públicos internos con los de la institución.</p> <p>-Efectos de la presencia o ausencia del proceso de inducción en los distintos niveles.</p>	<p>Primaria</p>	<p>Encuesta</p>

	-Conocimiento del organigrama de la institución.		
Establecer los medios, canales y flujos más utilizados en la comunicación interna.	-Medios de comunicación a través de los que los públicos internos reciben generalmente información en la institución. -Calidad de la información que los públicos internos reciben en la institución. -Medios de comunicación a través de los que los públicos internos preferirían recibir información en la institución. -Impactos de los canales formales de comunicación. I-mpactos de los canales informales de comunicación. -Maneras en cómo la comunicación fluye generalmente en la institución.	Primaria	Encuesta
Identificar las características del clima laboral.	-Relación entre los niveles o públicos -Consideración de los puntos de vista de los públicos internos en	Primaria	Encuesta

	<p>la toma de decisiones de la institución.</p> <p>-Evaluación del ambiente de trabajo o de estudio.</p> <p>-Calidad de la infraestructura física de la institución.</p>		
<p>Determinar las características demográficas de los públicos internos.</p>	<p>-Edad</p> <p>-Género</p> <p>-Nivel de educación</p> <p>-Nivel al que pertenece en la institución.</p> <p>-Antigüedad en la institución.</p>	Primaria	Encuesta

2. Formato de diseño del cuestionario

La encuesta diseñada es un único modelo que será aplicada a todo el personal que conforma la Empresa Fiduciaria –Matriz Quito.

Necesidades de Información	Contenido de la pregunta	Formato de la Pregunta	Redacción de la pregunta	Público (os) al (a los) que está dirigida la pregunta	Orden de la pregunta
Conocimiento de la misión, visión, valores y objetivos corporativos.	Filosofía corporativa	Cerrada de selección múltiple	<p>En un apartado correspondiente a la Empresa Fiduciaria se menciona que la MISIÓN corporativa es:</p> <p>Encierra la letra de la respuesta correcta:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Satisfacer las necesidades y expectativas del cliente mediante la asesoría y administración diligente de negocios fiduciarios, ofreciendo un servicio eficaz y eficiente, con soluciones ágiles e innovadoras. b. Estar a la vanguardia de los servicios fiduciarios y ofrecer a sus clientes diversas alternativas y soluciones para sus relaciones de negocios, que combinan la seguridad jurídica, la tecnología y la confianza 	Todos	1

			<ul style="list-style-type: none"> c. Entregar soluciones efectivas para satisfacer las necesidades de los clientes y partes interesadas, a través de negocios fiduciarios innovadores, seguros y confiables, con estándares internacionales de calidad. d. Estructurar soluciones fiduciarias adaptables a las necesidades de nuestros clientes, a través de mecanismos innovadores y de calidad, con un recurso humano competente que busca el desarrollo económico del país 		
Conocimiento de la misión, visión, valores y objetivos corporativos.	Filosofía corporativa	Cerrada de selección	<p>¿Cuáles es la VISIÓN de la Empresa Fiduciaria?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Ser líderes en el negocio fiduciario con un crecimiento sólido y rentable. b. Nos vemos posicionados como una empresa líder en innovación de productos y servicios locales e internacionales, que proporcionará a sus clientes soluciones ágiles y efectivas. c. La empresa será una fiduciaria competitiva, rentable y con sólida capacidad financiera atenta a 	Todos	2

			<p>los cambios de su entorno y comprometida con el desarrollo del país.</p> <p>d. Ser la organización que lidere el desarrollo del negocio fiduciario y de titularización del Ecuador, ofreciendo permanentemente soluciones a las necesidades de los sectores públicos y privados.</p>		
Conocimiento de la misión, visión, valores y objetivos institucionales	Filosofía corporativa	Cerrada de selección múltiple	<p>¿Cuáles son los VALORES de la Empresa Fiduciaria?</p> <p>Encierre la letra de la respuesta correcta:</p> <p>e. Honestidad, pertenencia y solidaridad.</p> <p>f. Integridad, compromiso, transparencia y lealtad.</p> <p>g. Trabajo en equipo, excelencia y comunicación.</p> <p>h. Planeación estratégica, rendición de cuentas, evaluación, mejoramiento continuo.</p>	Todos	3
Conocimiento de la misión, visión, valores y objetivos corporativos.	Filosofía corporativa	Cerrada de selección múltiple	<p>¿Cuál es el OBJETIVO GENERAL de la Empresa Fiduciaria?</p> <p>De los apartados que se enuncian, encierre la letra de la respuesta correcta:</p> <p>a. Estructurar y administrar negocios fiduciarios a nivel nacional, manteniendo el</p>	Todos	4

			<p>liderazgo en la CFN, como la única administradora pública activa e independiente.</p> <p>b. Brindar a nuestros clientes asesoría efectiva, confianza, seguridad y transparencia en cada uno de los esquemas fiduciarios que diseñamos.</p> <p>c. Los sueños y propósitos de nuestros clientes determinan en nosotros la vocación y la competencia profesional para gestionar apropiadamente sus activos, generando valor y confianza a todas las partes interesadas.</p> <p>d. Ser diferenciados por la calidad del servicio que prestamos y ser los más rentables del mercado fiduciario</p>		
Conocimiento de qué es y a qué se dedica la institución.	Cultura corporativa	Cerrada dicotómica / Abierta	<p>¿Conoce usted a qué se dedica o cuál es el servicio que ofrece la Empresa Fiduciaria?</p> <p>Encierre la letra de la respuesta correspondiente. Si su respuesta es SÍ, mencione a qué se dedica.</p> <p>a. SÍ</p> <p>b. NO</p> <p>e.</p>	Todos	5
Sentido de pertenencia de	Cultura corporativa	Escala de Likert	<p>¿En qué grado usted se siente identificado con la Empresa Fiduciaria?</p>	Todos	6

los públicos internos hacia la institución.			<p>Pinte la letra de la respuesta correspondiente:</p> <p>a. Totalmente identificado</p> <p><input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> E</p> <p>b. Medianamente identificado</p> <p>c. Posición neutral</p> <p>d. Poco identificado</p> <p>e. Nada identificado</p>		
Sentido de pertenencia de los públicos internos hacia la institución.	Cultura corporativa	Escala de Likert	<p>¿En qué grado usted se siente orgulloso de ser parte de la Empresa Fiduciaria?</p> <p>Pinte la letra de la respuesta correspondiente:</p> <p><input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> E</p> <p>a. Totalmente orgulloso</p> <p>b. Medianamente orgulloso</p> <p>c. Posición neutral</p> <p>d. Poco orgulloso</p> <p>e. Nada orgulloso</p>	Todos	7
Relación entre los objetivos personales de los públicos internos con los de la institución.	Cultura corporativa	Escala de acuerdo / desacuerdo	<p>¿Está usted de acuerdo en que sus objetivos personales están relacionados con los objetivos de la Empresa Fiduciaria?</p> <p>Encierre la letra de la respuesta correspondiente:</p> <p>a. Totalmente de acuerdo</p> <p>b. Parcialmente de acuerdo</p> <p>c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>d. Parcialmente en desacuerdo</p> <p>e. Totalmente en desacuerdo</p>	Todos	8
Efectos de la presencia o ausencia del	Cultura corporativa	Cerrada dicotómica	<p>¿Recibió usted inducción cuando ingresó a la Empresa Fiduciaria?</p> <p>Encierre la respuesta correspondiente. Si su</p>	Todos	9

proceso de inducción.			respuesta es NO, pase a la pregunta número 11. a. SÍ b. NO		
Efectos de la presencia o ausencia del proceso de inducción.	Cultura corporativa	Escala de Muy bueno / Muy malo - Deficiente	¿Qué opinión tiene usted acerca de la inducción que recibió cuando ingresó a la Empresa Fiduciaria? Encierre la letra de la respuesta correspondiente: a. Muy bueno b. Bueno c. Regular d. Malo e. Muy malo / Deficiente f. No sabe. / No responde.	Todos	10
Conocimiento del organigrama de la institución.	Cultura corporativa	Cerrada dicotómica / Abierta	¿Conoce usted quién es la autoridad máxima de la Empresa Fiduciaria? Encierre la letra de la respuesta correspondiente. Luego de esto, mencione su nombre y apellido. a. SÍ b. NO	Todos	11
Medios de comunicación a través de los que los públicos internos reciben generalmente información en la institución.	Medios, canales y flujos en la comunicación interna.	Cerrada de selección múltiple	¿Cuáles son los medios de comunicación a través de los que usted recibe generalmente información en la Empresa Fiduciaria? Esta es una pregunta de opción múltiple. Encierre las letras de todas las respuestas correspondientes: a. Teléfono b. Correo electrónico institucional c. Correo electrónico personal d. Boca a boca e. Redes sociales (Facebook, Whatsapp) f. Página web institucional	Todos	12

			<p>g. Intranet h. Materiales informativos digitales</p>		
Calidad de la información que los públicos internos reciben en la institución.	Medios, canales y flujos en la comunicación interna.	Escala de Muy bueno / Muy malo – Deficiente	<p>¿Considera usted que la calidad de la información que RECIBE en la Empresa Fiduciaria es ? Encierre la letra de la respuesta correspondiente:</p> <p>a. Muy buena b. Buena c. Regular d. Mala e. Muy mala / Deficiente f. No sabe. / No responde.</p>	Todos	13
Medios de comunicación a través de los que los públicos internos preferirían recibir información en la institución.	Medios, canales y flujos en la comunicación interna.	Cerrada de selección múltiple	<p>¿Cuáles son los medios de comunicación a través de los que usted PREFERIRÍA recibir información en la Empresa Fiduciaria? Esta es una pregunta de opción múltiple. Encierre las letras de las respuestas correspondientes:</p> <p>a. Teléfono b. Correo electrónico institucional c. Correo electrónico personal d. Boca a boca e. Redes sociales (Facebook, Whatsapp) f. Página web institucional g. Intranet h. Materiales informativos digitales</p>	Todos	14

<p>Impactos de los canales formales de comunicación.</p> <p>Maneras en cómo la información fluye generalmente en la institución.</p>	<p>Medios, canales y flujos en la comunicación interna.</p>	<p>Cerrada de selección múltiple</p>	<p>¿De qué manera fluye generalmente la comunicación en la Empresa Fiduciaria?</p> <p>Esta es una pregunta de opción múltiple. Encierre las letras de todas las respuestas correspondientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Desde las autoridades hacia los públicos internos. b. Desde los públicos internos hasta las autoridades. c. Comunicación bidireccional entre niveles. d. Comunicación participativa de todos los niveles. e. Comunicación a través de canales informales. 	<p>Todos</p>	<p>15</p>
<p>Impactos de los canales informales de comunicación.</p> <p>Maneras en cómo la información fluye generalmente en la institución.</p>	<p>Medios, canales y flujos en la comunicación interna,</p>	<p>Cerrada de selección múltiple</p>	<p>¿A través de quién o quiénes usted recibe generalmente información acerca de lo que sucede en la Empresa Fiduciaria ?</p> <p>Esta es una pregunta de opción múltiple. Encierre las letras de todas las respuestas correspondientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Por mi jefa(e) inmediata(o). b. Por mis compañeras(os) de nivel. c. Por mis compañeras(os) de otro nivel. d. A través de materiales informativos analógicos o digitales. e. A través de rumores que 	<p>Todos</p>	<p>16</p>

			proviene de canales informales.		
Relación entre los niveles o públicos internos de la institución.	Clima laboral	Escala de Muy bueno / Muy malo – Deficiente	<p>¿Cómo calificaría usted a la relación que mantiene con sus COMPAÑERAS (OS) DE NIVEL en la Empresa Fiduciaria?</p> <p>Encierre la respuesta correspondiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Muy buena b. Buena c. Regular d. Mala e. Muy mala / Deficiente f. No sabe. / No responde. 	Todos	17
Apertura al diálogo desde las autoridades hasta el personal de servicio y negocios que forman parte de la institución	Clima laboral	Escala de Siempre / Nunca.	<p>¿Cree usted que es posible entablar un diálogo con sus COMPAÑERAS(OS) DE NIVEL en la Empresa Fiduciaria?</p> <p>Encierre la respuesta correspondiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Siempre b. Casi siempre c. En ocasiones d. Casi nunca e. Nunca f. No sabe. / No responde. 	Todos	18
Relación entre los niveles o públicos internos de la institución.	Clima laboral	Escala de Muy bueno / Muy malo Deficiente	<p>¿Cómo calificaría usted a la relación que mantiene con las(os) miembros de otras direcciones en la Empresa Fiduciaria?</p> <p>Encierre la letra de la letra de la respuesta correspondiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Muy buena b. Buena c. Regular d. Mala 	Todos	19

			<p>e. Muy mala / Deficiente</p> <p>f. No sabe. / No responde.</p>		
Apertura al diálogo desde las autoridades hasta el personal de servicio y negocios que forman parte de la institución.	Clima laboral	Escala de Siempre / Nunca.	<p>¿Cree usted que es posible entablar un diálogo con las(os) miembros de otras direcciones de la Empresa Fiduciaria?</p> <p>Encierre la respuesta correspondiente:</p> <p>a. Siempre</p> <p>b. Casi siempre</p> <p>c. En ocasiones</p> <p>d. Casi nunca</p> <p>e. Nunca</p> <p>f. No sabe. / No responde.</p>	Todos	20
Relación entre los cinco niveles o públicos internos de la institución.	Clima laboral	Escala de Muy bueno / Muy malo – Deficiente	<p>¿Cómo calificaría usted a la relación que mantiene con su jefe inmediato en la Empresa Fiduciaria?</p> <p>Encierre la letra de la letra de la respuesta correspondiente:</p> <p>a. Muy buena</p> <p>b. Buena</p> <p>c. Regular</p> <p>d. Mala</p> <p>e. Muy mala / Deficiente</p> <p>f. No sabe. / No responde.</p>	Todos	21
Apertura al diálogo desde las autoridades hasta el personal de servicio y negocios que forman parte	Clima laboral	Escala de Siempre / Nunca.	<p>¿Cree usted que es posible entablar un diálogo con su jefe inmediato en la Empresa Fiduciaria?</p> <p>Encierre la respuesta correspondiente:</p> <p>a. Siempre</p> <p>b. Casi siempre</p> <p>c. En ocasiones</p> <p>d. Casi nunca</p> <p>e. Nunca</p> <p>f. No sabe. / No responde.</p>	Todos	22

de la institución.					
Relación entre los niveles o públicos internos de la institución.	Clima laboral	Escala de Muy bueno / Muy malo – Deficiente	<p>¿Cómo calificaría usted a la relación que mantiene con las(os) miembros del PERSONAL DE SERVICIOS de la Empresa Fiduciaria?</p> <p>Encierre la letra de la letra de la respuesta correspondiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Muy buena b. Buena c. Regular d. Mala e. Muy mala / Deficiente f. No sabe. / No responde. 	Todos	23
Apertura al diálogo desde las autoridades hasta el personal de servicio y negocios que forman parte de la institución.	Clima laboral	Escala de Siempre / Nunca.	<p>¿Cree usted que es posible entablar un diálogo con las(os) miembros del PERSONAL DE SERVICIOS de la Empresa Fiduciaria?</p> <p>Encierre la respuesta correspondiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Siempre b. Casi siempre c. En ocasiones d. Casi nunca e. Nunca f. No sabe. / No responde. 	Todos	24
Relación entre los niveles o públicos internos de la institución.	Clima laboral	Escala de Muy bueno / Muy malo – Deficiente	<p>¿Cómo calificaría usted a la relación que mantiene con las (os) miembros de la plataforma de Negocios en la Empresa Fiduciaria?</p> <p>Encierre la letra de la respuesta correspondiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Muy buena b. Buena c. Regular d. Mala 	Todos	25

			<p>e. Muy mala / Deficiente</p> <p>f. No sabe. / No responde.</p>		
Apertura al diálogo desde las autoridades hasta el personal de servicio y negocios que forman parte de la institución.	Clima laboral	Escala de Siempre / Nunca.	<p>¿Cree usted que es posible entablar un diálogo con las (os) miembros de la plataforma de Negocios en la Empresa Fiduciaria?</p> <p>Encierre la respuesta correspondiente:</p> <p>a. Siempre</p> <p>b. Casi siempre</p> <p>c. En ocasiones</p> <p>d. Casi nunca</p> <p>e. Nunca</p> <p>f. No sabe. / No responde.</p>	Todos	26
Consideración de los puntos de vista de los públicos internos en la toma de decisiones de la institución.	Clima laboral	Escala de Siempre / Nunca.	<p>¿Considera usted que, para la toma de decisiones en la Empresa Fiduciaria, sus puntos de vista son tomados en cuenta?</p> <p>Encierre la letra de la respuesta correspondiente:</p> <p>a. Siempre</p> <p>b. Casi siempre</p> <p>c. En ocasiones</p> <p>d. Casi nunca</p> <p>e. Nunca</p> <p>f. No sabe. / No responde.</p>	Todos	27
Evaluación del ambiente de trabajo o estudio.	Clima laboral	Escala de Muy bueno / Muy malo - Deficiente	<p>¿Cómo calificaría usted al ambiente laboral en el nivel al que pertenece en la Empresa Fiduciaria?</p> <p>Encierre la respuesta correspondiente:</p> <p>a. Muy bueno</p> <p>b. Bueno</p> <p>c. Regular</p> <p>d. Malo</p> <p>e. Muy malo / Deficiente</p> <p>f. No sabe. / No responde.</p>	Todos	28

Calidad de la infraestructura física	Clima laboral	Escala de acuerdo / desacuerdo	<p>¿Está usted de acuerdo en que las instalaciones físicas de la Empresa Fiduciaria le permiten desempeñar sus actividades diarias adecuadamente?</p> <p>Encierre la letra de la respuesta correspondiente:</p> <p>a. Totalmente de acuerdo</p> <p>b. Parcialmente de acuerdo</p> <p>c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>d. Parcialmente en desacuerdo</p> <p>e. Totalmente en desacuerdo</p>	Todos	29
Edad	Información demográfica	Cerrada de intervalos	<p>Edad</p> <p>Encierre la letra de la respuesta correspondiente:</p> <p>a. 18-30 años</p> <p>b. 31-43 años</p> <p>c. 44-55 años</p> <p>d. 56-68 años</p> <p>e. Más de 69 años</p>	Todos	30
Género	Información demográfica	Cerrada	<p>Género</p> <p>Encierre la letra de la respuesta correspondiente:</p> <p>a. Femenino</p> <p>b. Masculino</p>	Todos	30
Nivel de educación	Información demográfica	Cerrada / Abierta	<p>Nivel de educación</p> <p>Encierre la letra de la respuesta correspondiente:</p> <p>a. Primaria</p> <p>b. Secundaria</p> <p>c. Pregrado</p> <p>d. Posgrado</p> <p>e. Otro (especifique):.....</p>	Todos	32
Nivel al que pertenece en la institución	Información demográfica	Cerrada	<p>Nivel al que pertenece en la Empresa Fiduciaria</p> <p>Encierre la letra de la respuesta correspondiente:</p> <p>f. Jurídico y Riesgos</p> <p>g. Financiero-Administrativo</p> <p>h. Contabilidad</p>	Todos	33

			<ul style="list-style-type: none"> i. Sistemas j. Recursos Humanos k. Contraloría l. Negocios 		
Antigüedad en la institución.	Información demográfica	Cerrada	<p>Antigüedad en la Empresa Fiduciaria</p> <p>Encierre la letra de la respuesta correspondiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. De 0 a 1 año b. De 1 año, una semana, a 2 años c. De 2 años, una semana, a 3 años d. De 3 años, una semana, a 4 años e. De 4 años, una semana en adelante 	Todos	34

3. Modelo de encuesta

ENCUESTA PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA FIDUCIARIA

INTRODUCCIÓN

Esta encuesta tiene el propósito de diagnosticar la situación actual del manejo de la comunicación interna en la Empresa Fiduciaria. Dado que la información proveniente de este instrumento permitirá identificar los aspectos fuertes y débiles en torno a este tema, se pide que sus respuestas sean francas y meditadas. Para su tranquilidad, esta encuesta es de carácter anónimo y tiene fines estrictamente académicos.

I. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

1. En un apartado correspondiente a la Empresa Fiduciaria se menciona que la MISIÓN corporativa es:

Encierre la letra de la respuesta correcta:

- a. Satisfacer las necesidades y expectativas del cliente mediante la asesoría y administración diligente de negocios fiduciarios, ofreciendo un servicio eficaz y eficiente, con soluciones ágiles e innovadoras.
- b. Estar a la vanguardia de los servicios fiduciarios y ofrecer a sus clientes diversas alternativas y soluciones para sus relaciones de negocios, que combinan la seguridad jurídica, la tecnología y la confianza.
- c. Entregar soluciones efectivas para satisfacer las necesidades de los clientes y partes interesadas, a través de negocios fiduciarios innovadores, seguros y confiables, con estándares internacionales de calidad.
- d. Estructurar soluciones fiduciarias adaptables a las necesidades de nuestros clientes, a través de mecanismos innovadores y de calidad, con un recurso humano competente que busca el desarrollo económico del país.

2. ¿Cuáles es la VISIÓN de la Empresa Fiduciaria?

Encierre la letra de la respuesta correcta:

- a. Ser líderes en el negocio fiduciario con un crecimiento sólido y rentable.
- b. Nos vemos posicionados como una empresa líder en innovación de productos y servicios locales e internacionales, que proporcionará a sus clientes soluciones ágiles y efectivas.
- c. La empresa será una fiduciaria competitiva, rentable y con sólida capacidad financiera atenta a los cambios de su entorno y comprometida con el desarrollo del país.
- d. Ser la organización que lidere el desarrollo del negocio fiduciario y de titularización del Ecuador, ofreciendo permanentemente soluciones a las necesidades de los sectores públicos y privados.

3. ¿Cuáles son los VALORES de la Empresa Fiduciaria?

Encierre la letra de la respuesta correcta:

- a. Honestidad, pertenencia y solidaridad.
- b. Integridad, compromiso, transparencia y lealtad.
- c. Trabajo en equipo, excelencia y comunicación.
- d. Planeación estratégica, rendición de cuentas, evaluación, mejoramiento continuo.

4. ¿Cuál es el OBJETIVO GENERAL de la Empresa Fiduciaria?

De los apartados que se enuncian, encierre la letra de la respuesta correcta:

- a. Estructurar y administrar negocios fiduciarios a nivel nacional, manteniendo el liderazgo en la CFN, como la única administradora pública activa e independiente.
- b. Brindar a nuestros clientes asesoría efectiva, confianza, seguridad y transparencia en cada uno de los esquemas fiduciarios que diseñamos.
- c. Los sueños y propósitos de nuestros clientes determinan en nosotros la vocación y la competencia profesional para gestionar apropiadamente sus activos, generando valor y confianza a todas las partes interesadas.
- d. Ser diferenciados por la calidad del servicio que prestamos y ser los más rentables del mercado fiduciario.

II. CULTURA CORPORATIVA

5. ¿Conoce usted a qué se dedica o cuál es el servicio que ofrece la Empresa Fiduciaria?

Encierre la letra de la respuesta correspondiente. Si su respuesta es SÍ, mencione a qué se dedica.

- a. SÍ
- b. NO

.....
.....

6. En qué grado usted se siente identificado con la Empresa Fiduciaria?

Pinte la letra de la respuesta correspondiente:



- a. Totalmente identificado
- b. Medianamente identificado
- c. Posición neutral
- d. Poco identificado
- e. Nada identificado

7. ¿En qué grado usted se siente orgulloso de ser parte de la Empresa Fiduciaria?

Pinte la letra de la respuesta correspondiente:



- a. Totalmente orgulloso
- b. Medianamente orgulloso
- c. Posición neutral
- d. Poco orgulloso
- e. Nada orgulloso

8. ¿Está usted de acuerdo en que sus objetivos personales están relacionados con los objetivos de la Empresa Fiduciaria?

Encierre la letra de la respuesta correspondiente:

- a. Totalmente de acuerdo
- b. Parcialmente de acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. Parcialmente en desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

9. ¿Recibió usted inducción cuando ingresó a la Empresa Fiduciaria?

Encierre la respuesta correspondiente. Si su respuesta es NO, pase a la pregunta número 11.

- a. SÍ
- b. NO

10. ¿Qué opinión tiene usted acerca de la inducción que recibió cuando ingresó a la Empresa Fiduciaria?

Encierre la letra de la respuesta correspondiente:

- a. Muy buena
- b. Buena
- c. Regular
- d. Mala
- e. Muy mala / Deficiente
- f. No sabe. / No responde.

11. ¿Conoce usted quién es la autoridad máxima de la Empresa Fiduciaria?

Encierre la letra de la respuesta correspondiente. Luego de esto, mencione su nombre y apellido.

- a. SÍ
- b. NO

.....

III. MEDIOS, CANALES Y FLUJOS DE COMUNICACIÓN

12. ¿Cuáles son los medios de comunicación a través de los que usted recibe generalmente información en la Empresa Fiduciaria?

Esta es una pregunta de opción múltiple. Encierre las letras de los TRES medios de comunicación a través de los que usted recibe información.

- a. Teléfono
- b. Correo electrónico institucional
- c. Correo electrónico personal
- d. Boca a boca
- e. Redes sociales (Facebook, Whatsapp)
- f. Página web de la institución
- g. Intranet
- h. Materiales informativos digitales

13. ¿Considera usted que la calidad de la información que RECIBE en la Empresa Fiduciaria es?

Encierre la letra de la respuesta correspondiente:

- a. Muy buena
- b. Buena
- c. Regular
- d. Mala
- e. Muy mala / Deficiente
- f. No sabe. / No responde.

14. ¿Cuáles son los medios de comunicación a través de los que usted PREFERIRÍA recibir información en la Empresa Fiduciaria?

Esta es una pregunta de opción múltiple. Encierre las letras de TRES medios de comunicación a través de los que usted PREFERIRÍA recibir información.

- a. Teléfono
- b. Correo electrónico institucional
- c. Correo electrónico personal
- d. Boca a boca
- e. Redes sociales (Facebook, Whatsapp)
- f. Página web institucional
- g. Intranet
- h. Materiales informativos digitales

15. ¿De qué manera fluye generalmente la comunicación en la Empresa Fiduciaria?

Esta es una pregunta de opción múltiple. De acuerdo al grado de importancia, puede escoger TRES respuestas.

- a. Desde las autoridades hacia los públicos internos.
- b. Desde los públicos internos hasta las autoridades.
- c. Comunicación bidireccional entre niveles.
- d. Comunicación participativa de todos los niveles.
- e. Comunicación a través de canales informales.

16. ¿A través de quién o quiénes usted recibe generalmente información acerca de lo que sucede en la Empresa Fiduciaria ?

Esta es una pregunta de opción múltiple. De acuerdo al grado de importancia, puede escoger TRES respuestas.

- a. Por mi jefa(e) inmediata(o).
- b. Por mis compañeras(os) de nivel.
- c. Por mis compañeras(os) de otro nivel.
- d. A través de materiales informativos digitales.
- e. A través de rumores que provienen de canales informales.

IV. CLIMA LABORAL**17. ¿Cómo calificaría usted a la relación que mantiene con sus COMPAÑERAS (OS) DE NIVEL en la Empresa Fiduciaria?**

Encierre la respuesta correspondiente:

- a. Muy buena
- b. Buena
- c. Regular
- d. Mala
- e. Muy mala / Deficiente
- f. No sabe. / No responde.

18. ¿Cree usted que es posible entablar un diálogo con sus COMPAÑERAS(OS) DE NIVEL en la Empresa Fiduciaria?

Encierre la respuesta correspondiente:

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. En ocasiones
- d. Casi nunca
- e. Nunca
- f. No sabe. / No responde

19. ¿Cómo calificaría usted a la relación que mantiene con las(os) miembros de otras direcciones en la Empresa Fiduciaria?

Encierre la letra de la letra de la respuesta correspondiente:

- a. Muy buena
- b. Buena
- c. Regular
- d. Mala
- e. Muy mala / Deficiente
- f. No sabe. / No responde.

20. ¿Cree usted que es posible entablar un diálogo con las(os) miembros de otras direcciones de la Empresa Fiduciaria?

Encierre la respuesta correspondiente:

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. En ocasiones
- d. Casi nunca
- e. Nunca
- f. No sabe. / No responde.

21. ¿Cómo calificaría usted a la relación que mantiene con su jefe inmediato en la Empresa Fiduciaria?

Encierre la letra de la letra de la respuesta correspondiente:

- a. Muy buena
- b. Buena
- c. Regular
- d. Mala
- e. Muy mala / Deficiente
- f. No sabe. / No responde.

22. ¿Cree usted que es posible entablar un diálogo con su jefe inmediato en la Empresa Fiduciaria?

Encierre la respuesta correspondiente:

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. En ocasiones
- d. Casi nunca
- e. Nunca
- f. No sabe. / No responde.

23. ¿Cómo calificaría usted a la relación que mantiene con las(os) miembros del PERSONAL DE SERVICIOS de la Empresa Fiduciaria?

Encierre la letra de la letra de la respuesta correspondiente:

- a. Muy buena
- b. Buena
- c. Regular
- d. Mala
- e. Muy mala / Deficiente
- f. No sabe. / No responde.

24. ¿Cree usted que es posible entablar un diálogo con las(os) miembros del PERSONAL DE SERVICIOS de la Empresa Fiduciaria?

Encierre la respuesta correspondiente:

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. En ocasiones
- d. Casi nunca
- e. Nunca
- f. No sabe. / No responde.

25. ¿Cómo calificaría usted a la relación que mantiene con las (os) miembros de la plataforma de Negocios en la Empresa Fiduciaria?

Encierre la letra de la respuesta correspondiente:

- a. Muy buena
- b. Buena

- c. Regular
- d. Mala
- e. Muy mala / Deficiente
- f. No sabe. / No responde.

26. ¿Cree usted que es posible entablar un diálogo con las (os) miembros de la plataforma de Negocios en la Empresa Fiduciaria?

Encierre la respuesta correspondiente:

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. En ocasiones
- d. Casi nunca
- e. Nunca
- No sabe. / No responde.

27. ¿Considera usted que, para la toma de decisiones en la Empresa Fiduciaria, sus puntos de vista son tomados en cuenta?

Encierre la letra de la respuesta correspondiente:

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. En ocasiones
- d. Casi nunca
- e. Nunca
- f. No sabe. / No responde.

28. ¿Cómo calificaría usted al ambiente laboral en el nivel al que pertenece en la Empresa Fiduciaria?

Encierre la letra de la respuesta correspondiente.

- a. Muy bueno
- b. Bueno
- c. Regular
- d. Malo
- e. Muy malo / Deficiente
- f. No sabe. / No responde.

29. ¿Está usted de acuerdo en que las instalaciones físicas de la Empresa Fiduciaria le permiten desempeñar sus actividades diarias adecuadamente?

Encierre la letra de la respuesta correspondiente:

- a. Totalmente de acuerdo
- b. Parcialmente de acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. Parcialmente en desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

V. INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA**30. Edad**

Encierre la letra de la respuesta correspondiente:

- a. 18-30 años
- b. 31-43 años
- c. 44-55 años
- d. 56-68 años
- e. Más de 69 años

31. Género

Encierre la letra de la respuesta correspondiente:

- a. Femenino
- b. Masculino

32. Nivel de educación

Encierre la letra de la respuesta correspondiente:

- a. Primaria
- b. Secundaria
- c. Pregrado
- d. Posgrado
- e. Otro
(especifique):.....
.....

33. Nivel al que pertenece en la Empresa Fiduciaria

Encierre la letra de la respuesta correspondiente:

- a. Jurídico y Riesgos
- b. Financiero- Administrativo
- c. Contabilidad
- d. Sistemas
- e. Recursos Humanos
- f. Contraloría
- g. Negocios

34. Antigüedad en la Empresa Fiduciaria

Encierre la letra de la respuesta correspondiente:

- a. De 0 a 1 año
- b. De 1 año, una semana, a 2 años
- c. De 2 años, una semana, a 3 años
- d. De 3 años, una semana, a 4 años
- e. De 4 años, una semana en adelante

¡FIN DE LA ENCUESTA!