

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

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADO EN COMUNICACIÓN CON MENCIÓN EN COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL**

**PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA EMPRESA
PROSONIDO CIA. LTDA.**

RONNY ALEXIS MONTENEGRO CÓRDOVA

QUITO, NOVIEMBRE DE 2011

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	6
Antecedentes.....	6
Definición del problema.....	6
Justificación del tema.....	7
Objetivo General.....	8
Objetivos Especificos.....	8
CAPITULO 1	9
1. COMUNICACIÓN.....	9
1.1 <i>Comunicación Organizacional</i>	9
1.2 <i>Comunicación Interna</i>	19
1.3 <i>Comunicación Externa</i>	25
1.4 <i>Medios de comunicación</i>	26
1.5 <i>Tipos de comunicación</i>	27
1.6 <i>Cultura organizacional o corporativa</i>	30
1.7 <i>Identidad corporativa</i>	32
CAPÍTULO 2	39
2. ANÁLISIS SITUACIONAL.....	39
2.1 <i>Macroambiente</i>	39
2.2 <i>Microambiente</i>	45
2.3 <i>Análisis Interno</i>	52
2.4 <i>Macro localización y micro localización</i>	53
2.5 <i>Diagnóstico Estratégico</i>	56
2.6 <i>Análisis De Resultados Y Propuesta</i>	73
CAPITULO 3	75
3. PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA EMPRESA PROSONIDO S.A... 75	
3.1 <i>Plan de Comunicación para la Empresa PROSONIDO</i>	75
3.2 <i>Plan de Mejora del Ambiente Laboral para la Empresa PROSONIDO</i>	85
CAPITULO 4	88
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	88
4.1 <i>Conclusiones</i>	88
4.2 <i>Recomendaciones</i>	89
BIBLIOGRAFÍA.....	90

ANEXOS	92
GLOSARIO DE TÉRMINOS	96

INDICE DE IMÁGENES

Imagen 1.....	28
Imagen 2.....	29
Imagen 3.....	30
Imagen 4.....	53
Imagen 5.....	53
Imagen 6.....	54
Imagen 7.....	55
Imagen 8.....	55
Imagen 9.....	56

ÍNDICE DE ESTADÍSTICAS

Estadística 1.....	39
Estadística 2.....	40
Estadística 3.....	41
Estadística 4.....	41
Estadística 5.....	42
Estadística 6.....	43
Estadística 7.....	44

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.....	14
Cuadro 2.....	50
Cuadro 3.....	51
Cuadro 4.....	80
Cuadro 5.....	81
Cuadro 6.....	85
Cuadro 7.....	86
Cuadro 8.....	87

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	62
Tabla 2.....	63
Tabla 3.....	64
Tabla 4.....	65
Tabla 5.....	66
Tabla 6.....	67
Tabla 7.....	68
Tabla 8.....	69
Tabla 9.....	70
Tabla 10.....	71
Tabla 11.....	72
Tabla 12.....	72

INTRODUCCIÓN

Antecedentes.

PROSONIDO CIA. LTDA. empresa que brinda servicios de renta de equipos de iluminación, sonido, video y estructura para eventos sociales, corporativos y conciertos, así también con la producción y organización de los mismos en todo el Ecuador, con más de 20 años de trayectoria en el medio, ha logrado posicionarse como una de las empresas más grandes en la organización y equipamiento de eventos y espectáculos en el país.

Con el crecimiento que ha tenido la empresa conforme han pasado los años, al igual que el número de colaboradores, entre los que constan 17 técnicos capacitados en el montaje, desmontaje y operación de equipos; 6 funcionarios de las áreas administrativas y 3 encargados de la coordinación y logística de eventos, la empresa se ha visto en la necesidad de implementar medidas para que la comunicación se maneje de mejor manera.

PROSONIDO tiene sus oficinas administrativas y operativas en el edificio matriz en Quito, separadas del área técnica y de bodegaje de equipos, lo que ha convertido la comunicación entre los colaboradores que se encuentran en ellas, en un proceso dificultoso y poco efectivo.

Y ya que comunicación dentro de cualquier organización es fundamental para el correcto desarrollo de sus actividades diarias, en PROSONIDO debe ser un asunto primordial al tratarse de una entidad donde la colaboración entre individuos es vital para el prolijo desarrollo de cualquier evento, sea esté corporativo, social o concierto.

Definición del problema.

PROSONIDO CIA LTDA al ser una compañía con varios años de experiencia en el campo de la organización de espectáculos y eventos, ha crecido conforme las necesidades lo fueron exigiendo.

La empresa fue incrementando su infraestructura y tecnología, y el personal también ha seguido el mismo rumbo. Es aquí donde la comunicación debe ser el eje primordial para que el desempeño de todas las funciones de cada uno de los partícipes de la organización sea la correcta y adecuada. La circulación correcta de información y el

mensaje apropiado, es uno de los retos que se plantea y que se propone conseguir con el desarrollo de éste plan de comunicación interna, para así mejorar la calidad de trabajo de PROSONIDO.

Es así que el aumento de talento humano en cualquier empresa trae dificultades en la comunicación, es por esto que se han diseñado herramientas y formado personas capacitadas en el tema, para que ellos sean los encargados de analizar, difundir y verificar que los mensajes hacia cada individuo sean los adecuados.

En la disertación se tratarán aspectos de cultura y filosofía organizacional, imagen corporativa, clima laboral y comunicación interna, para la ejecución del plan de comunicación interna antes mencionado.

Justificación del Tema.

La comunicación organizacional en PROSONIDO CIA. LTDA. ha sido llevada de manera empírica desde sus inicios, y ya que en la actualidad existe un desarrollo teórico y práctico de ésta rama de la comunicación, con profesionales formados y calificados para el manejo de la misma, ésta debería ser la oportunidad para que la comunicación sea usada de manera estratégica y como eje transversal en las actividades que desempeña la empresa, con el fin de colaborar en la consecución de los objetivos de la organización. Para ello habrá que realizar un diagnóstico de comunicación interna a partir de la problemática suscitada en los procesos vinculados antes, durante y después de la realización de un evento o espectáculo.

La necesidad de mejorar e incrementar nuevos canales, medios y herramientas de comunicación interna en PROSONIDO, se ha visto incrementada con el aumento de personal e infraestructura. Al haber una división entre las edificaciones donde se encuentran el personal técnico, y el administrativo y operativo; los canales de comunicación se tornan ineficientes, la comunicación no fluye de manera adecuada y ésta se ha vuelto compleja e imprecisa.

El análisis que se realizará tendrá como objetivo diseñar estrategias para la difusión de mensajes correctos dentro de la organización, hacer que la información transmitida sea exacta y apropiada, y fomentar el uso apropiado de su identidad e imagen corporativa dentro y fuera de las instalaciones de PROSONIDO.

Por supuesto, éste análisis también aportará con información cuantitativa y cualitativa con la que posteriormente se desarrollarán herramientas para la difusión de información necesaria para cada uno de los departamentos (coordinación y logístico, técnico, administrativo y contable) con el fin de optimizar el trabajo y la comunicación entre ellos y con esto que el resultado de las labores cotidianas dentro y fuera de la oficina sean prolijas y correctas.

Objetivo General.

Mejorar la comunicación interdepartamental e interpersonal dentro de la empresa PROSONIDO CIA. LTDA.

Objetivos Específicos.

- a. Identificar las necesidades y falencias comunicacionales en la empresa PROSONIDO.
- b. Conocer los canales de comunicación que se use y la efectividad que ellos tienen al momento de transmitir la información hacia los distintos departamentos.
- c. Identificar canales y herramientas de comunicación que permitan la transmisión apropiada de mensajes en todas las áreas de la empresa.

CAPITULO 1

1. COMUNICACIÓN

Generalidades.

1.1 Comunicación Organizacional

Muchas veces se ha tornado difícil la definición o el concepto acertado de lo que es verdaderamente la Comunicación Organizacional, este campo conceptual y práctico, como lo dice Carlos Fernández Collado en su libro “La comunicación en las Organizaciones”, a pesar de ser joven, ya no es un tema nuevo.

“La comunicación es la acción de transferir de un individuo - o un organismo-, situado en una época y en un punto dado, mensajes e informaciones a otro individuo –u otro sistema- situado en otra época y en otro lugar, según motivaciones diversas y utilizando los elementos de conocimiento que ambos tienen en común”.¹

En todo proceso social, la comunicación es el instrumento básico para el intercambio de ideas, pensamientos, símbolos, necesidades, etc.; si no existiera la comunicación, el ser humano no hubiese surgido como una especie capaz de desarrollar el lenguaje, sea éste, hablado, escrito o no verbal.

Antes de ingresar a la Comunicación Organizacional propiamente dicha, Bordenave y Carvalho, en su libro “Planificación y Comunicación”, consideran que existen una serie de acepciones posibles para la palabra comunicación, entre ellas:

Un proceso natural, universal, que alcanza su máxima complejidad en el ser humano viviendo en sociedad; un conjunto de prácticas y técnicas que configuran el arte de comunicar; un sistema institucional compuesto por organizaciones sociales que facilitan la circulación de los mensajes o los producen sistemáticamente; y una ciencia que estudia e investiga los fenómenos que ocurren en los campos anteriormente mencionados.²

Como sucede en nuestros hogares, la comunicación es un pilar fundamental de conocimiento de nuestra familia, nuestras costumbres, ideas, entre otros; así mismo

¹Joan Costa, La comunicación en acción, Barcelona, Edit. Paidós Ibérica, 1999. p. 62

²Bordenave y Carvalho, Planificación y Comunicación, Quito, Edit. Don Bosco, 1978. p. 53.

es en la organización. No sería posible que se imagine a una organización donde sus miembros no se comuniquen ni intercambien información de interés laboral o interinstitucional.

Collado ha enunciado tres definiciones de lo que es la Comunicación Organizacional. Primero, un fenómeno que naturalmente se da en todo tipo de institución, sea grande, mediana o pequeña. Segundo, una disciplina que maneja la manera en la que se desenvuelve el fenómeno de la comunicación. Y tercero, un conjunto de técnicas y actividades dirigidas al manejo de un proceso adecuado y organizado de la comunicación entre sus miembros³.

De acuerdo a la tercera definición, Collado subdivide al proceso en comunicación interna y externa; la primera que tienen que ver con las actividades que se desempeñan dentro de la organización y que tienen como finalidad el cumplimiento de los objetivos de la empresa por medio de la correcta relación laboral entre sus colaboradores, la motivación del personal y el uso de adecuados medios de comunicación.

La segunda, la comunicación externa, es aquella que se proyecta a los públicos externos (accionistas, clientes, distribuidores, proveedores, medios de comunicación, autoridades gubernamentales) con el fin de mantener o mejorar las relaciones con una imagen adecuada, sólida y de confianza hacia los servicios o productos que ofrece.

Estos dos enfoques comunicativos se unen por un solo motor de desarrollo: “la planificación estratégica”, si no existen estrategias que modelen las metas internas o externas, la organización mantendría una comunicación aislada que, en su defecto, podría terminar como el inicio de un elemento desintegrador y perjudicial para la organización.

Si bien es cierto que la comunicación es responsabilidad de todos, pues la idea básica es generar relaciones comunicativas circulares y multidireccionales, es necesario que el desarrollo de las habilidades de comunicación de las personas sea dirigido correctamente y efectivamente por un comunicador que en primer lugar, sea un investigador de las debilidades, necesidades y aciertos de la comunicación en una institución.

³Fernández Collado, Carlos. La comunicación en las organizaciones. México. Editorial Trillas. 1991. p. 30

Es importante que al iniciar un proceso de comunicación en una empresa, se definan las áreas especializadas a cargo de los comunicadores, pues es necesario que no se causen falsas expectativas de los logros que se pueden ejecutar y los objetivos específicos que se busca con la gerencia de una comunicación asertiva.

Según Collado, la manera de que un comunicador actúe está simplificado en 4 íes: *información, identificación, integración e imagen*. Información pues se encarga de entregar información veraz, oportuna y completa a todos los miembros de la organización; identificación ya que el colaborador debe tener un sentimiento de pertenencia a su empresa, la comunicación de la cultura organizacional es un apoyo fundamental para este objetivo. Integración, al momento de mejorar la comunicación horizontal o vertical, unión y trabajo en grupo de áreas y niveles, fomento de un clima de colaboración y apoyo continuo. Y, finalmente Imagen, con la creación de una imagen favorable que refleje al exterior las virtudes y buenas relaciones internas.

Para cumplir con todos estos fundamentos del comunicador organizacional, actualmente este profesional tiene una responsabilidad mayor, la colaboración del cumplimiento de los objetivos de la empresa implica una amplia y continua contribución laboral comunicativa, sin dejar de lado un compromiso firme en cuanto a la actualización de conocimientos y nuevas tecnologías se refiere.

Según Antonio S. Lacasa, la comunicación interna tiene ventajas sobre la externa; su estructura limitada permite que los flujos de comunicación internos sean más dinámicos, directos y continuos, lo que a la vez genera una explotación intensa de todos los recursos comunicacionales internos y con niveles de eficacia mayores.

Para alcanzar los niveles de eficacia comunicacional en una organización es necesario⁴:

- Continuidad en su aplicación
- Implantación a todos los niveles jerárquicos del organigrama
- Conciencia por parte del personal, de su necesidad
- Potenciación de la calidad de comunicación
- Adecuación de mensajes y soportes

⁴ Antonio S. Lacasa, Gestión de la comunicación empresarial, Barcelona, Edit. Gestión, 2000. p. 99

- Análisis de las necesidades comunicaciones y estado comunicacional internos de la Empresa (audit).

1.1.1 Funciones de la comunicación en las organizaciones

La comunicación tiene funciones concretas que influyen y modelan un efectivo intercambio de mensajes; una correcta transmisión de contenidos desde un cuerpo a otro, debe producir un efecto multiplicador, un proceso catalítico en los sujetos que en él participan; es decir, enfocar las necesidades informativas que se pretende cubrir con ella y el propósito con el que se realiza la comunicación.⁵

De acuerdo con Carlos Collado, “la comunicación tiene 3 funciones principales en las organizaciones: La primera es la Producción y Regulación, la segunda es la innovación y la tercera función es la de Social o Mantenimiento como veremos en el cuadro siguiente”:⁶

Funciones de la Comunicación en las Organizaciones:

1. Producción y regulación

- a) Determinar metas y objetivos
- b) Determinar las áreas problema
- c) Evaluar el rendimiento
- d) Coordinar funcionalmente los labores interdependientes
- e) Determinar las normas del resultado del rendimiento
- f) Dirigir, decir qué hacer a las personas, emitir órdenes
- g) Instruir, decir a las personas cómo ejecutar una orden, desarrollar procedimientos y políticas
- h) Guiar e influir

2. Innovación

⁵Sastre Francisco. Economía y cultura: La industria de la información. Internet. www.eumed.net/tesis/2006/flsp/2w.htm. Acceso: (3 marzo, 2010).

⁶Carlos Fernández Collado, La comunicación en las organizaciones, México DF, Edit. Trillas S.A. de C.V., 2003. p. 199

3. Social o mantenimiento

- a) Todo lo que afecte la autoestima de los miembros
- b) Relaciones interpersonales en la organización.
- c) Motivación para integrar las metas individuales y los objetivos

Fuente: Carlos F. Collado. La comunicación en las organizaciones, 2003.

1.1.2 Teorías de Comunicación

Existen teorías de comunicación, éstas serán un aporte significativo para enmarcar el aspecto teórico del análisis que se pretende hacer en PROSONIDO, por esta razón se nos valdremos de éstas como herramientas para ubicarnos en el contexto en que se encuentra la empresa.

Es por ésta razón que a continuación se realizará un esquema rápido de las teorías de comunicación para tener una fácil y rápida comprensión de las mismas:

TEORÍAS DE COMUNICACIÓN

CUADRO 1

TEORÍAS	CONCEPTO	CATEGORÍAS	CONCEPTO
Teorías Normativas	Se refiere a cómo deberían actuar los diversos elementos de una sociedad, de acuerdo a la filosofía y valores de dicha sociedad. Por su parte la teoría normativa de medios indica cómo deberían actuar, si ciertos valores sociales se deben observar u obtener	Teoría autoritaria (transmitir la "alta" cultura)	Según ella en la sociedad hay una estratificación jerárquica natural desde emperadores, reyes, aristócratas, clérigos, hasta los agricultores y artesanos ('gente de la gleba'), o desde los caciques hasta el último de la tribu. En ella cada uno tiene un papel concreto que realizar dentro de una cosmovisión <i>sacro-religiosa</i> y racional. Dice que en ellas funcionan "las leyes universales del orden racional".
		Teoría Liberal	Esta teoría normativa libertaria (o de prensa libre) daba amplia libertad para poner en los medios lo que quisieran sus productores, incluyendo la violencia
		Teoría de responsabilidad social	Buscaba que los medios fueran libres. Le daba mucha importancia a la prensa diaria libre. Pero al mismo tiempo sostenía que la prensa, Siempre con el flujo libre de las ideas, debía estar subordinada al bien común. Por ello el Estado limitó los monopolios
		Teoría de Servicio Público: Busca reforzar la cultura nacional	Esta teoría es una variedad de la teoría de responsabilidad social, pero se diferencia en que ésta última conserva el principio libertario de la conciencia personal, como fundamento de la ética pública. En cambio la teoría de servicio público se halla más en el ámbito de la colectividad social. Esta teoría establece que el bien común está sobre el bien individual.
		La tradición democrática-participativa o democrático-liberadora	La teoría normativa democrático-participativa trata de problematizar la realidad detectando las contradicciones y se quiere liberar de ellas para crear una sociedad más democrática. También se trata directamente de que todos puedan hacer oír su voz en el foro público cultural, para lo cual se requiere creatividad (vertiente política). Por su parte la audiencia construye resignificaciones (vertiente cultural).
		Teoría de la comunicación comunitaria (teoría comunitaria de la	La teoría normativa comunitaria presenta una ética moral comunitaria, que parte de lo que el público espera de los medios, y lo que les pide para mantener su credibilidad (verdad y objetividad). Las normas éticas comunitarias se basan más en los valores del público que en los códigos de ética tradicionales, como la propia conciencia individual. Además pide

		comunicación pública)	que la comunicación se comprometa a formar 'comunidades culturales'. Se preocupa por hacer presentes en los medios todos los grupos sociales, incluyendo los periféricos y marginales, las mujeres, etc., sea como protagonistas de noticias o como comentaristas del acontecer nacional y local”
TEORÍAS DE MEDIOS, CULTURA Y SOCIEDAD, ¿Cómo son en realidad los medios? Teorías macros	Las teorías macros son la espina dorsal de los tres grupos de teorías. Tienen una relación especial con las teorías normativas. Pero éstas son teorías éticas y filosóficas, que consideran qué se debe hacer. Las teorías macros, en cambio, son teorías empíricas, que consideran cómo en realidad se relacionan los medios con la sociedad y con sus instituciones. Se fijan más detenidamente en los procesos de los medios a un nivel más funcional, existencial o administrativo de acuerdo a los presupuestos normativos.	Funcionalismo (mercado libre de ideas)	es una teoría macro empírica importante, que se deriva de la teoría liberal. Fue desarrollado especialmente en EE.UU. Esta teoría refuerza la concepción 'libertaria' normativa de la conciencia individual (ya presente en las anteriores corrientes libertarias).
		El positivismo	Según el positivismo, la comunicación pública debe estar al servicio del caudillo, pero dando libertad de acción en temas no relacionados con él. De esta libertad sólo podían usar y abusar las élites, como ocurría en los tiempos de las teorías liberales. El modelo positivista de periodismo, que los positivistas llaman 'científico', tiene los siguientes principios: se limita a narrar 'hechos' sin indicar causas ni consecuencias, que serían consideradas por ellos como explicaciones subjetivas. Proclaman que se puede separar tajantemente la información (y el informador objetivo) de la opinión (del editorialista subjetivo), porque suponen que la información se puede dar objetivamente sin interferencias de opiniones, de interpretaciones y de juicios de valor. Su ideal a voces es la 'objetividad' y la 'neutralidad.
		Crítico - Democrática	Promueve la comunicación dentro de los medios de alto y dueños de medios y de los comunicadores “profesionales”
		Teoría de desarrollo de los medios	<ul style="list-style-type: none"> a) Difusionismo.- un modelo de modernización para el resto del mundo, basado en su propia experiencia. Los medios sirven para dar a conocer su propio estilo de vida y sus propios valores, para que los países pobres los imiten en las diferentes áreas: innovaciones, educación, salud... b) Comunicación para el desarrollo.- prevalecían en los países menos desarrollados, como la de “Comunicación para el Desarrollo” o de "medios y desarrollo". En una primera etapa difusionista, ella estudia cómo los medios pueden difundir información del autollamado Primer Mundo apta para la innovación, la educación y la salud de los países en desarrollo c) La comunicación popular.- trata de estimular que el pueblo haga oír su voz defendiendo sus derechos aun a través de medios alternativos, sobre todo cuando los medios de masa están en

			manos de élites o de personas y grupos, que sólo buscan su interés. América Latina ha sido pionera en esto.
		Estudios críticos culturales	Esta teoría subraya la capacidad de la persona humana por crear una variedad indefinida de significados simbólicos y de comunidades culturales. En esta tradición el sujeto, como creador de cultura, es el público. Esta tradición es más humanista que las anteriores. La problemática central es cómo se construye el 'significado'.
		Sociedad de la información	Las Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (NTIC) han traído nuevos escenarios en la economía y en los medios, que han dado origen a la sociedad de la información y a la globalización. Son las que describen la comunicación como un flujo dinámico de informaciones que atraviesa un canal para poner en contacto un emisor y un destinatario. En este tipo de teorías se sitúa también el enfoque cultural que ha dado vida a la teoría matemática de la información.
Teorías de Audiencia	Indican cómo se relaciona la audiencia con los medios. Para saber cómo relacionarse mejor con los medios, conviene partir de cómo la audiencia los usa, cuál es su tendencia 'natural' de usar los medios; acuñó la famosa distinción entre qué hacen los medios a la audiencia, y qué hace la audiencia con los medios. Ella marcó el distanciamiento posterior de la teoría de los efectos.	Teoría de los efectos	En ella la comunicación se entiende como un proceso lineal, en el que la 'eficacia' de la comunicación está centrada en el emisor, y el sujeto receptor es el polo más frágil y pasivo, que está condicionado para imitar automáticamente lo que vea en los medios. Este modelo se aplica en muchos aspectos: para la educación ("estímulo-respuesta"), para ver cómo las condiciones sociales influyen en los efectos, para estudiar los efectos de la publicidad a corto y largo plazo, para el difusionismo, para planificar los mensajes, y para darle a la audiencia la información que busca.
		Teoría de usos y gratificaciones	Viene directamente del funcionalismo. Esta teoría se funda en que las gratificaciones no sólo vienen de los contenidos mediáticos, sino del tipo de exposición al medio y del contexto social del consumo gratificante. Es decir, esta teoría considera a la audiencia como un elemento activo, pues elige los medios para satisfacer sus necesidades y gratificaciones.
		Teoría de recepción crítica	La teoría de la lectura (readingtheory) dice que el sujeto trata de leer correctamente el mensaje del autor para comprenderlo. Esta teoría se aplica a los medios con la 'lectura de las imágenes' (Moro 1990: 23). Todo en los medios tiene significados especiales, y conviene aprender a analizarlos y a entrenarse para entenderlos.
		Teoría de la	Esta teoría propone que la percepción humana introducía elementos de organización con una actividad

		audiencia activa	constructivista. La teoría de la recepción o audiencia activa está muy relacionada con los estudios culturales expuestos anteriormente (Grande, 1992). La investigación acerca de la recepción televisiva llevó a un cuestionamiento del paradigma lineal-causal de la comunicación: fuente-emisor-estímulo-televidente-efecto. Por ello se propone un paradigma más complejo, que toma en cuenta el proceso de recepción y el contexto socio-cultural.
		Teoría de las mediaciones sociales	Se entiende aquí como el conjunto de influencias, que provienen de la mente de la persona y del contexto socio-cultural en que se encuentra. Ellas estructuran el proceso de aprendizaje e incluyen intervenciones de los agentes sociales e instituciones en el proceso de recepción (Orozco Gómez, 1991: 54-63). La interacción entre TV y televidente no se reduce al momento de estar frente a la pantalla. Está condicionado desde antes y es también influenciado mientras transcurre y después que el televisor fue apagado. Mediaciones son también las 'tácticas' culturales de las minorías.
		El simbolismo interaccionista	En la teoría interaccionista enfatizan el proceso interactivo en la experiencia de los medios. Dicen que a los medios no se les puede acusar de estímulo-respuesta determinista, ni de una conspiración contra las masas. El individuo actúa libremente gracias a esta interacción simbólica, que le permite crear significados de acuerdo con otros. Así es como surge el lenguaje: a través de símbolos y de mediaciones.

Fuente: http://www.riial.org/espacios/teoriacom/teoriacom_docbase.pdf

Elaborado por: El autor

1.1.3 Modelos de Comunicación

Se pueden citar los siguientes modelos de comunicación⁷:

- a) *Modelo Elemental de Comunicación.*- Se transmite un mensaje por el emisor (E) al receptor (R), a través de unos códigos.
- b) *Modelo de Harold D. Lasswell.*- El proceso comunicador se forma a través de una serie de preguntas:
- c) *Modelo De Braddock.*- Incorpora al modelo de Lasswell dos aspectos: las circunstancias en las que se envía un mensaje y el propósito con el que el comunicador comienza el proceso.
- d) *Modelo Matemático de Shannon.*- La comunicación es un proceso que comienza con la selección de la información que se pretende emitir. Dicha información ha de ser codificada por un transmisor para que pueda ser emitida por un canal, o un medio material, que pone en contacto al transmisor con el receptor. El receptor, una vez recibida la información la decodifica, finalizando el proceso con un destino.
- e) *Modelo de Hennings.*- Hennings establece que hay una serie de estímulos verbales físicos, vocales, y situacionales que determinan la codificación de la información por el emisor y la decodificación por parte del receptor.
- f) *Modelo de Comunicación de Schramm.*- Para Schramm, la comunicación es un proceso determinado por compartir, es decir, por establecer relaciones entre personas que tengan en común tres componentes como mínimo, tales componentes son: la fuente (puede ser una persona, una cadena de televisión, un medio impreso,...), el mensaje(verbal o no verbal; diferentes formas de expresión) y el destino(la persona que escucha o recibe el mensaje).
- g) *Modelo de Katz y Lazarsfeld: Modelo De Two-Step Flow.*- Este modelo dice que la influencia de los medios de comunicación de masas no se produce de manera lineal y directa, sino que se produce a través de los líderes de opinión, y del papel que desempeñan como estructuradores y reestructuradores de la información.
- h) *Modelo de Jakobson.*- Jakobson dice que la diferentes funciones que cumple el lenguaje son:
 - Emotiva o expresiva: se centra en el emisor.

⁷MODELOS DE COMUNICACIÓN: <http://usuarios.multimania.es/comunicaedu/tema2.htm>. Acceso: (05 de Junio 2011).

- Conativa: produce cambios en el receptor, es decir, entre mensaje y destinatario.
 - Fática: controla si las relaciones entre emisor y receptor se han establecido con una determinada coherencia.
 - Metalingüística: centrada en el código utilizado en el proceso comunicativo.
 - Poética o estética: se refiere a las relaciones que el mensaje establece consigo mismo.
 - Referencial-cognitiva o denotativa: es la base de toda la comunicación y se articula en torno al contexto donde el proceso se produce.
- i) *Modelo de Comunicación de Maletzke*.- El modelo destaca su riqueza y amplitud. Es un modelo en el que se analizan seis submodelos:
1. El comunicador y el mensaje.
 2. El comunicador y el medio.
 3. El comunicador y el receptor.
 4. El mensaje y el medio.
 5. El receptor y el medio.

1.2 Comunicación Interna

La comunicación corporativa parte de la complementación de dos tipos de comunicaciones, la que se hablará a continuación será aquella que se desarrolla entre de los integrantes de la organización, aquellos públicos que, según José L. Piñuel, comparten una misma identidad social y se la define como comunicación interna.

La organización, siendo un vínculo de unión entre sus integrantes, comparte individualidades diferentes que cooperan en la consecución de objetivos en común, pero que, por medio de una acertada política de comunicación se garantizaría el funcionamiento, estabilidad y reproducción de la misma.

“Dentro del ámbito empresarial podemos decir que la comunicación interna en la empresa no termina cuando el inmediato superior transmite un mensaje al resto de los trabajadores sino cuando recibe, para ponderarla, la respuesta que el mensaje ha provocado en los receptores. La ida y vuelta del mensaje, (feed back), está en continua interacción y es lo que determina el ciclo de la comunicación⁸.

La función principal que cumple la comunicación interna en una empresa es la de coordinar los procesos comunicativos entre sus integrantes, es un facilitador para el

⁸Marisa del Pozo Lite. Cultura empresarial y comunicación interna, Madrid, Edit. Fragua, 1997. p. 128.

intercambio de noticias e información entre los actores mismos al interior de la empresa.

“La comunicación interna debe considerarse como una primera herramienta de gestión que todo directivo de comunicación tiene que manejar. Si se utiliza hábilmente se consolida una cultura de empresa fuerte. La cultura empresarial puede fortalecer la comunicación interna creando una identidad propia donde la imagen interna y externa confluya en un mismo modo de actuar y de ser de la empresa. Cultura y comunicación son, en el ámbito empresarial, dos términos estrechamente unidos”.⁹

La comunicación interna puede ser percibida de dos formas: la formal y la informal, Ambas tienen la misma importancia dentro de la organización, pues por medio de ellas se emiten códigos o signos que de una u otra manera pertenecen a la cultura misma de la empresa.

- **Comunicación Formal.** Transmisión de mensajes a través de canales estructurados y definidos en una organización, se los utiliza de manera formal por parte de todos los miembros de la organización.
- **Comunicación informal.** Comprende la transmisión y difusión de mensajes en forma espontánea por parte del personal, está considerado como un intercambio no oficial de información, ni tiene estructura y pueden estar relacionados con actividades cotidianas, rumores o conversaciones de pasillo que se desarrollen en la interacción de los miembros de una organización.

Según José L. Piñuel, “desde finales de los años setenta, la comunicación interna se ha impuesto como una disciplina de gestión empresarial, primero al mismo nivel que la gestión de recursos humanos, y posteriormente, llegando a formar parte de la estrategia de gestión global de la organización”.¹⁰

⁹Ibid. p. 117.

¹⁰José L. Piñuel Raigada, Teoría de la Comunicación y gestión de las organizaciones, Madrid, Edit. Síntesis, 1997. p. 94.

De acuerdo a la teoría de comunicación interna de Piñuel, este tipo de organización se constituye de tres ejes importantes que definirán las relaciones entre este público:

- **Las relaciones estrictamente profesionales:** De acuerdo a la teoría de los sistemas, en este entorno social, el aspecto profesional es un subsistema donde sus miembros son agentes productores, ligados entre sí por normas, reglas, roles que cumplen en función del trabajo que realizan y pensando en los productos o servicios que se ofrecerá al público externo.
- **Las relaciones de convivencia:** Se refiere a la comunicación informal, dependiendo de la adaptación del entorno, el colaborador condiciona sus actitudes y emisión de mensajes entre sus compañeros de acuerdo a las relaciones que tiene con el resto de colaboradores. Este factor es un indicador constante de la motivación que tienen sus integrantes para comunicarse tanto en los pasillos como en sus oficinas.
- **Las relaciones de identidad:** Ligada a la cultura de la empresa, en este eje se relaciona el conjunto de hábitos, códigos y signos que intercambian los actores, así como los sentimientos de identificación, pertenencia o exclusión que se refleja en el aspecto profesional o de convivencia y que, a su vez, se ve reflejado al público externo.

Aquí, es necesario que todos los niveles de la organización conozcan los objetivos de su empresa como los de su departamento, pues cada proceso complementa el siguiente y es parte de un todo que luego se mostrará en la entrega del bien o servicio que se brinde al público externo.

1.2.1 Medios de la comunicación interna

Un plan de comunicación interna implica varias fases para su desarrollo; se inicia por la formulación de objetivos y luego las estrategias a tomarse en cuenta para la difusión del mensaje, presupuesto, entre otros, pero antes de ahondar en ese tema, enumeraremos a continuación los medios de comunicación interna que sugiere José Piñuel en su libro "Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones":

- **Cartelera de anuncios y la mensajería electrónica:** Dispositivos permanentes donde se fijan anuncios de la empresa.

En la cartelera de anuncios se dan a conocer noticias como: informaciones legales obligatorias, informaciones de la dirección hacia el personal o informaciones de intervención entre el personal. Esta cartelera puede significar una manera práctica, rápida, sencilla y poco costosa al momento de enviar una información.

La cartelera es un complemento de otros soportes de la comunicación interna, pues al mismo tiempo que se realizan reuniones, se envían notificaciones por correo electrónico o se divulga una campaña, la cartelera ya puede estar completamente llena de estas novedades de la empresa.

Esta manera breve de difundir noticias debe ser complementada con otro medio estratégico de difusión interna, pues cuando una noticia está expuesta mucho tiempo puede perder relevancia y la debida atención que se necesita sobre lo informado allí, es decir, este canal debe ser cotidianamente actualizado.

En cuanto a la mensajería electrónica se cumple la cualidad de inmediatez de las nuevas tecnologías, este medio envía información a destinatarios seleccionados previamente y tiene la facultad de ser instantáneo.

Por medio del correo electrónico la mensajería es un mediador comunicativo sencillo y selectivo, la mayoría de las empresas lo tienen, pues es un canal de información interactivo que forma parte de la intranet de su organización o el internet en general.

- **Buzón de sugerencias:** Estos buzones en forma de urnas permiten al cliente interno integrar sus sugerencias sobre todos los aspectos que involucran a la empresa; los temas a tratarse son la calidad, productividad, dirección del personal, comunicación, entre otras.

La presencia física de los buzones en cada área de la organización da la sensación de importancia por parte de los altos mandos hacia sus subordinados, por tal motivo que este dispositivo debe tener seguimiento y contestación a sus involucrados, a fin de no caer en un buzón de quejas y reclamos.

- **Señalizaciones Internas:** La señalética en las organizaciones son un vínculo identificativo departamental, personal y funcional dentro de la comunicación visual corporativa. Este tema se incluye como parte de la identidad interna y está afiliada constantemente con el organigrama por la señal de estatus que puede dar al momento de marcar el sitio de trabajo.

Pero no solo el área debe ser rotulada, también el rol o la función que cumple el personal y obviamente los espacios dedicados a ciertas funciones dentro de la empresa, como: Comedor, Vestuario, Cafetería, Sala de Reuniones, Bodega y otros.

Así, el dispositivo de las Señalizaciones en una plataforma de comunicación interna suele ajustarse a dos principios fundamentales: el respeto a la imagen gráfica del manual corporativo y el mejor orden fijado por la estructura de la propia organización, tanto para facilitar el acceso y la circulación espacial, como para facilitar la percepción y el desempeño de las actividades que le son propias.¹¹

- **Periódico interno:** El periódico o revista interna constituye un pilar fundamental para el funcionamiento de la comunicación interna en cualquiera de sus direcciones. Su periodicidad varía según el volumen de la información y consta 4 en su mayoría de reproducciones de entre 4 o 5 páginas impresas y editadas. Los propósitos fundamentales de las revistas son los de: *informar, motivar e integrar* al personal, este dispositivo brinda un servicio de comunicación mutua y debe constar de una línea editorial en función del público al que se dirige.

¹¹Ibid, p. 109.

- **Carta al personal:** La carta por parte de los altos mandos a sus subalternos o específicamente emitida desde la presidencia y firmada por quien la lidere, permite un contacto informativo directo en la Organización, aunque en épocas de crisis al contrario de causar tranquilidad por lo emitido, puede probar que la situación es grave.
- **Notas informativas:** Las notas o flash informativos pueden ser difundidos por medio de las carteleras o por correo electrónico, en ellas se incluye una información breve y la dirección de envío es de descendente.
- **Audiovisuales** (Seminarios, Reuniones, Video conferencias, entrevistas, acogidas): El audiovisual se ha tornado común dentro de las organizaciones, por medio de este se puede dar a conocer a todo el personal un tema de manera didáctica y directa. Estas proyecciones pueden ser formativas, informativas, de promoción, y otros temas que ayudan a las relaciones laborales y de convivencia dentro de una determinada organización.
- **Celebraciones:** Estas actividades dentro de una empresa, a menudo están destinadas a favorecer la motivación colectiva, así como también dinamizar las acciones cotidianas.

Las celebraciones pueden ser motivo de varios cambios en la organización, fechas importantes, anuncios novedosos, aniversario de la empresa, lanzamiento de una nueva actividad, entre otros, siempre con el afán de integrar a sus colaboradores y en base a una estrategia muy bien operada y manejada por el más alto nivel de la empresa.

- **Jornadas de puertas abiertas:** Como su nombre lo indica, los altos mandos abren sus puertas a los niveles inferiores dentro del organigrama a fin de conversar sobre todos los aspectos relacionados a su trabajo, procedimientos, funciones, etc., con el fin

de lograr confianza en sus jefes y evitar el temor de llegar a la oficina del gerente.

- **Intranet:** Este término describe la implantación de las tecnologías de Internet dentro de una organización. El usuario puede acceder a su correo de forma individual mediante una conexión interna que está compuesta de información referente a la empresa, sus objetivos, logros, actividades y funciones. Este medio facilita la comunicación entre todos los niveles de la empresa, de una manera inmediata, rápida y sin esfuerzo.

1.3 Comunicación Externa

Como su nombre lo indica, la comunicación externa se dirige al entorno de una organización y el contexto que la rodea. Se basa en la correcta transmisión de mensajes o información persuasiva mediante una gestión adecuada de comunicación y de acuerdo a la utilización de herramientas direccionadas a la consolidación de excelentes relaciones con sus públicos (clientes, proveedores, competencias, medios de comunicación y público en general).

“Por lo general, las organizaciones definen como comunicación externa formal a las áreas de Relaciones Públicas, Marketing, Opinión Pública e Investigación de Mercados. Las nuevas tendencias nos indican que existen nuevas formas de comunicación externas que a simple vista se definen como unidades operativas o de gestión pero que son de vital importancia para la organización”.¹²

Según Marisa del Pozo Lite, “la comunicación externa hace referencia a aquellos acontecimientos y políticas de comunicación en los que interactúa la organización y el entorno, (centrada especialmente la comunicación externa en la emisión de información desde la organización hasta el exterior)”¹³.

Hablar de la comunicación en una organización necesariamente implica los dos lados de la moneda, sin la existencia de buenas políticas internas, no habría

¹²Vásquez Aguilar Javier. Nuevas tendencias de la comunicación externa en las empresas. Internet. www.gestipolis.com/canales/demarketing/articulos/56/ntce.htm. Acceso: (5 de agosto de 2010).

¹³Marisa del Pozo Lite. Cultura empresarial y comunicación interna. Madrid, Edit. Fragua, 1997. p. 51.

una adecuada comunicación externa, por este motivo, el intercambio de mensajes con el entorno depende de la orientación de estos dos elementos.

1.4 Medios de comunicación

Se puede decir que los medios de comunicación se dividen en¹⁴:

a) Medios Masivos: Dentro de este grupo se encuentran los siguientes *tipos de medios de comunicación*:

Televisión: Es un medio audiovisual masivo que permite a los publicistas desplegar toda su creatividad porque pueden combinar imagen, sonido y movimiento.

Radio: Es un medio "solo-audio" que en la actualidad está recobrando su popularidad.

Periódicos: Son medios visuales masivos, ideales para anunciantes locales. Sus principales ventajas son: Flexibilidad; actualidad; buena cobertura de mercados locales; aceptabilidad amplia; credibilidad alta.

Revistas: Son un medio visual "masivo-selectivo" porque se dirigen a públicos especializados pero de forma masiva, lo que les permite llegar a más clientes potenciales.

Internet: Hoy en día, el internet es un medio audiovisual interactivo y selectivo, que dependiendo del tipo de producto y la audiencia al que va dirigido, puede llegar a una buena parte de los clientes potenciales.

b) Medios Auxiliares o Complementarios: Este grupo de medios incluye los siguiente *tipos de medios de comunicación*:

Medios en Exteriores o Publicidad Exterior: Es un medio, por lo general, visual que se encuentra en exteriores o al aire libre.

¹⁴Mercadotecnia, Tercera Edición, de Fischer Laura y Espejo Jorge, Mc Graw Hill, 2004, Págs. 360 al 376

Publicidad Interior: Consiste en medios visuales (y en algunos casos incluyen audio) colocados en lugares cerrados donde las personas pasan o se detienen brevemente.

Publicidad Directa o Correo Directo: Este medio auxiliar o complementario consiste, por lo general, en enviar un anuncio impreso al cliente potencial o actual.

c) Medios Alternativos: Son aquellos medios que no se encuentran en las anteriores clasificaciones y que pueden ser muy innovadores, dentro de este grupo se encuentran los siguientes *tipos de medios de comunicación*:

- ✓ Faxes.
- ✓ Carritos de compras con vídeo en las tiendas comerciales.
- ✓ Protectores de pantallas de computadoras.
- ✓ Discos compactos.
- ✓ Kioscos interactivos en tiendas departamentales.
- ✓ Anuncios que pasan antes de las películas en los cines y en los videocasetes rentados.

Además, según los mencionados autores, casi cualquier cosa puede convertirse en un vehículo para exhibir publicidad [3]. Por ejemplo, los elevadores (ascensores) incluirán o ya incluyen pantallas para exhibir noticias, información y publicidad para captar la atención de trabajadores de altos ingresos en los grandes edificios de oficinas.

1.5 Tipos de comunicación

El flujo de comunicación interno puede tener varias direcciones: vertical (ascendente y descendente) u horizontal; de acuerdo a la dirección de la comunicación se puede comprender la estructura organizativa de la empresa y así adecuar las herramientas e instrumentos para dirigirla y direccionarla. Según Katz y Kahn. (1990) la comunicación tiene las siguientes direcciones:

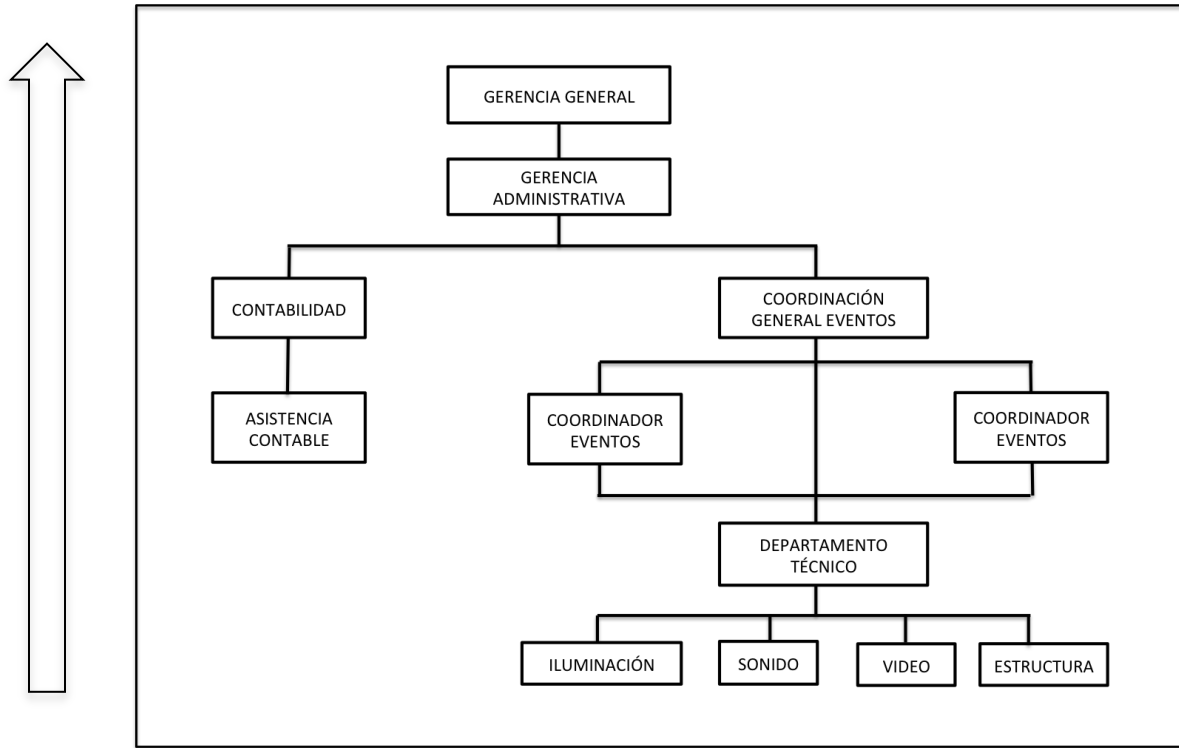
A. Comunicación vertical ascendente¹⁵.

Se refiere al flujo de información desde los niveles bajos hacia los altos mando de dirección según la jerarquía o la estructura que la organización tenga.

¹⁵Antonio S. Lacasa, Gestión de la comunicación empresarial, Barcelona, Edit. Gestión, 2000. p. 101.

Comunicación vertical ascendente

IMAGEN 1



Elaborado por: El autor

B. Comunicación vertical descendente.

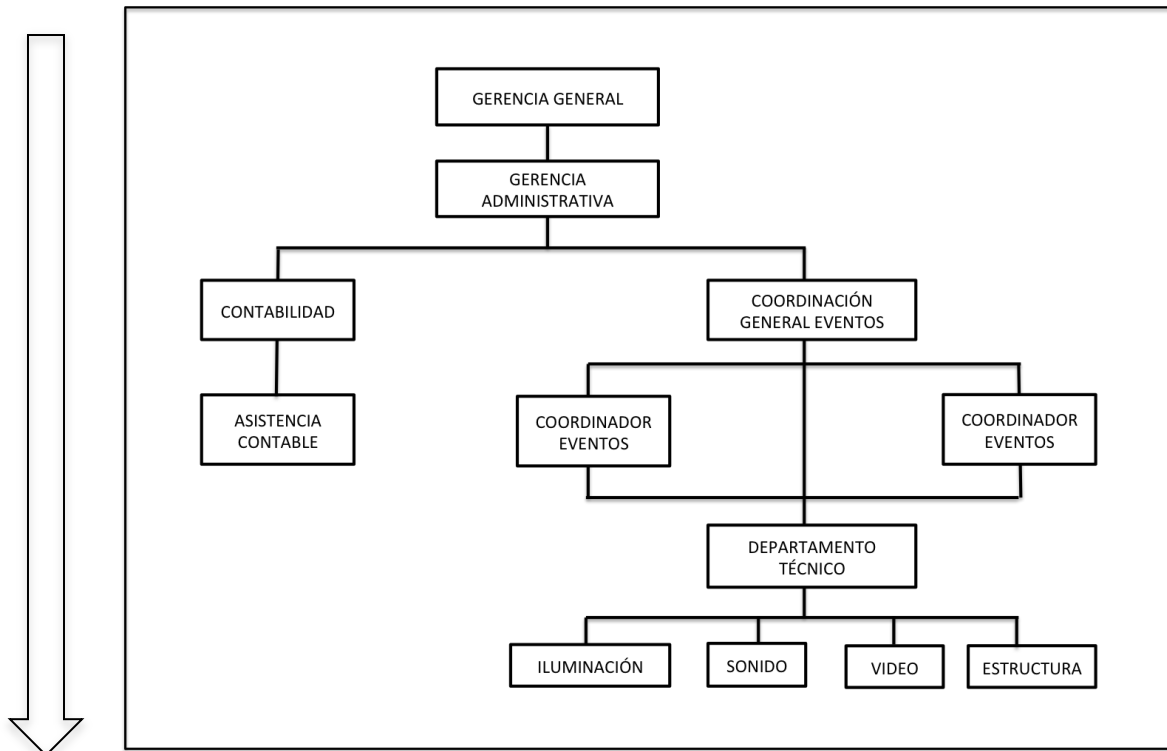
Está representada por el flujo de información desde los altos mandos hacia los niveles bajos, en esta dirección prevalecen la información enviada por los gerentes o líderes de grupo hacia sus subalternos con el propósito de emitir políticas, procedimientos, directrices que formen parte de la organización básica de la estructura principal.

“El personal desarrolla mejor su trabajo cuando sabe exactamente lo que se espera de él, cuáles son sus obligaciones, sus responsabilidades, sus posibilidades y sus privilegios”¹⁶.

¹⁶Antonio S. Lacasa, Gestión de la comunicación empresarial, Barcelona, Edit. Gestión, 2000. p. 101.

Comunicación vertical descendente

IMAGEN 2



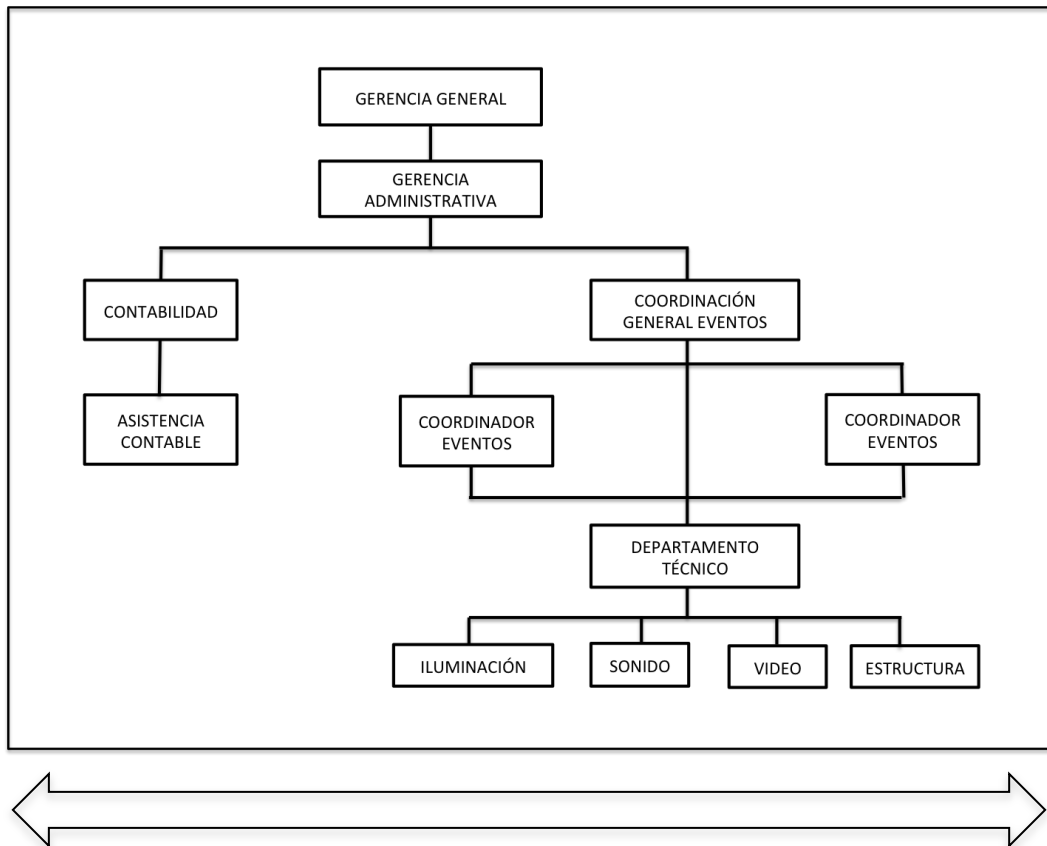
Elaborado por: El autor

C. Comunicación horizontal.

La comunicación horizontal o lateral, como su nombre lo indica, permite que los niveles de igual jerarquía se comuniquen e informen de las actividades o acontecimiento que se suscitan en este nivel. Según Antonio Lacasa (2000) la ventaja de la dirección horizontal reside en la posibilidad de resolución de problemas sin la necesidad de acudir a otros niveles.

Comunicación horizontal o lateral

IMAGEN 3



Elaborado por: El autor

1.6 Cultura organizacional o corporativa

1.6.1 Origen e Importancia

El estudio de la Cultura Organizacional inició hace ya 30 años, al principio es manifestada solo de manera académica, pero el verdadero interés de los investigadores inicia en la década de los noventa, donde esta temática pasó de la teoría a la práctica y una serie de organizaciones iniciaron a redefinir sus elementos básicos de la cultura y a transformarlos en conductas concretas.

Las distintas corrientes y escuelas antropológicas han contribuido notoriamente en el estudio y la comprensión de la cultura. Luego de varias investigaciones y de acuerdo al tema de esta disertación, se dirá que el sistema cultural está integrado por el conjunto de creencias y valores que comparten un determinado grupo social.

Las creencias se desenvuelven en un plano racional y concreto, éstas incluyen todas las ideas reconocidas como verdaderas y reales por los miembros de un sistema; los valores por su parte, son ideales que comparten los integrantes del mismo sistema y que se mueven en el plano de lo emocional.

La Cultura Organizacional entonces, es la identidad de la organización, así como el individuo tiene su personalidad, la organización define a su identidad como la manera única de manifestarse en distintas situaciones y la forma en que enfrenta sus problemas, adaptaciones, funcionamiento y toma de decisiones.

La comunicación es parte de esta cultura organizacional, pues las manifestaciones culturales serán básicas para un correcto intercambio y difusión de información dentro de la organización. Para que los mensajes fluyan de manera correcta en todas las direcciones y niveles, es necesario que los valores y las creencias organizacionales sean muy bien definidos y formen parte absoluta de la cultura.¹⁷

1.6.2 Clima laboral

El conocimiento del clima laboral es indispensable para la gestión de Recursos Humanos, pues de este estudio se determina los componentes de comportamiento de los trabajadores y las herramientas e instrumentos que se utilizarán para la mejora del mismo.

“Por clima laboral se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta”.¹⁸

Si existiesen variables que influyan negativamente sobre los trabajadores en una empresa, esto a su vez repercutirá en su rendimiento y, por ende, en la satisfacción del trabajo diario, sabemos que las empresas se miden por resultados económicos, pero es indispensable medirla también de acuerdo a la satisfacción de su personal en

¹⁷Marisa del Pozo Lite. Cultura empresarial y comunicación interna, Madrid, Edit. Fragua, 1997. p. 33-45.

¹⁸Carlos López. Clima Laboral. Internet. www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos Acceso: (25 de julio 2009).

su lugar de trabajo y por ende en las funciones que desempeña, tema que puede llegar a comprometer la productividad de cualquier institución.

1.7 Identidad corporativa

Existen varios estudios sobre el verdadero significado institucional de identidad e imagen; podríamos decir que: la identidad es expresada por los integrantes internos para generar una imagen coherente con los públicos a los que se dirige una organización.

De acuerdo con Joan Costa, “los conceptos de identidad e imagen corporativa, antes de ser reunidos en un binomio, atesoran dos precedentes: la noción de identidad corporativa, nacida a comienzos de siglo, que exponía la necesidad de representar una institución a través de signos visuales”.¹⁹

Y el segundo precedente es la idea de imagen, que desde el año 1950 ya se lo utilizaba para simplificar la apreciación que los ciudadanos daban a cualquier tipo de entidad social. Así mismo, el significado de totalidad como otro de los significados de este vocablo.²⁰

No se habla de la imagen como columna vertebral del aumento de ventas o confianza de los públicos, se habla de imagen e identidad como conceptos subjetivos e intangibles. Pero ese es el problema: “la identidad e imagen son instrumentos de nuestra cultura de lo inmaterial. No son cosas ni productos: son impresiones, significados, información y valores”.²¹

Según investigaciones de Joan Costa, para el año 2000, un 15% de los beneficios de la empresa de servicios se obtiene gracias a la fuerza de su imagen. *El rendimiento de la identidad, o de la imagen, se comprueba en tres frentes fundamentales.*²²

- Capacidad de atraer a los clientes (que no siempre es mérito de la gestión comercial).

¹⁹ Joan Costa. *Identidad Corporativa*, México, Edit. Sigma, 1993. p. 9

²⁰ Carlos Sotelo Enríquez, *Introducción a la Comunicación Institucional*, Barcelona, Edit. Ariel S.A., 2001. p. 166.

²¹ Joan Costa. *Imagen corporativa en el siglo XXI*, Buenos Aires, Edit. La crujía, 2001. p. 80.

²² *Ibid*, p. 81.

- Capacidad de retenerlos y fidelizarlos (que no se debe solamente a la calidad del servicio).
- Capacidad de venta cruzada (que es una disposición favorable del cliente debido a la imagen de confianza que le inspira la empresa).

A lo que se añade en un sentido más general:

- Presencia mental de la imagen en la memoria colectiva.

Cuando todavía muchas empresas creen que la identidad es una cuestión simple de logotipos -o, todavía peor, creen que eso es la "imagen"-, la noción de identidad corporativa se ha afirmado en tanto que la estrategia de la diferenciación por excelencia.

La identidad corporativa es un "sistema" de comunicación que se incorpora a la estrategia global de la empresa, y se extiende y está presente en todas sus manifestaciones, producciones, propiedades y actuaciones. La identidad

1.7.1 El proceso transformador de la identidad a la imagen

1. La identidad objetiva de la empresa ("lo que es") es equivalente a lo que, en una persona, es el conjunto de datos descriptivos ("quién es") que están inscritos en su documento de identidad o su pasaporte y que podemos ver y leer (pero sólo ver y leer)²³.
2. Su personalidad, su carácter, sus actitudes, su conducta, su forma de ser, es decir, lo que le da vida y singularidad como individuo, no están en el documento. Los descubrimos (y los interpretamos y valoramos) cuando entramos en contacto real con él: en la manera cómo se comporta según nuestra personal experiencia subjetiva²⁴.
3. Con las percepciones (1) y experiencias (2), construimos una síntesis mental que, para nosotros, define a esta persona. Es un conocimiento que permanece en nuestra memoria, y que se hace presente a la conciencia cuando la recordamos, la vemos o alguien nos habla de ella. Es la imagen. Nuestras actitudes y opiniones

²³Paúl Capriotti. Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa, Barcelona, Edit. Ariel S.A., 1999. p. 84.

²⁴Ibid, p. 84.

relativas a esta persona están determinadas por la imagen que nos hemos formado de ella²⁵.

Se presenta así en primer lugar, como la unidad de estilo de las comunicaciones corporativas dentro de la diversidad de sus componentes. La consistencia de los componentes de la identidad que integran el "sistema", y que son sistemáticamente utilizados por la empresa a través del tiempo y los soportes materiales, es la base de su notoriedad, su valoración y su fijación en el imaginario colectivo.

"Identidad corporativa" es una expresión técnica que sirve a la empresa pero que los públicos ignoran: para ellos, sencillamente no existe. Lo que sí existe no son conceptos, sino vivencias y experiencias, como por ejemplo satisfacción, confianza, adhesión (a una marca o una empresa) e incluso imagen, como una certidumbre que incluye esta clase de valores. De hecho, la imagen pública, la que los públicos construyen y retienen en la memoria, es una síntesis de estímulos diversos ligados a la empresa.

Esta ligazón es función del sistema de identidad corporativa. Y los estímulos así identificados, reconocidos y memorizados, son de índole muy diversa. Van desde percepciones de mensajes complejos a elementos simples que llegan por muy variados soportes y medios, hasta experiencias personales con los productos, los servicios y las personas que representan a la empresa, y hasta las opiniones ajenas que a través de los medios de comunicación o de otras instituciones y personas, llegan a los individuos y a la colectividad, aleatoriamente, en diversidad y continuamente.

Toda esta marea de percepciones y relaciones que despiertan expectativas: sensaciones, emociones, experiencias e informaciones sentidas y vividas por los públicos, en ningún modo podrían ser anónimas, ni inconexas. Es preciso que unas y otras se relacionen claramente para que el público pueda identificarlas, reconocerlas, asociarlas y configurar con ellas significados, que serán integrados en la memoria en forma de esta síntesis: la "imagen", y de la cual los individuos se servirán para sus decisiones, elecciones, opiniones, preferencias y fidelidades.

²⁵Ibid, p. 84.

Los materiales con los que la mente configura la imagen son los estímulos, significados y valores que la empresa emite y suscita en el público. Todos estos materiales han de poder ser reconocidos y asociados entre sí, es decir, identificados y recordados estableciendo un discurso coherente.

Pero solamente los serán si las percepciones (mensajes, comunicación, informaciones) y las experiencias del público (satisfacción por los productos, los servicios y el trato personal) arrojan para él, un balance positivo. Este aserto implica una doble enseñanza que habrá de ser bien comprendida y asumida por los responsables de la empresa: 1., no puede haber estrategia de comunicación al margen de la comprensión de sus públicos destinatarios y 2., no puede haber estrategia de comunicación independiente de la estrategia general de la empresa.

1.7.2 La marca y la identidad

Lo que hoy llamamos "identidad corporativa" en el lenguaje estratégico, tiene unos orígenes muy lejanos, tanto que casi han sido borrados por el tiempo, pero en los que reconoceremos sus formas y sus funciones actuales.

Los orígenes de la identidad corporativa se encuentran en la misma historia del comercio en Europa, cuando las transacciones económicas necesitaron un "sello" (sigilla), una marca para la circulación e identificación de las mercaderías. Estos sellos o estampillas eran figuras gráficas, más exactamente "signos", cuyo repertorio abarcaba desde anagramas, figuras geométricas y simbólicas, hasta alegorías. Este repertorio variado se recodificaría en dos categorías de signos:

- la marca icónica o figurativa, en sus dos vertientes gráfica y funcional: como "signo", y como efecto indeleble del acto de marcar: el "marcaje". Con ella se identificaban los contenedores en los que viajaban los productos, y de los que existen testimonios arqueológicos del siglo VIII a.C.²⁶;
- el logotipo (marca verbal) procede de los inicios de la imprenta gutenberguiana, de las artes gráficas y, concretamente, de la fundición de "tipos" de imprenta con letras "ligadas". Esta forma de enlazar las letras daba lugar a "logotipos", y constituyen lo que hoy todavía designamos con esta palabra. Son marcas para

²⁶Costa, Joan. Creación de la Imagen Corporativa
El Paradigma del Siglo XXI: Razón y Palabra [Internet]
<http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n34/jcosta.html>. Acceso: 06 de junio de 2010.

ser leídas en contraste con las anteriores, que son marcas para ser vistas. Por tanto, el logotipo es también una marca, pues está hecho para cumplir la misma función de marcaje de la identidad²⁷.

Es muy común, al cabo de tantos siglos, encontrar todavía hoy la presencia de estos orígenes gráficos en las marcas y signos contemporáneos, que son figuras o bien icónicas, o bien lingüísticas, o bien combinan ambas expresiones en un conjunto identificador estable que los integra. (Como ejemplos de marcas icónicas tenemos Mercedes y Nike; de logotipos, Coca-Cola y Telefónica; de ambas combinaciones, Repsol-YPF y Emporio Armani).

EJEMPLOS DE MARCAS Y LOGOS



Mercedes-Benz



Telefónica

²⁷Costa, Joan. Creación de la Imagen Corporativa
El Paradigma del Siglo XXI; Razón y Palabra [Internet]
<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/jcosta.html>. Acceso: 06 de junio de 2010.

1.7.3 La construcción de la imagen corporativa

Gestionar la identidad es gestionar la imagen, pero no se puede invertir el proceso. La imagen necesita sustancia real: las cinco dimensiones de la identidad más la cultura. La imagen se gestiona, por tanto, indirectamente. Porque la identidad y la cultura, son mensajes, cosas y relaciones que son emitidos y protagonizados por la empresa. Y la imagen son percepciones y experiencias protagonizadas e interpretadas por los públicos.

Ya hemos examinado cómo se configura la imagen mental en el imaginario colectivo, y hemos explicitado el proceso sutil, inconsciente en el público de transformación de la identidad en imagen, que es función del vector central cómo, que inyecta e impulsa Personalidad y Estilo a la imagen, a la empresa a partir de su origen identitario.

La construcción de la imagen, si de una parte incluye la gestión de la identidad con las cinco dimensiones de su lenguaje inter media, de otra parte implica que está aquí comprometida la gestión de la comunicación. Para que la identidad se transforme en imagen, la primera debe ser concretada en hechos y mensajes, es decir que tiene que ser manifestada implícitamente por los primeros la conducta y comunicada explícitamente por los segundos²⁸.

En este punto justo surge una cuestión que nos desvía (provisionalmente) de nuestro paradigma y obliga a introducir otro modelo de gestión. Que consiste en obtener, interpretar y gestionar información. Cuando hablamos de cambios estratégicos es preciso responder a las siguientes cuestiones:

²⁸Joan Costa. Imagen corporativa en el siglo XXI, Buenos Aires, Edit. La cruzía, 2001. p. 97.

- ¿Qué cambios?,
- ¿Qué estrategias?,
- ¿Qué clase de Imagen necesitamos?

Las respuestas no pueden ser, desde luego, invenciones de la empresa, decisiones unilaterales, deducciones empíricas ni recomendaciones de consultores iluminados. Por más razones y argumentos de que se disponga sería suicida dar respuestas subjetivas a cuestiones tan críticas como estas. Si la imagen se configura en el público, éste tiene sin duda mucho que decir. Y este razonamiento es la validación del Modelo de la Imagen a implantar (hablaremos de ella más adelante), que es, de hecho, la matriz para la gestión de la identidad y de la comunicación.

Es preciso, pues, a estas alturas, determinar sin riesgos de error, cuál es el modelo de la imagen que la empresa necesita: a) en función de su plan estratégico y objetivos globales, y b) en función de la imagen que existe en el público forjada por medio de prejuicios, impresiones y experiencias, pero también y especialmente de las expectativas y exigencias, que sirven de correctores o de adaptadores reales de a).

Por esta necesidad metodológica he creado un instrumento específico que he llamado Auditoría Estratégica Global. Si el paradigma que manejamos es sistémico y holístico; y si la imagen es la ciencia de la totalidad, el método para responder a las cuestiones indicadas más arriba no podía ser sino global, holístico, total.

CAPÍTULO 2

2. ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1 Macroambiente

Dentro del estudio del macroambiente, citaremos los aspectos económicos, sociodemográficos y tecnológicos, considerando éstos aspectos como los que más influyen al sector donde la empresa PROSONIDO se desenvuelve.

2.1.1 Factor económico.

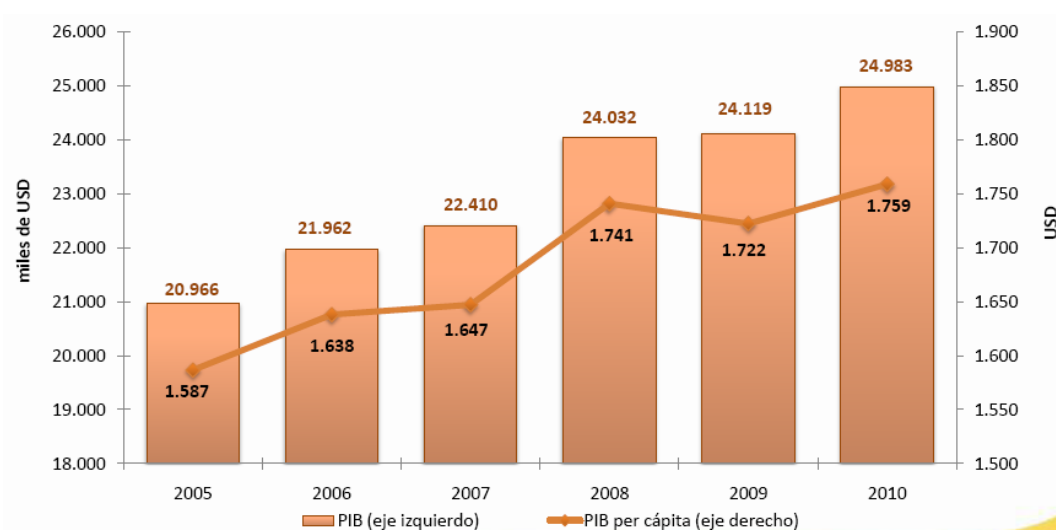
Dentro del análisis del macroambiente de la empresa PROSONIDO, se empezará a analizar los siguientes aspectos:

a) Producto Interno Bruto, PIB

En el año 2010, el PIB per cápita se incrementó en 2.12% (al pasar de USD 1,722.2 en 2009 a USD 1,758.8 en 2010), resultado de la recuperación parcial de la crisis económica mundial del año 2009. El crecimiento del PIB en el año 2010 fue de 3.58%.

Producto Interno Bruto PIB

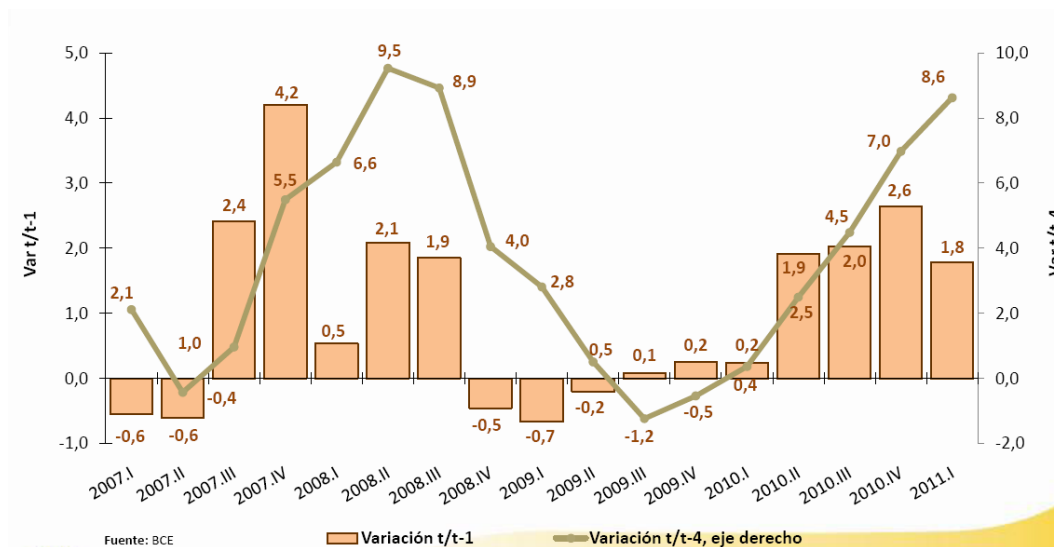
Estadística 1



Fuente: <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/home1/economia/tasas/TasaBasica.xls>. Acceso: (17 de abril de 2011)

El PIB del país, en el primer trimestre del año, registró un incremento de 1.8% respecto al cuarto trimestre de 2010, alcanzando 6577 usd millones (a precios constantes de 2000), y de 8.6% comparado con el primer trimestre de 2010.

Producto interno bruto PIB
Estadística 2



Fuente: <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/home1/economia/tasas/TasaBasica.xls>. Acceso: (17 de abril de 2011)

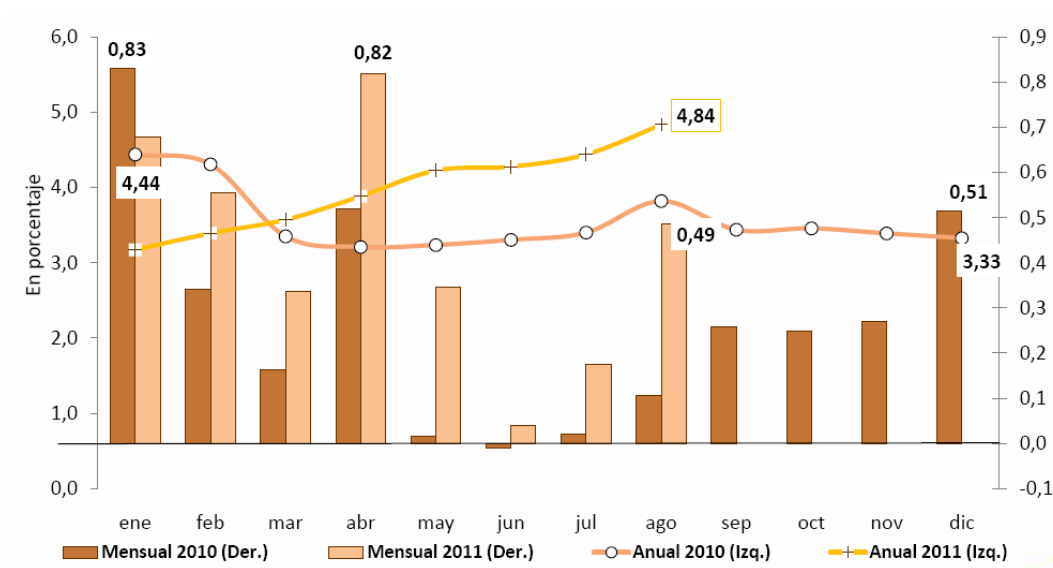
Considerándose este decremento para el primer semestre del año 2011 como una amenaza, debido a que si disminuye la producción interna del país, puede ocasionarse que no exista producción y por ende una baja de la inversión interna dentro del país.

b) Inflación

En agosto del 2011 y en los tres últimos meses, se registró un sostenido incremento en los precios al consumidor, la tasa de inflación *mensual se ubicó en 0.49%, porcentaje superior al resultado alcanzado en agosto de 2010 (0.11%)*. A nivel anual, el ritmo de crecimiento de los precios continuó en aumento al situarse en 4.84%.

Inflación mensual y anual

Estadística 3

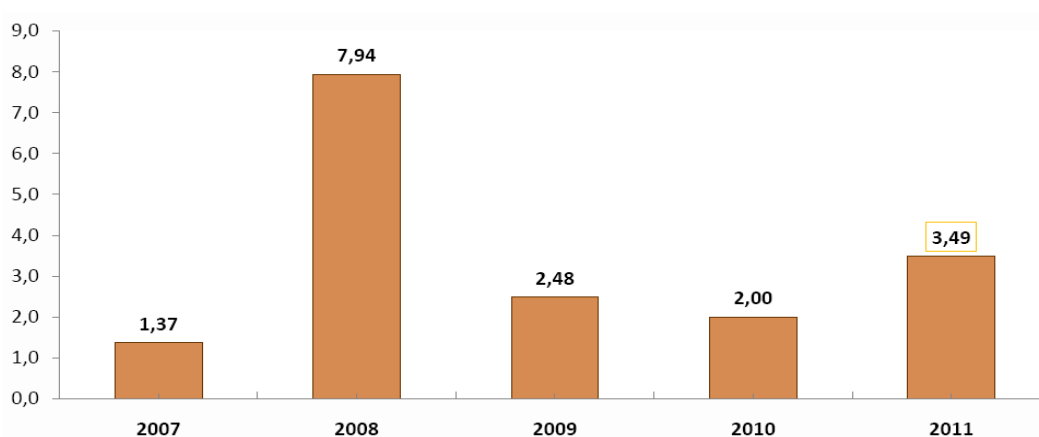


Fuente: <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/home1/economia/tasas/TasaBasica.xls>. Acceso: (17 de abril de 2011)

El crecimiento agregado de los precios al consumidor (enero-agosto 2011) fue de 3.49%, a nivel superior al registrado en similar periodo de los años 2009 y 2010; destacan los incrementos acumulados en las divisiones de consumo de *prendas de vestir y calzado* (5.87%) y *muebles y artículos para el hogar y la conservación* (5.19%).

Inflación anual del periodo enero-agosto de cada año

Estadística 4

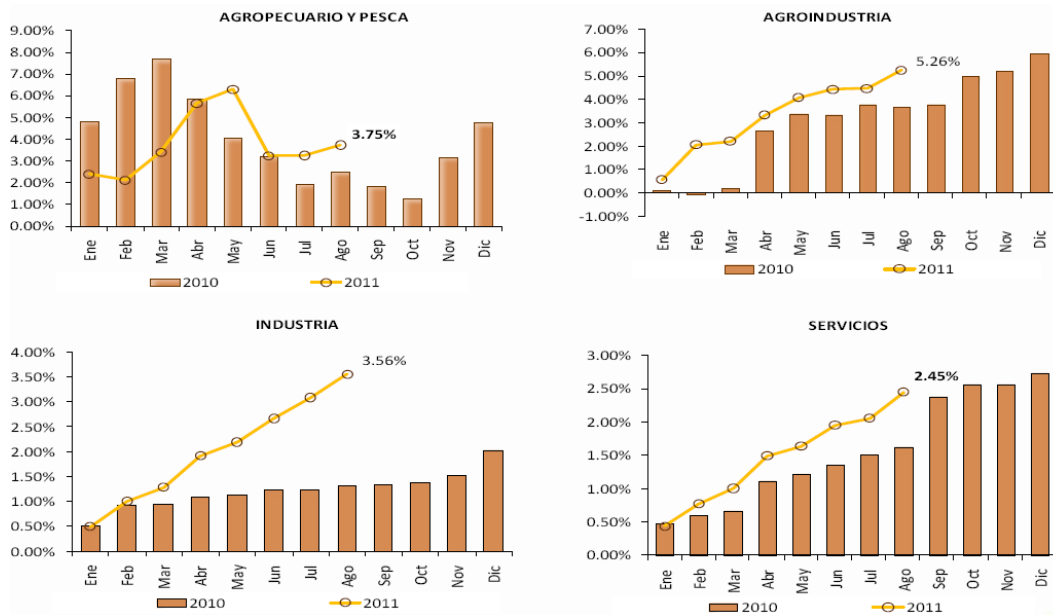


Fuente: <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/home1/economia/tasas/TasaBasica.xls>. Acceso: (17 de abril de 2011)

Los productos de la canasta del Índice de Precios del Consumidor (IPC) agrupados en *agroindustria y agropecuario* registraron la mayor *inflación acumulada* del periodo enero-agosto de 2011.

Inflación en sectores comerciales

Estadística 5



Fuente: <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/home1/economia/tasas/TasaBasica.xls>. Acceso: (17 de abril de 2011)

El que se hayan incrementado la inflación en el sector servicios principalmente, es considerado como una amenaza al sector, debido a que los costos de la vida suben y los consumidores no estarán dispuestos a pagar lo que las empresas solicitan por sus servicios, bajando los ingresos de dichas empresas.

2.1.2 Factor demográfico

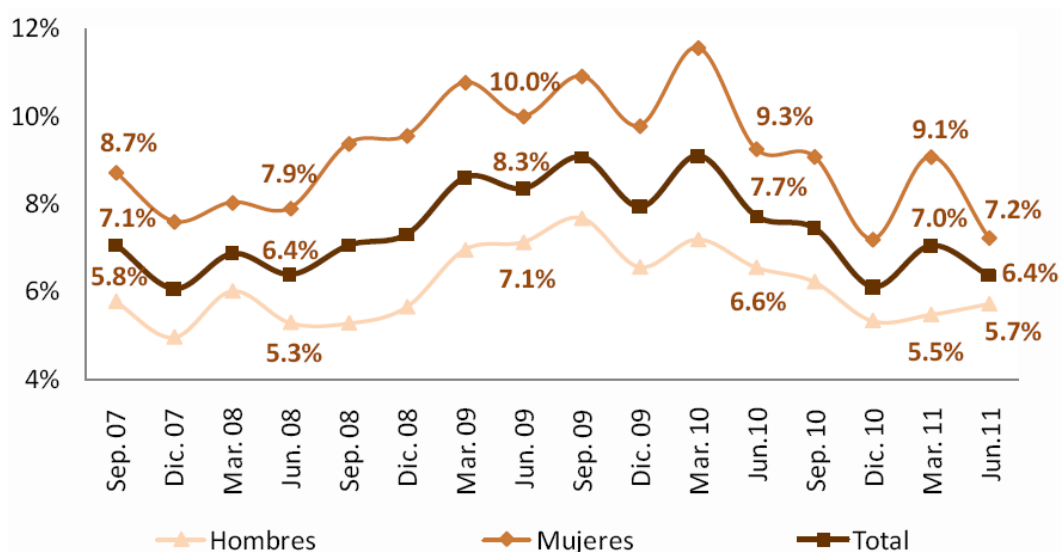
Dentro de los factores demográficos se tiene:

a) Desocupación total y por sexo

Uno de los factores que más se analizan dentro de lo demográfico, es la desocupación, en junio 2011 de acuerdo a datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), la tasa de desocupación total fue de 6.4%; por sexo, el 7.2% de las mujeres que conformaron la Población Económicamente Activa (PEA) se encontraron desocupadas, mientras que la desocupación de los hombres se ubicó en 5.7%, las dos tasas con respecto a la PEA de su respectivo género. Las cifras muestran que la disminución del desempleo de las mujeres provocó una disminución de la tasa de desocupación total de junio de 2011.

Desocupación total y por sexo

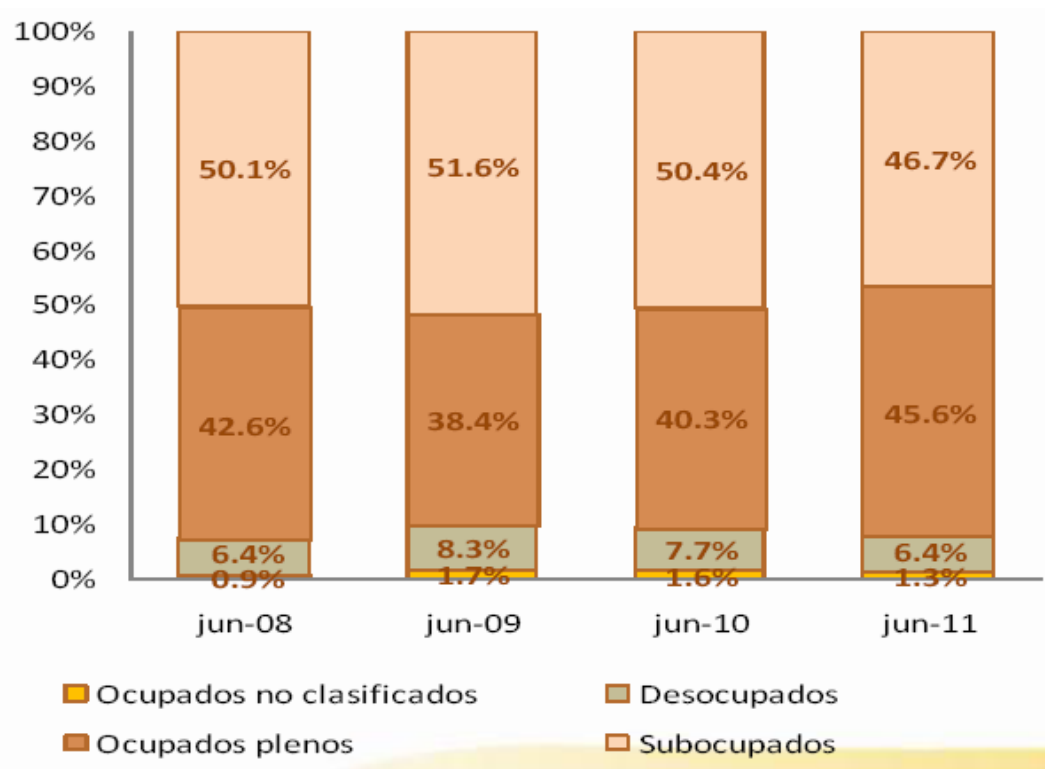
Estadística 6



Fuente: <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/home1/economia/tasas/TasaBasica.xls>. Acceso: (17 de abril de 2011)

Dentro de la estructura del mercado laboral de la PEA en junio de 2011, la tasa de subocupados representó la mayor parte de la Población Económicamente Activa, con una participación de 46.7%; la tasa de ocupación plena fue la segunda en importancia al situarse en 45.6%, le sigue la tasa de desocupación total (6.4%) y finalmente en mínimo porcentaje los ocupados no clasificados que son aquellos que no se pueden clasificar en ocupados plenos u otras formas de subempleo, por falta de datos en los ingresos o en las horas de trabajo. Estos resultados con respecto al mes de junio de 2010, evidencian que los subocupados y los desempleados disminuyeron en 3.7% y 1.3%, respectivamente, en tanto que los ocupados plenos aumentaron en 5.3%.

Distribución de la pea Estadística 7



Fuente: <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/home1/economia/tasas/TasaBasica.xls>. Acceso: (17 de abril de 2011)

En cuanto a éste factor, puede ser considerado como un aspecto positivo el que se haya incrementado el porcentaje de población ocupada plenamente, debido a que si tienen ingresos, ellos gastarán más, y por ende, participarán en la adquisición de bienes y servicios.

2.1.3 Factor tecnológico

De acuerdo al estudio realizado por el Foro Económico Mundial (FEM), sobre la capacidad de desarrollo y aprovechamiento de las tecnologías de la información y comunicación, Ecuador se encuentra en una posición de 108vo a nivel mundial y 15vo lugar entre países de Suramérica, encabezando la lista a nivel mundial Suecia, y en Suramérica, Chile.

Éste informe lo que muestra es la realidad que vive nuestro país en la actualidad, con la falta de uso de tecnología, esto supone una voz de alerta para países como el

nuestro, para fomentar el uso de otros tipos de TIC's que puedan ser aprovechados en el desarrollo interno.

Más, se debe mencionar que en cuanto al mercado en el que PROSONIDO se desenvuelve, el factor tecnológico es primordial para la realización de conciertos, pues incide directamente en la llegada de artistas internacionales al país, que requieren una cantidad específica de equipos (amplificación, iluminación, microfonía, instrumentos musicales, equipos de video) y marcas de su preferencia; es por ello que PROSONIDO ha hecho una gran inversión en equipos e infraestructura para cubrir las necesidades y demandas de productores y artistas que han pasado por el Ecuador.

2.1.4 Factor social

En cuanto al factor social que tiene incidencia sobre el desempeño de la empresa, se debe mencionar que existe una diferencia entre el público externo que consume los servicios de Prosonido y su público interno, pues al ser una compañía que proporciona servicios que requieren un alto grado de tecnificación y de conocimiento, no todos el público puede acceder a este servicio por los costos que esto implica. Es decir, sus clientes están ubicados en un estrato medio, medio alto y alto, por su capacidad adquisitiva.

Pero su público interno pertenece en un mayoría a un nivel socio económico bajo, pues al no encontrar mano de obra capacitada dentro del mercado, las empresas optan por contratar gente sin experiencia y capacitación, e invertir en su adiestramiento en temas técnicos y operativos en cuanto a manejo, montaje y desmontaje de los equipos.

2.2 Microambiente

Dentro del microambiente se analizarán aspectos como la competencia directa de PROSONIDO y los clientes de la empresa.

2.2.1 Competencia

El concepto de competencia tiene dos grandes vertientes: *“por un lado, hace referencia a la disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo. En el mismo sentido, se refiere a la oposición o rivalidad entre dos o más que aspiran a obtener la misma cosa, a la situación de empresas que rivalizan en un mercado al ofrecer o demandar un mismo producto o servicio, a la persona o grupo rival y a la competición deportiva.*

Por otra parte, el término competencia está vinculado con la incumbencia, al nombrar a la pericia, aptitud e idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado. De esta forma, la competencia es la atribución legítima a un juez u otra autoridad para el conocimiento o resolución de un asunto²⁹.

1.2.1.1. Competencia actual.

Para PROSONIDO, CIA. LTDA, su competencia directa es Prisma Iluminación, siendo la cobertura de mercado entre las dos empresas de un 70% aproximadamente dentro de la ciudad de Quito, ya nivel nacional, un 40% de la cobertura de PROSONIDO en cuanto a eventos corporativos se refiere, cuando se realizan conciertos de artistas de renombre.

Hay que tomar en cuenta que en la actualidad hay cada vez más empresas pequeñas o agencias de eventos que se dedican a brindar los servicios de iluminación, sonido y video, por separado o todas en conjunto, para conciertos y eventos, pero éstas dos empresas, Prisma y PROSONIDO, son aquellas que intervienen en los espectáculos o eventos de más renombre en el país.

Como se ha dicho, la competencia que sufren estas dos empresas cada vez es mayor, y si bien, se puede decir que el mercado ha crecido, también lo han hecho el número de prestadores de servicio, haciendo que cada vez los clientes tengan más diversidad al momento de elegir sus proveedores, productores y realizadores; dado que ahora los factores de precio y calidad, sean más importantes al momento de tomar una decisión para su evento.

²⁹Significado de competencia, [Significa.de \[Internet\];http://definicion.de/competencia/](http://definicion.de/competencia/) . Acceso: (08 de mayo de 2011)

También se debe mencionar la creciente aparición de agencia de eventos y de publicidad BTL(Belowthe Line), producto de la demanda del mercado por realizar eventos y actividades publicitarias que se encuentran fuera de los saturados espacios y medios convencionales de publicidad para anunciar su marca, empresa o negocio. Son estas nuevas y cada vez más abundantes compañías en el mercado ecuatoriano, quienes requieren de los servicios de empresas que se encarguen de proveer de servicios de infraestructura para todo tipo de eventos, sean estos corporativos o sociales; obligando a diversificar los servicios de empresas que en su momento fueron socios estratégicos, transformándolas ahora en potenciales competidores y competidores directos de PROSONIDO. Éste es el caso de Prisma, Macro Sonido, Multivisión y Digital Light, que, dadas las necesidades, trabajaban conjunta y complementariamente para brindar un servicio completo a sus clientes; pero con el fortalecimiento de la producción de eventos y espectáculos, y la posterior rentabilidad que esto implica, éstos, que fueron negocios especializados en brindar el servicio únicos de sonido, iluminación o video, optaron por la adquisición paulatina de equipos para brindar un servicio integral a sus clientes.

Más, la vanguardia de la innovación de equipos la tomaron Prisma y Prosonido, adoptando la adquisición y distribución exclusiva de marcas de primera línea en costo y calidad, en el medio de los espectáculos y mega conciertos; y apoderándose de la mayor parte del mercado Ecuatoriano.

Gracias a esta evolución en el provisión de equipos, en el Ecuador se cuenta con equipos como JBL, MEYER SOUND, VARILITE (Philips), ADAMSON SYSTEMS, HIGH END STUDIO, YAMAHA, SENNHEISER, SHURE, etc.

1.2.1.2. Competidores potenciales

Al analizar los posibles competidores potenciales de la empresa PROSONIDO, se menciona a varias empresas que brindan servicios de iluminación, escenarios, video y sonido para conciertos y eventos, pero que su debilidad es la capacidad técnica y tecnológica, así como su servicio.

Estas empresas en su mayoría se dedican a la intervención de conciertos pequeños donde la calidad del espectáculo no exigen mucho por parte del cliente y su público objetivo. Estos eventos a los que nos referimos son fiestas y conciertos populares en ciudades pequeñas aledañas a Quito o barrios dentro de la capital.

Entre éstas encontraremos a: Taurus producciones (antes Taurus Disco Móvil), Kao eventos y espectáculos (disco móvil y tarimas), Éxodos video móvil (disco móvil, amplificación, iluminación y tarimas), entre otros.

Como se puede apreciar, la transición de estos pequeños negocios a empresas de espectáculos, ha sido participando en el mercado como un prestador de servicios de Disk Jockey y Amplificación Móvil para fiestas; un fenómeno cada vez más habitual en el medio ecuatoriano, pero se debe mencionar que no solo la capacidad tecnológica es una problema para aquellos que quieren incursionar en éste medio, pues los costos de inversión para llegar a hacer espectáculos de calidad son muy altos, sino que la capacidad técnica y el “knowhow” es imprescindible al momento de montar un show de excelente calidad.

1.2.1.3. Clientes

Entre los principales clientes de PROSONIDO se tienen varios nacionales e internacionales, entre ellos están:

- ✓ Ecuavisa
- ✓ SCENIKA
- ✓ Música Joven
- ✓ GAMA TV
- ✓ Municipio de Guayaquil
- ✓ Macro Sonido
- ✓ Misión Carismática
- ✓ Multivisión
- ✓ Municipio de Machala (Reina Mundial del Banano)
- ✓ Municipio de Manta
- ✓ Olimpiadas Especiales
- ✓ OR Producciones (producción de espectáculos nacionales e internacionales)
- ✓ PEPSICO
- ✓ PORTA
- ✓ Estado Ecuatoriano
- ✓ Satre Comunicación Integral
- ✓ TEAM PRODUCCIONES (producción de espectáculos nacionales e internacionales)
- ✓ TOP Shows (producción de espectáculos nacionales e internacionales)

✓ Yanbal

Siendo las televisoras y las empresas de telefonía móvil entre los clientes más importantes.

1.2.1.4. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de Prosonido.

Para tener una mejor idea de la realidad de la empresa Prosonido y partir de ésta, realizar un análisis situacional de la misma y que nos permita atacar sus debilidades y disminuir sus amenazas; así como potenciar sus fortaleza y oportunidades, se realizó un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

- **Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- **Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- **Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
- **Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

CUADRO 2

MATRIZ DE RESUMEN FODA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Variedad de equipos y marcas que ofrecer a sus clientes nacionales e internacionales. Cantidad de equipos de iluminación, video, sonido y escenario; para realizar hasta dos mega conciertos simultáneos. Posee su propia flota de camiones para movilización de equipos y personal técnico.</p> <p>Posee los equipos más modernos del mercado nacional.</p>	<p>Al tener gran cantidad de equipos puede ofrecer sus servicios a mas clientes Puede diversificar sus clientes de acuerdo a los equipos que soliciten</p> <p>Cada vez más inversión en publicidad BTL por parte de agencia o empresas que requieren servicios para equipamientos y producción de eventos Ecuador ahora es una plaza importante para la llegada de artistas internacionales</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Falta de capacitación técnica del personal</p> <p>Falta de manual de procesos técnicos para montaje y desmontaje de eventos</p> <p>Desconocimiento del personal sobre la filosofía organizacional de la empresa</p> <p>Falta de estándares de calidad al momento de brindar un servicio</p> <p>Desconocimiento de normas de servicio al cliente por parte del personal</p> <p>Falta de manual de identidad de imagen corporativa para uso de marca y logotipo</p> <p>Falta de interés por parte de la gerencia en mejorar la atención al cliente</p> <p>Falta de supervisión del personal al momento de montajes y desmontajes de eventos</p>	<p>Creciente competencia de empresas que brindan servicios similares a Prosonido</p> <p>Exigencia de mayor calidad por parte de clientes</p> <p>Mala imagen de la empresa en el mercado</p> <p>Desinterés por parte de Gerencia a quejas recibidas por parte de clientes en cuanto a servicio brindado por la empresa</p>

Elaborado por: El autor

- **Matriz de Síntesis Estratégica FODA**

CUADRO 3

MATRIZ RESUMEN ESTRATÉGICA		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Al tener gran cantidad de equipos puede ofrecer sus servicios a mas clientes 2. Puede diversificar sus clientes de acuerdo a los equipos que soliciten 3. Cada vez más inversión en publicidad BTL por parte de agencia o empresas que requieren servicios para equipamientos y producción de eventos 4. Ecuador ahora es una plaza importante para la llegada de artistas internacionales	1. Creciente competencia de empresas que brindan servicios similares a Prosonido 2. Exigencia de mayor calidad por parte de clientes 3. Mala imagen de la empresa en el mercado 4. Desinterés por parte de Gerencia a quejas recibidas por parte de clientes en cuanto a servicio brindado por la empresa
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
1. Variedad de equipos y marcas que ofrecer a sus clientes nacionales e internacionales. 2. Cantidad de equipos de iluminación, video, sonido y escenario; para realizar hasta dos mega conciertos simultáneos. 2. Posee su propia flota de camiones para movilización de equipos y personal técnico. 3. Posee los equipos más modernos del mercado nacional.	1. Visitas a clientes con el fin de mostrar la variedad de equipos que posee en el mercado 2. Inventariar todo el equipo que posee y programar visitas de clientes, proveedores, socios estratégicos y clientes potenciales para certificar la calidad y cantidad de los mismos.	1. Visitas a clientes potenciales con el fin de mostrar la variedad de equipos que posee dentro el mercado y ampliar su cartera clientelar. 2. Programar visitar a las instalaciones (oficinas y bodegas) de los clientes y clientes potenciales para aprecien la mejora en la calidad del servicio. 3. Programar demostración de todos los equipos con precencia de clientes, clientes potenciales, proveedores y socios estratégicos con el fin de dar conocimiento de la calidad en servicio e infraestructura que posee la empresa. 4. Concienciar al personal de todas la áreas (incluido gerencia) sobre la importacia de un buen servicio al cliente para el crecimiento de la empresa.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
1. Falta de capacitación técnica del personal 2. Falta de manual de procesos técnicos para montaje y desmontaje de eventos 3. Desconocimiento del personal sobre la filosofía organizacional de la empresa 4. Falta de estándares de calidad al momento de brindar un servicio 5. Desconocimiento de normas de servicio al cliente por parte del personal 6. Falta de manual de identidad de imagen corporativa para uso de marca y logotipo 7. Falta de interés por parte de la gerencia en mejorar la atención al cliente 8. Falta de supervisión del personal al momento de montajes y desmontajes de eventos	1. Capacitación al personal técnico y de coordinación sobre las equipos que posee la empresa. 2. Implementación de manual de procesos para montaje y desmontaje con las empresas a las que se hayan adquirido los equipos. 3. Capacitación sobre la filosofía organizacional (misión, visión, valores y objetivos) de Prosonido a todo el personal, incluido gerencia. 4. Capacitación al personal en atención y servicio al cliente. 5. Implementación de manual de identidad corporativa y capacitación al personal sobre los usos de la marca Prosonido.	1. Realizar sociedades estratégicas con las empresas del mercado con las que aún nos se haya entablado una relación laboral. 2. Crear talleres de capacitación para el pública en general sobre el uso y mantenimiento de equipos de iluminación, sonido, video y estructura con el fin de afianzar la claidad de servicio que brinda Prosonido y su compromiso de calidad con el mercado ecuatoriano. 3. Capacitar al personal en parámetros de calidad y excelencia para que sean ellos los primeros voceros y portadores de la bandera de calidad de Prosonido

Elaborado por: El autor

2.3 Análisis Interno

La empresa PROSONIDO constituida como una Compañía Limitada, está ubicada en la ciudad de Quito, cuenta con almacenes para la distribución y venta de equipos de audio, iluminación y musicales en Quito, Guayaquil y Cuenca. Cuenta con un marco orgánico estructural definido, pero inoperante, posee misión, visión, objetivos y valores organizacionales, más se considera necesario su reforma en cuanto a planificación estratégica y organigramas estructurales.

2.3.1 Misión de Prosonido Cia. Ltda.

Ser la empresa líder de producción y provisión integral de servicios de iluminación, sonido, video y escenario para eventos, espectáculos y mega conciertos en el Ecuador, proporcionando a nuestros clientes servicios de gran valor, innovadores y de clase mundial, a través del desarrollo humano, y de la aplicación y administración de nuestra tecnología de punta.

2.3.2 Visión de Prosonido Cia. Ltda.

Consolidar el liderazgo de Prosonido, expandiendo sus servicios y penetración en el mercado nacional para ser la empresa de producción y provisión integral de servicios de iluminación, sonido, video y escenario para eventos, espectáculos y mega conciertos en el Ecuador.

2.3.3 Valores de Prosonido Cia. Ltda.

Nuestros valores apoyan nuestra Misión y sustentan tanto nuestros Principios Empresariales como nuestros Principios de Conducta.

Nuestros valores son las cualidades que nos distinguen y nos orientan. Es necesario que nuestra labor cotidiana los tenga presentes siempre, y los lleve a la práctica.

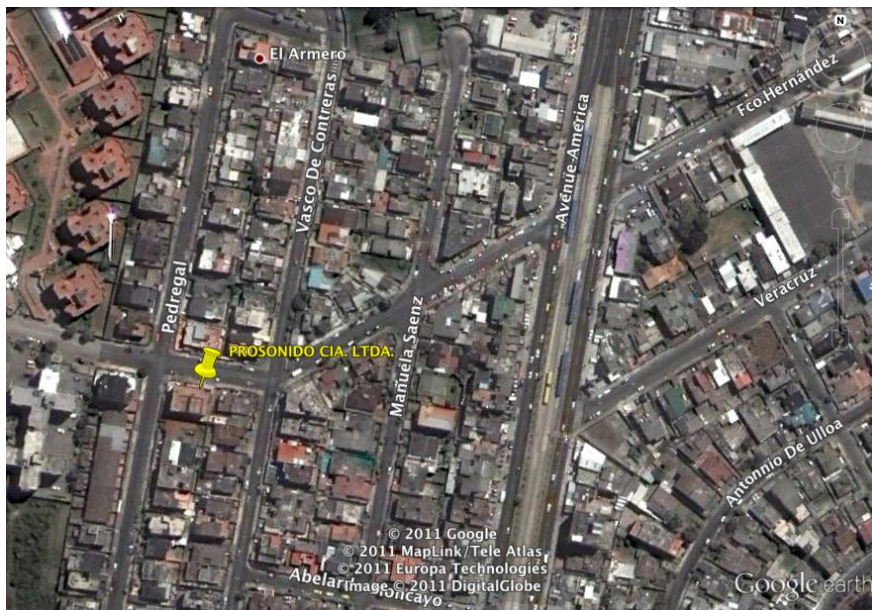
Los valores de la empresa son:

- Calidad para realizar nuestro trabajo.
- Responsabilidad con nuestros clientes.
- Honestidad en la vida diaria.

2.4 Macro localización y micro localización.

Las oficinas Matriz de ProsonidoCia. Ltda. están ubicadas en Quito en el sector Centro Norte de la capital en las calles Francisco Hernández de Girón Oe5-37 y Vasco de Contreras.

IMAGEN 4



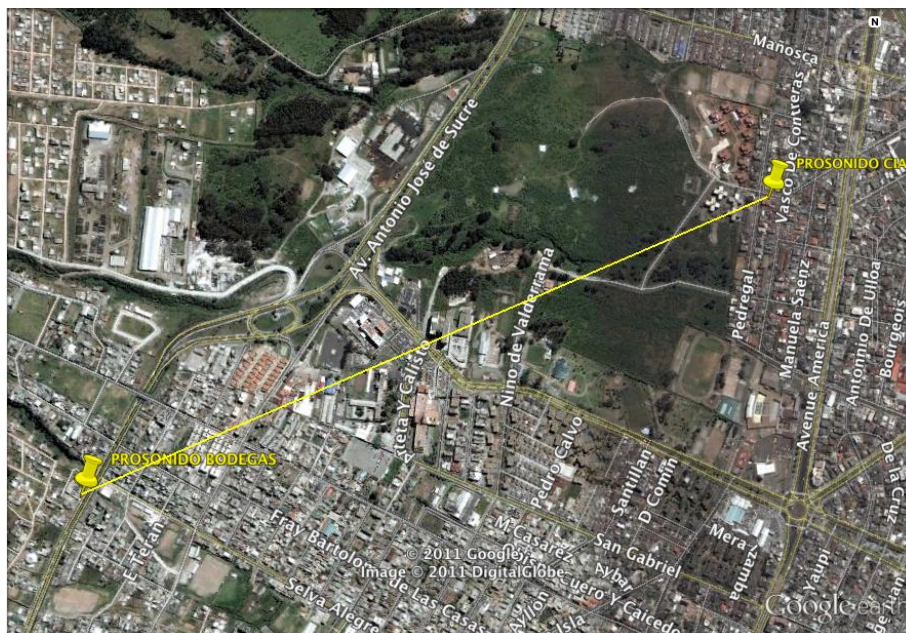
Y sus bodegas sobre la Av. Mariscal Antonio J. De Sucre (Occidental).

IMAGEN 5



Las oficinas administrativas y de coordinación se encuentran separadas de las bodegas por aproximadamente 2 km o 10 minutos de viaje.

IMAGEN 6



Lo cual también representa un problema de comunicación al no contar con los medios adecuados para la transmisión de la información entre oficinas y bodega.

2.4.1 Distribución de Espacios

Actualmente las oficinas de Prosonido tienen mobiliario nuevo y computadores para cada uno de sus funcionarios. La distribución ha sido hecha aprovechando los espacios que brinda el inmueble, incluyendo un espacio como sala de grabación del grupo musical “Los Dukes”, los cuales forman parte de la empresa. Existe una Sala de reuniones, así también un pequeño espacio como cafetería y un archivo.

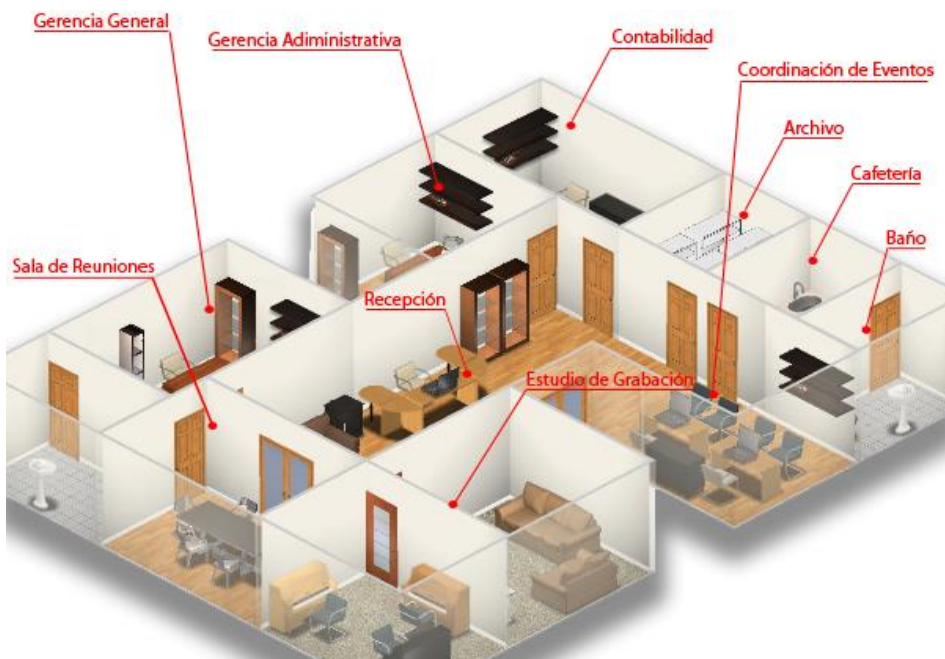
Se debe mencionar, que a pesar de la renovación del mobiliario, no se realizó ninguna clase de señalética para identificar los espacios dentro de la empresa.

IMAGEN 7



Elaborado por: El Autor

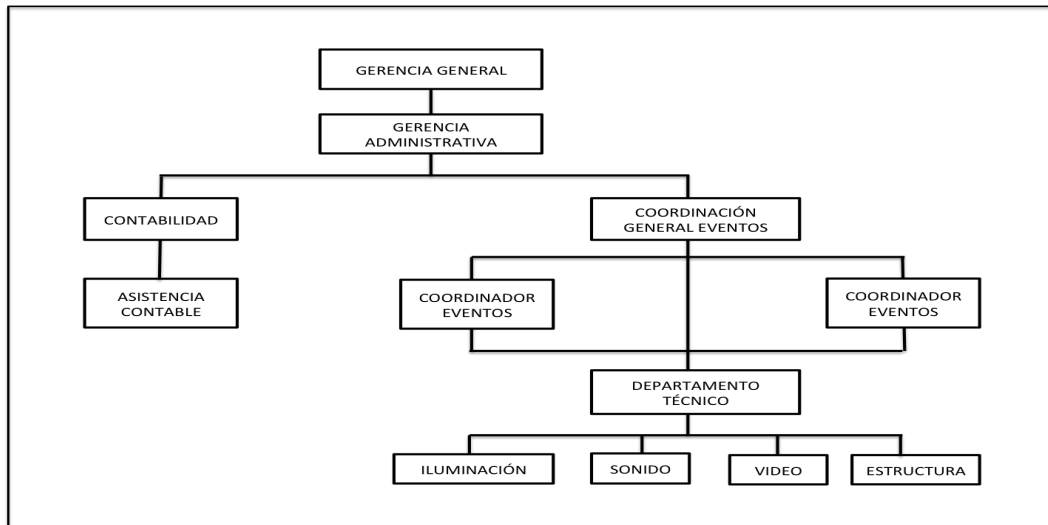
IMAGEN 8



Elaborado por: El Autor

2.4.2 Organigrama estructural

IMAGEN 9



Elaborado por: El autor

La empresa, además, carece de manuales de funciones y operaciones, es decir, la empresa adolece de aspectos estructurales que faciliten a sus miembros tener una visión global de la empresa y el desempeño diario de sus labores.

Entre los aspectos positivos internos de la empresa, ésta cuenta con los mejores equipos de amplificación, video, luces y escenario de todo el país.

Tiene la representación exclusiva y distribución de varias marcas importantes en el mercado como JBL, SHURE, VARILITE, entre otras.

Se considera realizar dentro del análisis interno un diagnóstico de comunicación interno, el mismo que es el problema central de la investigación, dejando para otra ocasión, el análisis de las otras falencias que tiene la empresa.

2.5 Diagnóstico Estratégico

El diagnóstico institucional es la primera fase de la planificación estratégica; en la que se recopila información del ambiente interno y externo de la empresa; esta recopilación se la hace a través de diversas técnicas y depende de quien o quienes lleven a cabo este proceso y la utilización de las mismas. Esta información nos permitirá tener una idea clara de la situación actual de la organización, descubrir

problemas para sobre esta base plantear las soluciones y alternativas posibles para solucionarlos.

2.5.1 Definición de Diagnostico Institucional

Para entender mejor lo que es el diagnóstico institucional a continuación citaremos las concepciones de varios autores.

*“El diagnóstico de organizaciones implica analizar concienzudamente la información y los datos relativos al medio cultural, a los procesos, a la estructura y a otros elementos esenciales del organismo. Su objetivo es descubrir sectores susceptibles de perfeccionarse. Su meta final es poder pronosticar eventos particulares en la productividad del organismo y en el bienestar de sus miembros”*³⁰.

*“El diagnóstico estratégico consiste en el análisis de los procesos internos y su relación con el entorno global. En el ámbito interno, la planificación estratégica intenta conocer la cultura corporativa presente en la organización. La cultura corporativa representa la unión con la estrategia para el fortalecimiento institucional”*³¹

Con las definiciones expuestas inicialmente se dirá que el diagnóstico institucional es la primera etapa del proceso de planificación estratégica que se enfoca en recopilar toda la información necesaria para lo cual se vale de varias herramientas o técnicas, esta información debe obtenerla tanto del ambiente interno como del ambiente externo, lo que permite conocer los principios y valores que rigen a la institución, así como la situación real por la cual la institución está atravesando al momento de realizar el diagnóstico.

Es indispensable para cualquier organización, inclusive para las instituciones del sector público, realizar un análisis concienzudo de su situación actual.

Al hacer referencia a este tema se dirá que es fundamental realizar un efectivo diagnóstico, ya que este es el punto de partida para desarrollar los capítulos posteriores.

³⁰MARGULIES, Newton & Anthony Raia ; “Desarrollo Organizacional, Valores, Procesos y Tecnología” ; DINA; México, 1974, pp. 276.

³¹ CANDO, Pimbo Fabián; **Op. Cit.** pp. 05.

Toda institución debe tener un tratamiento similar al de un paciente que va al médico con algún dolor, en primer lugar se deben realizar exámenes y a partir de esto emitir un diagnóstico, en base al cual se le va a recetar el medicamento respectivo para curar al paciente; de la misma manera sucede con las instituciones, que son esos pacientes con problemas que tienen un origen, el mismo que será analizado tanto interna como externamente con el fin de conocer cuál es la situación actual de la misma y con base en esa información tomar las medidas pertinentes para lograr una efectiva gestión organizacional.

2.5.2 Metodología para el diagnóstico

No existe un modelo exclusivo ni único para la realización de un diagnóstico institucional, este depende del autor o de la persona que esté al frente de la realización del mismo en una institución.

Con la finalidad de realizar un diagnóstico efectivo de la empresa, y que nos permita conocer su situación actual se va a seguir el esquema presentado por el Ing. Víctor Hugo Vásquez en su libro que trata sobre Organización Aplicada.

Dicho procedimiento es el siguiente:

- Levantamiento de la información.
- Procesamiento de la información (tabulación).
- Análisis de la información.
- Obtención de resultados.

Cabe resaltar que este es un buen modelo a seguir; aunque no es una camisa de fuerza y puede variar dependiendo de las necesidades y circunstancias de la institución.

2.5.3 Levantamiento de la información

Con este propósito se van a utilizar algunas herramientas, entre las que tenemos:

La observación.- Que se la realiza con la autorización de la Gerencia General, procurando no interrumpir, ni llamar la atención del personal, se toma apuntes de aquellos aspectos relevantes tanto positivos, como negativos de la institución en

estudio, a través de lo cual se extrae información importante sobre las actividades cotidianas. En el enfoque Japonés del KAIZEN ³² (mejoramiento Continuo) se menciona que cuando existen problemas es indispensable que el líder de equipo se dirija al sitio de trabajo (GEMBA) y simplemente se pare y observe el desarrollo de las actividades, con esto se puede obtener conclusiones valiosas sobre posibles problemas, su causa y efecto.

PROSONIDO CIA. LTDA. Empresa que brinda servicios de renta de equipos de iluminación, sonido, video y estructura para eventos sociales, corporativos y conciertos, así también con la producción y organización de los mismos en todo el Ecuador, con más de 20 años de trayectoria en el medio, ha logrado posicionarse como una de las empresas más grandes en la organización y equipamiento de eventos y espectáculos en el país.

Con el crecimiento que ha tenido la empresa conforme han pasado los años, al igual que el número de colaboradores, entre los que constan 17 técnicos capacitados en el montaje, desmontaje y operación de equipos; 6 funcionarios de las áreas administrativas y 3 encargados de la coordinación y logística de eventos, la empresa se ha visto en la necesidad de implementar medidas para que la comunicación se maneje de mejor manera.

PROSONIDO tiene sus oficinas administrativas y operativas en el edificio matriz en Quito, separadas del área técnica y de bodegaje de equipos, lo que ha convertido la comunicación entre las instalaciones y los individuos que se encuentran en ellas, en un proceso dificultoso y poco efectivo.

Y ya que la comunicación dentro de cualquier organización es fundamental para el correcto desarrollo de sus actividades diarias, en PROSONIDO debe ser un asunto primordial al tratarse de una entidad donde la colaboración entre individuos es vital para el prolijo desarrollo de cualquier evento, sea esté corporativo, social o concierto.

³²Lefcovich, Mauricio, KAIZEN – La Mejora Continua aplicada en la Calidad, Productividad y Reducción de Costos. [Internet].
http://www.degerencia.com/articulo/kaizen_la_mejora_continua_aplicada_en_la_calidad_productividad_y_reduccion_de_costos. Acceso: (25 de junio de 2011).

El cuestionario.- Con el crecimiento que ha tenido la empresa conforme han pasado los años, al igual que el número de colaboradores, entre los que constan:

- 17 técnicos capacitados en el montaje, desmontaje y operación de equipos;
- 6 funcionarios de las áreas administrativas y
- 3 encargados de la coordinación y logística de eventos,

Se preparó un cuestionario dirigido a todo el personal con la finalidad de obtener información para ser procesada y analizada de manera cuantitativa y cualitativa. (Ver Anexo No. 01)

La entrevista.- Esta se la llevó a cabo únicamente con el Gerente General de la empresa, dicha entrevista tuvo una duración de una hora con treinta minutos, tiempo en el que se consultó, analizó y estudió, los principales problemas tanto internos (Debilidades) como externos (Amenazas); así como los aspectos positivos trascendentales con que se cuenta internamente (Fortalezas) y externamente (Oportunidades).

Reuniones con todo el personal.- Se las realizó con la finalidad de ponderar el impacto de cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas encontradas mediante este diagnóstico, con la finalidad de que únicamente se trabaje en aquellos aspectos relevantes (aspectos claves) para alcanzar una gestión efectiva en la empresa.

Documentación.- Por último se recabó información a través de documentos, balances, estados, informes de actividades, entre otros; con la finalidad de conocer la situación actual de la empresa.

2.5.4 Procesamiento de la Información (Tabulación).

El procesamiento de la información únicamente se lo realizó al cuestionario aplicado, obteniendo los siguientes resultados.

PREGUNTA 1

TABLA 1

		Total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Indiferente	Parcial acuerdo	Total acuerdo
1.- De la Unidad donde trabaja	1	Se cuál es la Misión o Propósito y Visión de la empresa				
	2	90%	6%	4%	0%	0%
	3	Estoy satisfecho con mi trayectoria dentro de la empresa				
	4	15%	80%	5%		
	5	Me siento orgulloso de pertenecer a esta empresa				
6			95%			
7	Estoy consciente de que mi aporte es significativo para la empresa					
8					100%	
9	Considero a la empresa como algo mío, como algo propio					
10	90%	10%				

Como se aprecia el 90% del personal desconoce cuál es la misión y la visión de la empresa. El 80% del talento humano considera que su trayectoria dentro de Prosonido está parcialmente acorde con sus expectativas, mientras que el 15% se siente insatisfecho.

De acuerdo a las cifras obtenidas, el 95% de los empleados de Prosonido, son indiferentes con respecto a pertenecer a la institución; el 90% no considera a la empresa como algo que les pertenece o que es de su propiedad; mientras que el 100% considera que su aporte es significativo para el desarrollo de la empresa y sus actividades.

El talento humano de Prosonido considera que su aporte es indispensable pero no sienten satisfacción ni pertenecía con la empresa y su trayectoria dentro de la ella; no están enterados de cuál es la política ni filosofía organizacional de la institución y les es indiferente el ser parte de la misma.

PREGUNTA 2

TABLA 2

		Total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Indiferente	Parcial acuerdo	Total acuerdo
2.- Ergonomía y condiciones ambientales	1	Tengo suficiente luz en mi sitio de trabajo			10%	90%
	2	Mi sitio de trabajo me resulta cómodo	90%	10%		
	3	La temperatura es la adecuada en mi sitio de trabajo	90%	10%		
	4	El nivel de ruido es soportable	10%	85%	5%	
	5	Los baños son higiénicos				100%
	6	Mi computador funciona a una velocidad adecuada			3%	97%
	7	El lugar donde me siento a trabajar me resulta cómodo		5%	95%	
	8	Mi pantalla del computador está a la altura adecuada			100%	
	9	Tengo espacio suficiente para desarrollar mis actividades en mi puesto de trabajo	4%	96%		
	10	Las exigencias en el puesto están acorde con la capacidad de cada trabajador	100%			
	11	Tengo los materiales e insumos necesarios para realizar mi trabajo			5%	95%

En cuanto a condiciones ambientales de trabajo y ergonomía, el 90% de los colaboradores consideran que su lugar de trabajo tiene suficiente luz para realizar sus actividades dentro y fuera de las instalaciones de Prosonido; pero, así también, el 90% de ellos considera incómodo a su sitio de trabajo. De la misma forma, el 90% cree que la temperatura no es la adecuada para desempeñar sus funciones; el 85% se encuentra en parcial desacuerdo sobre el ruido que tienen en su lugar de trabajo y un 5% es indiferente en cuanto a este tema.

El 100% de los encuestados cree que las baterías sanitarias y duchas, son higiénicas y mantenidas correctamente; el 97% cree que sus computadoras tienen un correcto desempeño y el 100% cree que sus monitores o pantallas están ubicados a la altura adecuada. El 95% de los empleados considera que el lugar donde se sienta a realizar sus labores dentro de las instalaciones de la empresa, es cómodo y el 95% cree que tienen los materiales e insumos necesarios para realizar sus labores; así también, el 96% de ellos, piensa que el espacio es suficiente para desarrollar sus actividades diarias dentro de las instalaciones de Prosonido.

El 100% de los encuestados piensan que las exigencias del cargo o puesto que ocupan no están acorde con la capacidad de cada trabajador.

Las condiciones en las que el talento humano de Prosonido se desempeña dentro de las oficinas de la empresa es considerada como confortable y tienen los equipos apropiados para realizar sus labores, pero se debe marcar una diferencia con el personal técnico pues son ellos quienes consideran que sus instalaciones no llegan a ser completamente confortables y adecuadas al encontrarse en las bodegas donde está ubicado su área, pues la temperatura y el ruido llegan a ser molestos para ellos. Todos los empleados consideran que las exigencias del trabajo no está acorde con sus capacidades o no está dentro de sus responsabilidades.

PREGUNTA 3

TABLA 3

		Total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Indiferente	Parcial acuerdo	Total acuerdo
3.- En la Unidad donde trabaja considera que	1	... tengo la suficiente capacidad de iniciativa en mi trabajo	100%			
	2	... tengo la suficiente autonomía en mi trabajo	100%			
	3	... mis ideas son tomadas en cuenta por mi jefe inmediato	100%			
	4	... mi trabajo es lo suficientemente variado	100%			
	5	... la carga de trabajo que tengo en mi puesto es equitativo en relación a mis compañeros	100%			

Al encuestar a los trabajadores en cuanto a características básicas de la unidad donde trabaja, se pudo notar que el 100% de los entrevistados consideran que no existe la suficiente capacidad de iniciativa para desempeñar sus labores; de la misma forma, el 100% del personal considera que no tiene la suficiente autonomía para realizar su trabajo.

El 100% de los encuestados cree que sus ideas no son tomadas en cuenta por su o sus jefes inmediatos y consideran que sus trabajo no es variado. Así también, el 100% de los empleados señalan que la carga de trabajo no es equitativa en relación a sus compañeros.

Los encuestados señalan que sus labores son monótonas y que sus ideas no son tomadas en cuenta por sus inmediatos superiores; la distribución de trabajo no es la adecuada y no sienten que no poseen la suficiente autonomía para desempeñar las labores encomendadas.

PREGUNTA 4

TABLA 4

		Total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Indiferente	Parcial acuerdo	Total acuerdo
4.- Mi puesto en la empresa	1	... está en relación con la experiencia que poseo	100%			
	2	... está en relación a mi formación académica	10%	90%		
	3	... está lo suficientemente valorado	100%			
	4	... requiere mayor formación y capacitación y estoy dispuesto a obtenerla				100%
	5	Estoy de acuerdo que exista rotación de puestos dentro de la empresa			5%	5%

Los encuestados al consultarles acerca de características generales en cuanto a su puesto de trabajo, supieron decir, el 100% que su puesto en la empresa no está en relación con la experiencia que poseen. El 90% considera que su formación su cargo no está acorde con su formación académica; el 100% de los encuestados cree que su trabajo no es lo suficientemente valorado por sus empleadores o jefes inmediatos. El 100% del personal encuestado requiere mayor formación y capacitación, y está dispuesto a obtenerla. El 90% de los empelados en Prosonido está de acuerdo con que debe haber rotación de puestos dentro de la empresa, el 5% estaba parcialmente de acuerdo y el 5% restante se mostró indiferente con esta medida.

El personal técnico de Prosonido, mayoritariamente considera que no tenían la experiencia necesaria para todo el trabajo que realizaban, que mucho de su trabajo no era exactamente el que constaba en sus contratos, es decir, hacían tareas adicionales, además, opinaron que no eran valorados y que hace falta reciban capacitación para desempeñarlo; también se encuentran de acuerdo con la rotación en los puestos de trabajo en al área técnica.

PREGUNTA 5

TABLA 5

		Total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Indiferente	Parcial acuerdo	Total acuerdo	
5.- Interrelación del puesto	1.	Mi puesto exige trabajo en equipo con otras áreas				100%	
	2.	Existe el compromiso de mis compañeros para el cumplimiento de objetivos en el producto	100%				
	3.	Las actividades que realizo con los procesos de otras áreas impactan de manera positiva				100%	
	4.	Considero que las actividades que desempeño no están acordes al puesto			10%	90%	
	5.	Existe comunicación efectiva entre el jefe inmediato y usted	5%	95%			
	6.	Si existe inconvenientes dentro de sus actividades comunica a tiempo a su jefe inmediato				90%	10%
	7.	Las áreas con que interactúan le comunica de manera oportuna los insumos necesarios para su trabajo	95%	5%			
	8.	Su percepción del grado de satisfacción del cliente interno y externo es positivo (bueno a excelente)		4%	96%		

El 100% de los encuestados concuerda que su puesto exige trabajo en equipo con miembros de otras áreas, así también el 100% de los encuestados consideran que no existe compromiso por parte de sus compañeros para el cumplimiento de los objetivos en el servicio.

El 100% de los empleados de Prosonido creen que el trabajo que realiza con procesos de otras áreas impacta de manera positiva en la empresa. El 90% del personal encuestado considera que las actividades que desempeñan no están acordes con el cargo o puesto que ocupan. En cuanto a si existe comunicación efectiva entre su o sus jefes inmediatos, el 95% está parcialmente en desacuerdo.

De existir inconvenientes dentro de sus actividades, el 90% está parcialmente de acuerdo y las comunica a su o sus jefes inmediatos. El 95% del personal está parcialmente en desacuerdo pues considera que las áreas con las que interactúan que su trabajo no entregan de manera oportuna los insumos necesarios para su trabajo. El 96% de los empleados de Prosonido se muestran indiferentes a la percepción sobre la satisfacción que tiene el cliente interno y externo del servicio que brinda la empresa.

Los miembros de Prosonido saben que su trabajo implica que interaccionen con otras áreas de la empresa, pero sienten que no existe el suficiente compromiso por parte de sus compañeros al momento de realizar sus labores y cumplir con los objetivos de la empresa. La mayoría del personal considera que sus actividades laborales no están

acordes con el cargo que desempeñan, también creen que la comunicación con sus jefes inmediatos o interdepartamental, no es adecuada ni oportuna.

PREGUNTA 6

TABLA 6

		Total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Indiferente	Parcial acuerdo	Total acuerdo
6.- Compañeros de trabajo	1	Me llevo bien con mis compañeros	95%	5%		
	2	Mis compañeros me han apoyado y ayudado cuando lo he necesitado	90%	5%	5%	
	3	Estoy dispuesto a colaborar cuando mis compañeros necesitan				100%
	3	Considero que tengo en mi entorno amigos entre mis compañeros	95%	5%		
	4	Trabajo en equipo con mis compañeros	95%	5%		
	5	Tengo un buen nivel de comunicación con mis compañeros	95%	5%		
	6	Considero que la distribución de cargas de trabajo a mis compañeros son equitativas	2%	98%		
7	Entre mis compañeros de equipo de trabajo existe algún líder	98%	2%			

El 95% de los encuestados, al preguntarles sobre su relación con sus compañeros de trabajo, supieron decir que no se llevan bien con sus compañeros de labores. El 90% de los empleados de la empresa, afirma que sus compañeros no han apoyado y ayudado cuando lo han necesitado. El 100% está dispuesto a colaborar cuando sus compañeros lo necesiten.

El 95% del personal de Prosonido considera que no tiene en su entorno amigos entre sus compañeros de trabajo y de la misma forma el 95% no cree que trabaja en equipo con sus compañeros. El 95% de los encuestados no cree que tiene un buen nivel de comunicación con sus compañeros.

El 98% considera que la distribución de cargas de trabajo a sus compañeros no es completamente equitativa; y con el mismo porcentaje (98%), los empleados creen que no existe un líder dentro de su equipo de trabajo.

Dentro de Prosonido se puede apreciar que no existe buenas relaciones, no existe un entorno de compañerismo, ni hay buena comunicación interna con sus compañeros. El talento humano opina que no existe liderazgo entre los compañeros y que la distribución de trabajo no es equitativa; no existe apoyo entre los compañeros aunque están dispuestos totalmente a colaborar con ellos en lo que sea necesario.

PREGUNTA 7

TABLA 7

		Total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Indiferente	Parcial acuerdo	Total acuerdo
7.- Al Gerente General	1	El Gerente General es amable	95%	5%		
	2	Considero adecuado el nivel de exigencia por parte del Gerente General	98%	2%		
	3	Considero que el Gerente General es comunicativo	95%	5%		
	4	Considero que el Gerente posee características de líder	100%			
	5	Promueve el Gerente General el trabajo en equipo	2%	98%		
	6	Considero que el Gerente General es justo	98%	2%		
	7	Creo que existe buena comunicación de arriba hacia abajo es decir de Gerente a subordinado	98%	2%		
	8	Creo que existe buena comunicación de abajo hacia arriba es decir de subordinado a Gerente	98%	2%		
	9	El Gerente General escucha las opiniones y sugerencias	100%			

El 95% de los encuestados, opinan que el Gerente General no es amable ni es comunicativo, el 98% consideran que no es adecuado el nivel de exigencia por parte del Gerente General. Así también, el 95% de los empleados cree que el Gerente General no es comunicativo.

El 100% del talento humano de Prosonido, cree que su Gerente General no posee características de líder, y el 98% esta en parcial desacuerdo que el Gerente General promueve el trabajo en equipo; y el mismo porcentaje de encuestados (98%) no piensa que el Gerente General es justo en su toma de decisiones.

El 98%, también considera que, no existe buena comunicación de arriba hacia abajo (vertical descendente), es decir de Gerente a subordinado y el mismo porcentaje (98%) cree que tampoco existe buena comunicación de abajo hacia arriba (vertical ascendente) es decir de subordinado a Gerente; además el 100% del personal cree no cree que el Gerente General escucha las opiniones y sugerencias de sus colaboradores.

Dentro del personal se cree que existen muchas exigencias por parte de la gerencia, que no son ni van de acuerdo a su trabajo, considera también que el Gerente General no es justo, y que no existe una buena comunicación entre él y sus colaboradores.

El personal cree que el Gerente General no tiene las características de un líder y que las sugerencias dadas por el personal nunca son tomadas en cuenta por parte de la Gerencia General.

PREGUNTA

TABLA 8

		Total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Indiferente	Parcial acuerdo	Total acuerdo
8.- Al JEFE(A)	1	El/la Jefe(a) de área tiene buenas relaciones interpersonales *	2%	98%		
	2	Considero adecuado el nivel de exigencia por parte del Jefe(a)	99%		1%	
	3	Considero que mi Jefe(a) es comunicativo	98%	2%		
	4	Considero que mi Jefe(a) posee características de líder	98%	2%		
	5	Promueve mi Jefe(a) el trabajo en equipo	95%	5%		
	6	Considero que mi Jefe(a) es justo	100%			
	7	Creo que existe buena comunicación de arriba hacia abajo es decir de Jefe(a) a trabajador	99%		1%	
	8	Creo que existe buena comunicación de abajo hacia arriba es decir de trabajador a Jefe(a)	95%	5%		
	9	El Jefe(a) tiene conocimiento y dominio en el puesto	5%	95%		
	10	El Jefe(a) de área escucha las opiniones y sugerencias	100%			

Al consultarles a los empleados acerca de su relación laboral con su jefe de área, el 98% está parcialmente en desacuerdo en que el jefe de área tiene buenas relaciones interpersonales. El 99% de los encuestados consideran que su jefe no tiene la experiencia adecuada para su realizar sus labores. Así también el 98% de los empleados cree que sus jefe no es comunicativo en cuanto a cuestiones laborales.

El 98% también considera que su jefe no posee características de líder, y el 95% cree que tampoco promueve el trabajo en equipo. El 100% de los encuestados opinaron que su jefe no es justo en la toma de decisiones. El 99% de los trabajadores cree que no existe una buena comunicación de arriba hacia abajo (vertical descendente), es decir de jefe a trabajador y el 95% considera que no hay buena comunicación de abajo hacia arriba (vertical ascendente), es decir entre trabajador y jefe.

Así también, el 95% de los encuestados considera que el jefe no tiene dominio de el puesto que ocupa y el 100% cree que el jefe de área no escu que su jefe inmediato no escucha las opiniones y sugerencias del personal de Prosonido.

El personal opina que no es buena la comunicación dentro de la empresa, sus sugerencias y opiniones nunca son escuchadas. También creen que no tienen buenas

relaciones interpersonales con su jefe inmediato, que éste no es muy comunicativo y no tiene las características de un buen líder, y que no promueve el trabajo en equipo.

PREGUNTA

TABLA 9

		Total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Indiferente	Parcial acuerdo	Total acuerdo
9.- A los Jefes inmediatos superiores	1	Mi jefe inmediato tiene buenas relaciones interpersonales	97%	3%		
	2	Considero adecuado el nivel de exigencia por parte de mi jefe	95%	5%		
	3	Considero que mi jefe es comunicativo	10%	85%	5%	
	4	Considero que mi jefe posee características de líder	98%	2%		
	5	Promueve mi jefe el trabajo en equipo	2%	98%		
	6	Considero que mi jefe es justo	5%	95%		
	7	Creo que existe buena comunicación de arriba hacia abajo es decir de jefe inmediato a miembros de equipo de trabajo	95%	5%		
	8	Creo que existe buena comunicación de abajo hacia arriba es decir de miembros de equipo de trabajo a jefe inmediato	95%	3%	2%	
	9	El jefe inmediato tiene conocimiento y dominio en el puesto	95%	5%		
	10	Mi jefe o superior escucha las opiniones y sugerencias	90%	5%		5%

El 97% de los encuestados, opinaron a cerca de sus jefes inmediatos y consideran que no tienen buena relaciones interpersonales. El 95% creen que no es adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe. El 85% cree que su jefe inmediato es poco comunicativo, el 5% cree que no es comunicativo y el 5% es indiferente hacia esta pregunta.

El 98% cree que su jefe inmediato no posee cualidades de líder; y el mismo porcentaje (98%) considera que su jefe inmediato promueve poco el trabajo en equipo. El 95% cree que su jefe es poco justo con las decisiones que toma dentro de sus labores diarias.

El 95% cree que no existe buena comunicación descendente entre sus jefe inmediato y los miembros del equipo de trabajo, y en la misma medida, el 95% cree tampoco existe buena comunicación ascendente entre el equipo de trabajo y su jefe inmediato. El 95% del personal que labora en Prosonido, cree que su jefe inmediato no tiene conocimiento ni dominio del puesto que ejerce. Y el 90% del personal cree que su inmediato superior no escucha las opiniones ni sugerencias del personal, en tanto que el 5% cree que escucha poco sus sugerencia; y el 5% se muestra indiferente a esta pregunta.

El talento humano de Prosonido cree que es mucha la carga de trabajo, exigiéndose más de lo debido, consideran que no es justo ni equitativo en la repartición del trabajo, no existe buena comunicación de jefe a subordinado ni de subordinado a jefe, que el jefe inmediato no tiene el dominio sobre el puesto que desempeña.

Opinan que no existe una buena relación interpersonal con el jefe inmediato; que éste no posee las características de un buen líder y que no se promueve el trabajo en equipo, y finalmente, piensan que el jefe inmediato no es muy comunicativo.

PREGUNTA

TABLA 10

		Total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Indiferente	Parcial acuerdo	Total acuerdo
10.- Reconocimiento	1	Considero que realizo un trabajo útil para la institución?				100%
	2	Tengo un cierto nivel de seguridad en mi trabajo, de cara al futuro?	100%			
	3	Espero una promoción laboral basada en resultados?		100%		
	4	Creo que la institución trata por igual a todos lo(a)s trabajadores (as)?	95%	5%		
	5	Se me reconoce los logros obtenidos y aportes junto con el equipo de trabajo	100%			
	6	Creo que la institución brinda a todos oportunidades de superación?	100%			

EL 100% de los encuestados, cree que realizan un trabajo útil para la institución; por otro lado el 100% del personal considera que ellos no tienen ninguna seguridad de mantener su trabajo de cara al futuro. Así también el 100% cree que es probable que reciban una promoción laboral basada en los resultados obtenidos en sus trabajo diario.

El 95% cree que en la institución no se trata por igual a todos los trabajadores, y el 100% de los mismos, opinaron que no se les reconoce los logros obtenidos y aportes junto con el equipo de trabajo. El 100% de ellos piensa que la empresa no brinda a todos oportunidades de superación en el ámbito laboral.

El personal en cuanto a reconocimientos por su trabajo, siente que no existe tal reconocimiento en la institución, no hay una sensación de seguridad laboral ni desarrollo dentro de la institución; a demás supieron opinar que la empresa no presta las oportunidades a todos para superación laboral, y el trato no es equitativo para todos sus trabajadores, es decir existen favoritismos entre ellos.

PREGUNTA

TABLA 11

		Total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Indiferente	Parcial acuerdo	Total acuerdo
11.- Remuneración	1	¿Considero que mi trabajo está bien remunerado (en base a las actividades y responsabilidad del puesto)?	100%			
	2	¿Considero que mi remuneración satisface las necesidades personales y familiares?	100%			
	3	¿Mi remuneración es competitiva comparado con el de otras instituciones públicas?	100%			
	4	¿Mi remuneración es equitativa comparada con puestos similares dentro de la institución?	5%	95%		
	5	¿Creo que la calidad de mi desempeño debe ser considerada en la revisión de mi puesto?				100%

En cuanto a la remuneración, el 100% de los encuestados opinaron que su remuneración no está acorde con las actividades y responsabilidades del cargo que ocupan, de la misma forma, el 100% considera que su remuneración no satisface sus necesidades personales y familiares. El 100% del personal de la empresa cree que su remuneración no es competitiva con el resto de instituciones del mercado.

El 95% del personal no considera que su remuneración es equitativa comparada con puestos similares dentro de la institución; y el 100% cree que la calidad de su desempeño debe ser considerada en la revisión de su puesto.

El personal cree que en la empresa no son bien remunerados, su salario no abastece sus necesidades familiares ni personales. También consideran que la remuneración no es competitiva frente al mercado y que debería ser considerado su desempeño laboral al momento de realizar su remuneración mensual.

PREGUNTA

TABLA 12

		Total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Indiferente	Parcial acuerdo	Total acuerdo
12.- Capacitación	1	He recibido capacitación para cumplir a cabalidad mi trabajo en el último año	100%			
	2	Necesito capacitarme en un área específica	100%			
	3	La capacitación que recibo están enfocadas al puesto y a fortalecer mis competencias	95%	5%		
	4	La capacitación brinda oportunidades a todos los miembros de equipo de trabajo de manera equitativa	100%			
	5	Dispongo de tiempo suficiente fuera del horario de trabajo para capacitarme	2%	98%		
	6	Considero que dispongo de destrezas y habilidades para desarrollar mi trabajo				100%

El 100% de los encuestados opinaron que no han recibido capacitación para cumplir a cabalidad su trabajo en el último año; el en mismo porcentaje (100%) no creen que necesitan capacitarse en un área específica de su trabajo. El 95% de los empleados no considera que la capacitación que recibe está enfocadas al puesto y a fortalecer sus competencias.

El 100% del personal cree que la capacitación brinda oportunidades a todos los miembros del equipo de trabajo de manera equitativa dentro de la empresa. Además el 98% del talento humano cree que no dispone del tiempo suficiente para capacitarse fuera del horario de trabajo; y finalmente el 100% del personal considera que dispone de destrezas y habilidades para desarrollar su trabajo de manera exitosa.

En Prosonido no existe programas de capacitación dentro de la empresa, aún cuando existe la necesidad de realizarlos, pues los trabajos que realizan los empleados requieren un alto nivel de tecnificación. Las capacidades de los miembros de equipos no son equitativas y consideran que cada uno de ellos dispone de destrezas y habilidades para desarrollar su trabajo, pero hace falta de capacitación por parte de la empresa.

El personal considera que podrían tomar tiempo después de su trabajo para capacitarse si es pagado por la institución y si ésta permite el tiempo para realizarla.

2.6 Análisis De Resultados Y Propuesta

El diagnóstico organizacional es la primera fase de la planificación estratégica; en la cual se recopila la información del ambiente interno y externo de la institución o empresa. La información obtenido nos permite tener una idea clara de la situación actual de la misma, descubrir sus problemas para sobre esta base plantear los medios y alternativas posibles; así como los cursos de acción con el fin de aprovechar las oportunidades que nos brinda el medio y las fortalezas internas de la organización y por otro lado minimizar las amenazas y debilidades que tenga la misma; por lo que al procesar la información tenemos que realizar un análisis exhaustivo de las respuestas obtenidas a través de los cuestionarios y de la información recopilada mediante la observación, las entrevistas y los documentos proporcionados por la dirección. El análisis realizado proporcionó información cualitativa y cuantitativa sobre el estado en que se encuentra la comunicación dentro de la compañía y entre su talento humano.

Uno de los problemas que se identifica es el desconocimiento de la misión y visión de Prosonido, el 90% de los encuestados ignora la filosofía organizacional de la empresa; y muestran un grado de indiferencia del 95% ante el conocimiento y compromiso que ésta demanda.

Uno de los mayores inconvenientes que muestra el personal es la insatisfacción por la forma de distribución del trabajo (100% de los encuestados en desacuerdo), y en diálogos informales entablados con los mismos expresan que la forma en que se distribuye las labores es desordenada y sin criterio de aptitud para asignarlas.

El 100% de los encuestados señalan que sus opiniones no son consideradas al momento de tomar decisiones por parte de sus jefes, esto en consecuencia de la inadecuada e inefectiva comunicación que tienen con el resto de áreas y jefaturas de la empresa.

El 95% del talento humano de Prosonido considera que no existe liderazgo entre sus jefes, y el 98% cree que el Gerente General exige demasiado a sus [subordinados, así como también tiene un trato inadecuado con los mismos, careciendo de cualidades de liderazgo y falta de comunicación ascendente y descendente entre él y el resto de colaboradores de la organización.

El 100% del universo encuestado, considera que la remuneración que reciben no está acorde con las responsabilidades y labores que desempeñan, así también creen que dentro de la organización no existe la oportunidad de superación para el personal.

El 100% considera que deben ser capacitados constantemente pero no cuentan con las oportunidades dentro como fuera de le empresa.

En base a la información receptada por los trabajadores, se considera que el aplicar un plan de comunicación interna será la base para mejorar ciertos aspectos internos de la empresa, así como también un plan que ayude a mejorar el clima laboral existente en la empresa.

CAPITULO 3

3. PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA EMPRESA PROSONIDO S.A.

3.1 Plan de Comunicación para la Empresa PROSONIDO

3.1.1 Objetivo del Plan

Este Plan tiene como finalidad dotar a la empresa PROSONIDO de un sistema de comunicación que le permita difundir sus principios y valores, sus contenidos y sus avances de manera sistemática con el objeto de facilitar y favorecer la aceptación y la interiorización de los mismos, contribuyendo, de este modo, a aumentar la motivación, la cohesión y el desarrollo personal en aras de una gestión más ágil, eficiente y eficaz.

Como herramienta de comunicación de la empresa PROSONIDO, y en lógica concordancia con sus principios y contenidos, debe estar al servicio de los distintos grupos de mejora constituidos para su despliegue, convirtiéndose en un sistema abierto a la participación, al diálogo y a la transparencia y, en consecuencia, generando la credibilidad y la confianza necesarias para alcanzar el fin último de todo Plan de Calidad: la mejora continua.

3.1.2 Alcance

El procedimiento sirve como guía para desarrollar todas las tareas necesarias para asegurar el máximo alcance de la información relevante sobre el Plan de la empresa PROSONIDO.

Asimismo puede servir de apoyo para que los grupos de mejora constituidos en la empresa implementen a su vez las tareas necesarias para garantizar la difusión de sus propios planes de mejora. Está incluido en el Plan de Calidad de la empresa y aunque su uso no es obligatorio, si se considera recomendable.

3.1.3 Desarrollo del Plan propuesto

3.1.3.1 Introducción

Comunicar de puertas adentro es desarrollar en las relaciones de trabajo un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información. Si no se estimula la habilidad de la escucha al otro, no hay retroalimentación y se pierde el sentido. Si no se sabe escuchar, se corre el riesgo de comunicar muy bien la información que no le interesa a nadie y además se trunca otra vía de intercambio para generar creatividad y espíritu de equipo.

La comunicación interna sirve a que la misión y la historia de la organización sean compartidas por todos. Ignorar los planes generales de trabajo suele conducir a la fragmentación y al desconocimiento del sentido de las propias acciones en una organización.

Gestionar la comunicación implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las organizaciones.

A través de la gestión de la Comunicación se facilita el despliegue de todo el aparato de comunicación destinado al personal con el objeto de:

- Promover la comunicación entre los miembros
- Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales
- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión

Los procesos de comunicación, desde una perspectiva sistémica, permiten a la organización mantener la coordinación entre sus distintas partes y alcanzar así su característica esencial: la de ser un sistema (Katz y Kahn, 1986).

La comunicación interna permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo de una organización.

Por otro lado, uno de los objetivos que toda organización persigue es que sus trabajadores estén motivados, identificados con los objetivos organizacionales. Los trabajadores a su vez necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y que la participación reciba el adecuado reconocimiento. De este modo, la comunicación al incrementar la posibilidad de participación, favorecer las iniciativas y movilizar la creatividad, se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal.

Por tanto los directivos juegan un papel fundamental para alcanzar los objetivos que se plantean. Tomar conciencia de su importancia, facilitará el establecimiento y puesta en práctica de estrategias orientadas en ese sentido y su participación activa será determinante para el logro pretendido. Establecer un ambiente comunicativo reducirá el nivel de ruido, las relaciones interpersonales que se desarrollan sobre rumores y suposiciones y un ambiente de incertidumbre que bloquee todo intento de comunicación; porque así se desvirtúa el cumplimiento de la misión de la organización. Algunos de estos problemas se presentan debido a la ausencia de un ambiente comunicativo que propicie un clima laboral agradable y permita generar y poner en marcha los cambios que se requieren para responder con eficacia a las exigencias actuales y futuras.

3.1.4.2. Tipos de Comunicación

Existen los siguientes tipos de comunicación:

- **Descendente:** fluye desde la dirección hacia los empleados. Se utiliza para dirigir, coordinar, informar al trabajador sobre las tareas a realizar, los objetivos y la política empresarial, la evaluación del desempeño, las actividades, los servicios, los beneficios que ofrecen la empresa, la situación económica, etc. Entre sus fines está fundamentalmente la motivación.
- **Ascendente:** fluye desde los empleados hacia la dirección a través de los canales que se prevean para ello.
- **Horizontal:** Los grupos de trabajo. Consiste en la transmisión de información entre personas que están en un mismo nivel jerárquico, o la que se produce entre personas que están en un nivel distinto, con o sin dependencia directa y se encuentran o no en diferentes entidades.
- **Informal:** el rumor

- **Formal:** es la que se produce dentro de una organización de forma estructurada, de acuerdo con la jerarquía establecida y respetando determinadas normas y reglas.

3.1.4.3. Herramientas de Gestión

Es importante la generación de distintos Soportes de Comunicación Interna para que sea más rica la comunicación. Los mismos pueden ser orales, escritos, audiovisuales, digitales etc. Las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) abren el abanico de posibilidades e integran distintas modalidades generando soportes Multimedia e Hipermedia.

Carta al Personal: Las cartas deben ser breves y legibles. Se utilizan para difundir información importante tales como resultados, cambios en la organización, etc. Su ventaja radica en la rapidez de su llegada y el impacto que provoca el remitente. Por ello, se aconseja realizarlas de forma personalizada y no en forma múltiple con un destinatario común.

Carteleras: Este ancestral pero efectivo medio de comunicación se debe colocar en un lugar de tránsito seguro del personal. Puede contener información general, normativas institucionales e informaciones que intercambia el personal. Es necesario que su contenido esté ordenado para que visualmente sea de rápida lectura y notorio el cambio periódico de su información. Es necesario, para evitar malos entendidos, consignar en cada mensaje los remitentes y su fecha.

Cuadernillo de Bienvenida: Cualquier persona que ingresa a una Institución nueva necesita saber a dónde se ha incorporado. Para ello se diseña este material que tentativamente puede incluir: una síntesis histórica, las normas internas, su organigrama, sus integrantes, etc. Ver Procedimiento Operativo de Información y Atención en primera línea.

Manuales de estilo: Son guías sistematizadas de procedimientos institucionales que reúnen la información técnica, organizativa, histórica, etc. Ayudan a organizar y coordinar las actividades. Además, como la dimensión de la comunicación es amplia, colabora indirectamente en la imagen creando una sinergia de discursos no necesariamente verbales; evitando contradicciones.

Folleto: Sobre temas particulares, por ejemplo ¿Qué hacer frente a un accidente laboral? se pueden diseñar sencillos y prácticos trípticos para el personal en el contexto de campañas de concienciación.

Publicación Institucional: Una revista interna informa, motiva y cohesiona al personal. Su importancia es que en ella confluyen informaciones de diferentes áreas. Así, se produce una comunicación ascendente, descendente y lateral. Además, la identificación de los integrantes con su contenido conlleva, por un lado, la valoración como persona y, por otro, un sentimiento de pertenencia. Estas publicaciones se adecuan a los hábitos de lectura de cada cual y crea una cita periódica entre la redacción y el personal.

Reuniones: Las reuniones son un espacio de comunicación para: informar, capacitar, reflexionar, tomar decisiones, etc. Lo importante es contar con espacio acorde y convocar a los participantes con la debida antelación.

Línea abierta o Línea directa: Es una línea telefónica donde todos pueden llamar y dejar sus preguntas, sugerencias, temores, etc., en un contestador. Pueden utilizarlo todos los integrantes de la organización y es obligatorio que, junto al mensaje, dejen su nombre y Servicio. Los mensajes serán revisados por el responsable y cuanto antes deben ser contestados.

Buzón de Quejas y sugerencias: Permiten que todos los integrantes de la organización se expresen con libertad y puedan transmitir a los niveles superiores de la organización sus inquietudes y expectativas. No deben tenerse en cuenta los mensajes anónimos.

Medios electrónicos:

E-mail: sus ventajas son: rapidez, interactividad, difusión, facilidad de fijación del destinatario.

Listas de distribución y foros de discusión por internet: pueden servir para motivar a los integrantes de las mismas en el uso de estas herramientas y estimular su pertenencia. Los temas pertinentes serían institucionales.

En la página Web institucional se puede prever un área restringida sólo para los integrantes de la institución e implementar los foros.

3.1.4 Acciones a emprender

Se proponen las siguientes medidas como acciones:

Proyectos para mejorar la comunicación interna

NOMBRE DEL PROYECTO: Cobertura de Comunicación Interna

FEBRERO							MARZO							ABRIL							MAYO							JUNIO							JULIO						
D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S
			1	2	3	4					1	2	3	1	2	3	4	5	6	7			1	2	3	4	5						1	2	1	2	3	4	5	6	7
5	6	7	8	9	10	11	4	5	6	7	8	9	10	8	9	10	11	12	13	14	6	7	8	9	10	11	12	3	4	5	6	7	8	9	8	9	10	11	12	13	14
12	13	14	15	16	17	18	11	12	13	14	15	16	17	15	16	17	18	19	20	21	13	14	15	16	17	18	19	10	11	12	13	14	15	16	15	16	17	18	19	20	21
19	20	21	22	23	24	25	18	19	20	21	22	23	24	22	23	24	25	26	27	28	20	21	22	23	24	25	26	17	18	19	20	21	22	23	22	23	24	25	26	27	28
26	27	28	29				25	26	27	28	29	30	31	29	30						27	28	29	30	31			24	25	26	27	28	29	30	29	30	31				

CUADRO 4

OBJETIVOS	ACCIONES	INDICADORES	RECURSOS	RESPONSABLES	COSTO	OBSERVACIONES
Asegurar el alcance de la información emitida sobre el plan de Comunicación para la empresa PROSONIDO	<ol style="list-style-type: none"> Identificar información relevante para su comunicación a la totalidad de la Plantilla de la empresa. Emitir la información determinada y asegurar el alcance a la plantilla, cuando sea necesario y al menos una vez al mes. Identificar a las personas que no usan o no tienen correo electrónico para establecer estrategias alternativas de comunicación. 	<p>Nº de comunicaciones emitidas sobre el plan. Se medirá trimestralmente.</p> <p>Nº de personas que no se comunican por email / total de la plantilla</p>	<p>Direcciones de correo electrónico de la totalidad de la plantilla.</p> <p>Determinación de los no usuarios de correo electrónico para establecer otros canales.</p>	Gerencia Administrativa / Talento Humano cuando sea implementado.	\$ 0.00	Se pretende fomentar el uso del correo electrónico como canal principal de comunicación en la institución Se hará una evaluación de su efectividad a los 6 meses de haber implementado las acciones

NOMBRE DEL PROYECTO: Conocimiento de cambios internos.

CUADRO 5

OBJETIVOS	ACCIONES	INDICADORES	RECURSOS	RESPONSABLES	COSTO	OBSERVACIONES
Asegurar que la totalidad de los miembros de la entidad estén informados de la evolución del Plan de mejora continua de PROSONIDO	1. Identificar a la totalidad de los miembros de la entidad y determinar los canales adecuados para llegar a todos (e-mail, cartas personalizadas, por teléfono, etc.) 2. Determinar la información a emitir y diseñar el formato más adecuado para la misma, así como su periodicidad.	Bases de datos actualizadas/bases de datos existentes Formato diseñado/formato programado	Los necesarios	Gerencia Administrativa / Talento Humano cuando sea implementado	\$ 0.00	Se realizará previo, durante y posteriores a los cambios organizacionales y comunicacionales estén implementados Se destinará un tiempo durante las reuniones semanales para tratar dudas inquietudes y sugerencias sobre la implementación de los nuevos medios, canales y formas de comunicación.

ENERO							FEBRERO							MARZO							ABRIL						
D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S
1	2	3	4	5	6	7				1	2	3	4					1	2	3	1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14	5	6	7	8	9	10	11	4	5	6	7	8	9	10	8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21	12	13	14	15	16	17	18	11	12	13	14	15	16	17	15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28	19	20	21	22	23	24	25	18	19	20	21	22	23	24	22	23	24	25	26	27	28
29	30	31					26	27	28	29				25	26	27	28	29	30	31	29	30					

MAYO							JUNIO							JULIO							AGOSTO						
D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S
		1	2	3	4	5					1	2	1	2	3	4	5	6	7					1	2	3	4
6	7	8	9	10	11	12	3	4	5	6	7	8	9	8	9	10	11	12	13	14	5	6	7	8	9	10	11
13	14	15	16	17	18	19	10	11	12	13	14	15	16	15	16	17	18	19	20	21	12	13	14	15	16	17	18
20	21	22	23	24	25	26	17	18	19	20	21	22	23	22	23	24	25	26	27	28	19	20	21	22	23	24	25
27	28	29	30	31			24	25	26	27	28	29	30	29	30	31				26	27	28	29	30	31		

SEPTIEMBRE							OCTUBRE							NOVIEMBRE							DICIEMBRE							
D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	
						1			1	2	3	4	5	6					1	2	3							1
2	3	4	5	6	7	8	7	8	9	10	11	12	13	4	5	6	7	8	9	10	2	3	4	5	6	7	8	
9	10	11	12	13	14	15	15	16	17	18	19	20	21	11	12	13	14	15	16	17	9	10	11	12	13	14	15	
16	17	18	19	20	21	22	21	22	23	24	25	26	27	18	19	20	21	22	23	24	16	17	18	19	20	21	22	
23	24	25	26	27	28	29	28	29	30	31				25	26	27	28	29	30	23	24	25	26	27	28	29		
30																				30	31							

A demás se proponen:

a) **Comunicación Descendente**

Fluye en cascada hacia abajo respetando escrupulosamente la línea de mando. El problema habitual es el riesgo que corremos de colapsar de información al receptor y canal que estemos utilizando. Si informamos desordenadamente y sin facilitar la manera para que el receptor nos envíe lo que opina del mensaje que ha recibido, no conseguiremos establecer un proceso de comunicación, únicamente estaremos informando, llegando incluso a veces a “desinformar”.

Es por eso que se propone:

- **Reuniones de formación:** La buena relación de los empleados de cada área con hará que la información fluya tanto de forma descendente como ascendente.
- **El tablón de anuncios:** Se utilizará para publicar las noticias de carácter oficial.
- **Cartelera:** permanentemente se utilizará la cartelera para informar de hitos que se han logrado o para dar pautas de actualización. Esto será para producir el “efecto paisaje”.
- **Cartas a los empleados:** en cada fecha especial esto es, por reconocimientos, cumplimiento de tareas, objetivos, fechas cívicas, aniversarios de la empresa, navidad, año nuevo se enviará una carta a los empleados con el fin de hacer empresa y motivar.
- **Email:** Tiene la ventaja del bajo costo, llegada al instante y posibilidad de cierta personalización. Es de gran utilidad que el destinatario cuente con su ordenador y correo personal propio.
- **La intranet:** Es el canal con más futuro en la empresa principalmente por la capacidad de feedback que posee. Cada vez más las imágenes y los videos irán sustituyendo a los textos, haciendo más amigables los mensajes. El inconveniente es la continua y necesaria inversión tecnológica.

3.1.4.1 Medición

Se establecen los siguientes indicadores en relación con el Plan de Comunicación, así como con la mejora de la comunicación interna en la empresa PROSONIDO.

Indicador 1. “Comunicaciones emitidas”.

Definición: “número de comunicaciones emitidas en relación al plan de comunicación”.

Fuente de obtención de datos: Recuento del número de comunicaciones emitidas en relación al plan de la empresa, de cualquier naturaleza.

Forma de medición:

- Recuento de comunicaciones emitidas.

Ámbito temporal: bimensual.

Toma de datos:

- Primera muestra: A la publicación del Plan.

Umbral: Al menos una cada mes,

Responsable de la medición: Gerencia Administrativa / Talento Humano (debe estar constituido)

Indicador 2. “Acciones de mejora de la comunicación interna/externa generadas”.

Definición: “número de acciones realizadas en relación con la mejora de la comunicación interna en las distintas entidades”.

Fuente de obtención de datos: Recuento del número de acciones realizadas en relación con la mejora de la comunicación interna/externa en las distintas áreas de la empresa a la luz de los distintos planes de mejora contenidas en los documentos de mejora elaborados o en los indicadores diseñados para ello, si los hubiere.

Forma de medición:

Recuento de acciones de mejora realizadas en las distintas entidades en relación con la mejora de la comunicación interna/externa.

Ámbito temporal: semestral.

Toma de datos:

Primera muestra: A la publicación del Plan.

Umbral: 50% de las unidades con planes de mejora en ejecución realizan al menos una acción en relación a la mejora de la comunicación interna/externa.

Responsable de la medición: Gerencia Administrativa / Talento Humano (Debe estar constituido el departamento) y cada Jefe departamental o de área.

3.2 Plan de Mejora del Ambiente Laboral para la Empresa PROSONIDO

Se propone los siguientes proyectos para mejorar el ambiente laboral dentro de la empresa.

PROYECTO 1

NOMBRE DEL PROYECTO: Talleres al aire libre

CUADRO 6

OBJETIVOS	ACCIONES	INDICADORES	RECURSOS	RESPONSABLES	COSTO	OBSERVACIONES
Promover a través de talleres elaborados al aire libre, el trabajo en equipo, el apoyo entre compañeros, impulsar el liderazgo y la elaboración de estrategias que ayuden a conseguir mejores relaciones laborales.	<p>Cada 6 meses realizar paseos de integración</p> <p>Cada paseo tendrá refrigerio, transporte para los trabajadores y materiales para uso en cada taller. Será financiado a través de fondos internos de la institución. Se enviará comunicación a todos los trabajadores a través de medio electrónico para la asistencia al evento. No incluirá descuentos ni no paga por acudir a los talleres.</p>	<p>Asistentes al taller/asistentes programados</p> <p>Mejora del clima laboral (medido a través de encuestas o entrevistas al azar)</p>	Los necesarios	Talento Humano (cuando ya esté implementado el departamento)	\$ 2000.00 para cada taller	Los asistentes serán todo el personal, incluyendo jefes y gerencia general.

ENERO							JULIO						
D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S
1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14	8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21	15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28	22	23	24	25	26	27	28
29	30	31					29	30	31				

PROYECTO 2

NOMBRE DEL PROYECTO: Yincanas Internas

CUADRO 7

OBJETIVOS	ACCIONES	INDICADORES	RECURSOS	RESPONSABLES	COSTO	OBSERVACIONES
Promover la participación interna en eventos de la empresa por parte de los trabajadores, a fin de conocer las habilidades internas de cada uno de ellos, así como también, ayudar al empoderamiento de los trabajadores para con la empresa.	<p>Elaboración de un cronograma con varias yincanas con diferentes premios.</p> <p>Envío de invitaciones a participación en yincanas para todo el personal</p> <p>Fomentar la participación de jefes y gerencia en yincanas Conseguir el auspicio de proveedores para entrega de premios como pasajes aéreos, bicicletas, entre otros.</p>	<p>Personal participante/total personal</p> <p>Periodicidad de yincanas (al menos una bimensual)</p>	Los necesarios	Gerencia Administrativa / Talento Humano (debe estar implementado el departamento)	\$ 300.00	<p>Los participantes serán todo el personal, incluyendo jefes y gerencia general.</p> <p>El cronograma será diseñado y evaluado acorde con la cantidad de eventos programados que se disponga</p>

PROYECTO 3

NOMBRE DEL PROYECTO: Ejercicios de Relajación.

CUADRO 8

OBJETIVOS	ACCIONES	INDICADORES	RECURSOS	RESPONSABLES	COSTO	OBSERVACIONES
A través de ejercicio físico eliminar el estrés existente dentro de la empresa, y a su vez ayudar al personal a enfocar su cansancio producido por el exceso de trabajo a desahogarlo en otras actividades.	<p>Envío de invitaciones a participar a todo el personal a través de correo electrónico.</p> <p>Organizar una vez al mes. Se procurará sea el último viernes de cada mes. Se organizaran campeonatos de fútbol, básquet, natación, voleibol, entre otros en extensiones o áreas verdes contratadas o de la misma empresa.</p> <p>Facilitar de transporte para los eventos que sean llevados en lugares alejados de la empresa.</p> <p>Promover el trabajo en equipo y las buenas relaciones con los trabajadores a través de la formación de equipos o ligas internas.</p>	<p>Asistentes/total personal</p> <p>Eventos realizados/eventos programados</p> <p>Mejora en clima laboral (medido a través de encuestas o entrevistas al azar)</p>	Los necesarios	Gerencia Administrativa / Talento Humano (debe estar implementado el departamento)	\$ 100.00	Los asistentes serán todo el personal, incluyendo jefes y gerencia general.

CAPITULO 4

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

Se pudo concluir en el presente trabajo, que existe muchas deficiencias de comunicación dentro de la empresa, lo que impide el crecimiento interno de los trabajadores y de la empresa como tal.

La falta de comunicación entre compañeros, torna lentos los trabajos y la oportunidad de entrega de productos a tiempo, lo que promueve el incumplimiento de ciertos trabajos o contratos a clientes externos.

La carencia de liderazgo dentro de la empresa hace que los trabajos se realicen sin un direccionamiento adecuado, ocurriéndose por simple cumplimiento, es decir, no existe el valor agregado en cada producto que se entrega al cliente interno y externo.

No existe internamente un conocimiento de los trabajadores con respecto a la misión y visión de la empresa es decir, no existe un compromiso común por crecimiento ni empoderamiento de su trabajo, por no sentirse parte de la empresa PROSONIDO.

La falta de compañerismo, ocasiona continuamente la generación de chismes y habladurías internas, haciendo al ambiente de trabajo en un “*infierno terrestre*” que no ayuda ni construye en ninguna forma el crecimiento de los miembros de la empresa.

No existe capacitación al personal, y las cargas laborales son muy altas, lo que no está tampoco equiparado con la remuneración que reciben los trabajadores, existen demasiadas exigencias por la gerencia sin ser recíproco el esfuerzo de los trabajadores.

4.2 Recomendaciones

El aplicar el plan sugerido para mejorar la comunicación interna de la empresa, ayudara a disminuir en más del 50% la falta de crecimiento interno de la empresa y de los trabajadores.

La falta de comunicación entre compañeros y las demoras en entrega de productos, genera “*cuellos de botella*”, el fomentar el que exista la transferencia de órdenes o de información oportuna a través del uso del internet, o el correo electrónico ayudara a los trabajadores a disminuir las demoras y la pérdida de tiempo en la entrega de cada producto.

El asistir a programas de capacitación que promuevan o ayuden a cultivar en cada jefe de área el liderazgo en su equipo de trabajo seleccionado ayudara a mejorar la comunicación interna de los trabajadores de PROSONIDO, facilitará la entrega de productos, y ayudará a la creación del “*valor agregado*” en cada proceso interno de la empresa.

Es necesario, se realicen campañas de difusión del Direccionamiento Estratégico de la empresa PROSONIDO, a los trabajadores para fomentar el empoderamiento de proceso y por que no, de la misma empresa por sus miembros.

La eliminación de chismes y malos comentarios internos en la empresa, se recomienda sea a través de fomentar el trabajo en equipo, el alivianar las cargas de trabajo y el establecimiento de funciones definidas en cada uno de los trabajadores.

Es necesario y urgente el comienzo de la puesta en marcha de programas de capacitación a los trabajadores para iniciar un proceso de especialización en diferentes aspectos donde los empleados se desenvuelven a fin de pulir asperezas y perfeccionar el desarrollo de productos.

La implementación de un manual de procesos técnicos para el montaje y desmontaje de la infraestructura de un evento, sea corporativo, social o mega cierto, con el fin de mejorar el tiempo, organización y desempeño de cada programación laboral.

Crear un manual de identidad de imagen corporativa, con el fin tener establecido los diferentes usos que se le de a la marca PROSONIDO en cada evento o espectáculo.

BIBLIOGRAFÍA

- Antonio S. Lacasa, Gestión de la comunicación empresarial, Barcelona, Edit. Gestión, 2000.
- Banco Central del Ecuador, Macro Economía,
www.bce.fin.ec/docs.php?path?/home1/economia/tasas/TasaBasica.xls
- Bordenave y Carvalho, Planificación y Comunicación, Quito, Edit. Don Bosco, 1978.
- Carlos Fernández Collado, La comunicación en las organizaciones, México DF, Edit. Trillas
- S.A. de C.V., 2003.
- Carlos López. Clima Laboral. Internet.
www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos Acceso: (25 de julio 2009).
- Carlos Sotelo Enríquez, Introducción a la Comunicación Institucional, Barcelona, Edit. Ariel S.A., 2001
- Joan Costa, La comunicación en acción, Barcelona, Edit. Paidós Ibérica, 1999.
- Joan Costa. Imagen corporativa en el siglo XXI, Buenos Aires, Edit. La crujía, 2001.
- Joan Costa. Identidad Corporativa, México, Edit. Sigma, 1993.
- Joan Costa. Razón y Palabra,
www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/jcosta.html.

- José L. Piñuel Raigada, Teoría de la Comunicación y gestión de las organizaciones, Madrid, Edit. Síntesis, 1997.
- MARGULIES, Newton & Anthony Raia ; “Desarrollo Organizacional, Valores, Procesos y Tecnología” ; DINA; México, 1974,
- Marisa del Pozo Lite. Cultura empresarial y comunicación interna, Madrid, Edit. Fragua, 1997.
- Mercadotecnia, Tercera Edición, de Fischer Laura y Espejo Jorge, Mc Graw Hill, 2004
- Myers M.T. y G.E. Myers, Administración mediante la comunicación: un enfoque organizacional, McGraw-Hill, 1983,
- Paúl Capriotti. Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa, Barcelona, Edit. Ariel S.A., 1999.
- Sastre Francisco. Economía y cultura: La industria de la información.
- Vásquez Aguilar Javier. Nuevas tendencias de la comunicación externa en las empresas.

ANEXOS

Anexo No. 01:Modelo de Cuestionario

Lugar y Fecha: No.
Sexo:

BUENAS TARDES,

La siguiente encuesta tiene como finalidad el diagnosticar el clima laboral y el nivel de comunicación interna existente en la empresa, por lo que se le solicita, la conteste de forma más sincera.

Instrucciones:

- *Lea detenidamente las preguntas y responda con una x, la opción más conveniente. Sólo realizar una sola respuesta por cada ítem.*
- *Al responder enfoque la situación a la temática y designe su respuesta con compromiso institucional*
- *Por favor dedique 10 minutos a completar esta encuesta, la información obtenida servirá para conocer el nivel de satisfacción de los empleados.*
- *Sus respuestas serán tratadas de forma **CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA**, siendo analizadas de forma agregada*
- *A lo largo de esta encuesta le haremos una serie de preguntas sobre distintos aspectos dentro de la institución*

			Total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Indiferente	Parcial acuerdo	Total acuerdo	No aplicable
1.- De la Unidad donde trabaja	1	Se cuál es la Misión o Propósito y Visión de la empresa						
	2	Estoy satisfecho con mi trayectoria dentro de la empresa						
	3	Me siento orgulloso de pertenecer a esta empresa						
	4	Estoy consciente de que mi aporte es significativo para la empresa						
	5	Considero a la empresa como algo mío, como algo propio						
2.- Ergonomía y condiciones ambientales	1	Tengo suficiente luz en mi sitio de trabajo						
	2	Mi sitio de trabajo me resulta cómodo						
	3	La temperatura es la adecuada en mi sitio de trabajo						
	4	El nivel de ruido es soportable						
	5	Los baños son higiénicos						
	6	Mi computador funciona a una velocidad adecuada						
	7	El lugar donde me siento a trabajar me resulta cómodo						
	8	Mi pantalla del computador está a la altura adecuada						
	9	Tengo espacio suficiente para desarrollar mis actividades en mi puesto de trabajo						
	10	Las exigencias en el puesto están acorde con la capacidad de cada trabajador						
	11	Tengo los materiales e insumos necesarios para realizar mi trabajo						
3.- En la Unidad donde trabaja considera que	1	... tengo la suficiente capacidad de iniciativa en mi trabajo						
	2	... tengo la suficiente autonomía en mi trabajo						
	3	... mis ideas son tomadas en cuenta por mi jefe inmediato						
	4	... mi trabajo es lo suficientemente variado						
	5	... la carga de trabajo que tengo en mi puesto es equitativo en relación a mis compañeros						
4.- Mi puesto en la empresa	1	... está en relación con la experiencia que poseo						
	2	... está en relación a mi formación académica						
	3	... está lo suficientemente valorado						
	4	... requiere mayor formación y capacitación y estoy dispuesto a obtenerla						
	5	Estoy de acuerdo que exista rotación de puestos dentro de la empresa						

5.- Interrelación del puesto	1.	Mi puesto exige trabajo en equipo con otras áreas							
	2.	Existe el compromiso de mis compañeros para el cumplimiento de objetivos en el producto							
	3.	Las actividades que realizo con los procesos de otras áreas impactan de manera positiva							
	4.	Considero que las actividades que desempeño no están acordes al puesto							
	5.	Existe comunicación efectiva entre el jefe inmediato y usted							
	6.	Si existe inconvenientes dentro de sus actividades comunica a tiempo a su jefe inmediato							
	7.	Las áreas con que interactúan le comunica de manera oportuna los insumos necesarios para su trabajo							
	8.	Su percepción del grado de satisfacción del cliente interno y externo es positivo (bueno a excelente)							
6.- Compañeros de trabajo	1	Me llevo bien con mis compañeros							
	2	Mis compañeros me han apoyado y ayudado cuando lo he necesitado							
	3	Estoy dispuesto a colaborar cuando mis compañeros necesitan							
	3	Considero que tengo en mi entorno amigos entre mis compañeros							
	4	Trabajo en equipo con mis compañeros							
	5	Tengo un buen nivel de comunicación con mis compañeros							
	6	Considero que la distribución de cargas de trabajo a mis compañeros son equitativas							
7	Entre mis compañeros de equipo de trabajo existe algún líder								
7.- Al Gerente General	1	El Gerente General es amable							
	2	Considero adecuado el nivel de exigencia por parte del Gerente General							
	3	Considero que el Gerente General es comunicativo							
	4	Considero que el Gerente posee características de líder							
	5	Promueve el Gerente General el trabajo en equipo							
	6	Considero que el Gerente General es justo							
	7	Creo que existe buena comunicación de arriba hacia abajo es decir de Gerente a subordinado							
	8	Creo que existe buena comunicación de abajo hacia arriba es decir de subordinado a Gerente							
	9	El Gerente General escucha las opiniones y sugerencias							
8.- Al JEFE(A)	1	El/la Jefe(a) de área tiene buenas relaciones interpersonales *							
	2	Considero adecuado el nivel de exigencia por parte del Jefe(a)							
	3	Considero que mi Jefe(a) es comunicativo							
	4	Considero que mi Jefe(a) posee características de líder							
	5	Promueve mi Jefe(a) el trabajo en equipo							
	6	Considero que mi Jefe(a) es justo							
	7	Creo que existe buena comunicación de arriba hacia abajo es decir de Jefe(a) a trabajador							
	8	Creo que existe buena comunicación de abajo hacia arriba es decir de trabajador a Jefe(a)							
	9	El Jefe(a) tiene conocimiento y dominio en el puesto							
	10	El Jefe(a) de área escucha las opiniones y sugerencias							

9.- A los Jefes inmediatos superiores	1	Mi jefe inmediato tiene buenas relaciones interpersonales							
	2	Considero adecuado el nivel de exigencia por parte de mi jefe							
	3	Considero que mi jefe es comunicativo							
	4	Considero que mi jefe posee características de líder							
	5	Promueve mi jefe el trabajo en equipo							
	6	Considero que mi jefe es justo							
	7	Creo que existe buena comunicación de arriba hacia abajo es decir de jefe inmediato a miembros de equipo de trabajo							
	8	Creo que existe buena comunicación de abajo hacia arriba es decir de miembros de equipo de trabajo a jefe inmediato							
	9	El jefe inmediato tiene conocimiento y dominio en el puesto							
	10	Mi jefe o superior escucha las opiniones y sugerencias							
10.- Reconocimiento	1	Considero que realizo un trabajo útil para la institución?							
	2	Tengo un cierto nivel de seguridad en mi trabajo, de cara al futuro?							
	3	Espero una promoción laboral basada en resultados?							
	4	Creo que la institución trata por igual a todos lo(a)s servidores (as)?							
	5	Se me reconoce (entrega de certificación, reconocimiento en reunión de trabajo, en cartelera, correo interno, intranet, capacitación, becas) los logros obtenidos y aportes junto con el equipo de trabajo							
	6	Creo que la institución brinda a todos oportunidades de superación?							
11.- Remuneración	1	¿Considero que mi trabajo está bien remunerado (en base a las actividades y responsabilidad del puesto)?							
	2	¿Considero que mi remuneración satisface las necesidades personales y familiares?							
	3	¿Mi remuneración es competitiva comparado con el de otras instituciones públicas?							
	4	¿Mi remuneración es equitativa comparada con puestos similares dentro de la institución?							
	5	¿Creo que la calidad de mi desempeño debe ser considerada en la revisión de mi puesto?							
12.- Capacitación	1	He recibido capacitación para cumplir a cabalidad mi trabajo en el último año							
	2	Necesito capacitarme en un área específica							
	3	La capacitación que recibo están enfocadas al puesto y a fortalecer mis competencias							
	4	La capacitación brinda oportunidades a todos los miembros de equipo de trabajo de manera equitativa							
	5	Dispongo de tiempo suficiente fuera del horario de trabajo para capacitarme							
	6	Considero que dispongo de destrezas y habilidades para desarrollar mi trabajo							

Glosario de términos

- **Canales o soportes:** Instrumento a través del cual se transmite el mensaje.
- **Códigos el lenguaje** que se emplea en la comunicación: Proceso de transmisión y recepción de ideas, información y mensajes.
- **Comunicación ascendente:** Esta comunicación fluye desde los subordinados a los superiores y continúa ascendiendo por la jerarquía organizativa.
- **Comunicación cruzada:** La comunicación cruzada incluye el flujo horizontal de información entre personas de niveles organizativos iguales o similares, y el flujo diagonal entre personas en diferentes niveles que no tienen relaciones de dependencia directa.
- **Comunicación descendente:** Este tipo de comunicación fluye de las personas situadas en los niveles más altos de la jerarquía organizativa hacia las que se encuentran en los niveles inferiores.
- **Comunicación formal:** es toda aquella comunicación fomentada por la dirección de la empresa y que fluye por los canales formalmente establecidos.
- **Comunicación informal:** es la comunicación que surge de forma espontánea en las organizaciones debido a la interacción social entre sus miembros, por lo que es tan variada, dinámica e inconstante como las personas. Dentro de ésta se incluye al rumor.
- **Cuadro de mando:** Herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones, y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporcionan a la alta dirección y a las funciones responsables una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad. La información aportada por el cuadro de mando, permite enfocar y alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización.
- **Documento de mejora:** Documento que contiene la información relativa al Plan de mejora existente en una entidad.
- **Emisor:** la persona (o grupo de personas) que trata de hacer partícipe a otros de lo que él posee.
- **Entidad:** Entiéndase por entidad un Centro, un Departamento, un Servicio o cualquier unidad administrativa o de servicios, organizada de forma que tenga competencias directas sobre planes o procesos.
- **Estrategia:** Plan estructurado para lograr objetivos.
- **Grupo de Mejora:** Conjunto de personas que pretenden alcanzar propósitos u objetivos comunes (profesionales), tienen un sentido de identidad compartido,

ofrecen oportunidades de participación e interacción entre sus miembros; están dotados de cohesión interna; tienen una estructura de funcionamiento y una duración limitada y medible en el tiempo.

- **Mensaje:** la expresión del contenido de la comunicación.
- **Misión:** Objeto de ser de una entidad. Lo que la diferencia de otra de la misma naturaleza.
- **Plan de Comunicación:** Estrategias de comunicación que permiten a través de los medios y soportes adecuados cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos y grupos que componen una organización.
- **Procedimiento:** conjunto de fases sucesivas de un fenómeno u operación artificial y que se caracteriza por estar definido explícita y documentalmente. Se trata de aquellos documentos que establecen las responsabilidades y los criterios seguidos en las actuaciones relacionadas con la estandarización y la racionalización de tareas realizadas en la gestión y prestación de servicios. Son objeto de procedimiento aquellas facetas o conjunto de actividades que sean consideradas relevantes para una determinada área funcional en función de: el consumo de recursos, el impacto en la satisfacción de los usuarios, objetivos directivos u otro criterio previamente establecido.
- **Propietario del objetivo:** Persona responsable de la realización de las acciones y recursos necesarios, para garantizar la consecución del mismo.
- **Propietario del proceso:** Persona responsable de la gestión del proceso asignado y por tanto de sus resultados, de su rentabilidad, y de la organización necesaria para el óptimo funcionamiento del proceso.
- **Receptor:** la persona o grupo de personas a quién se dirige el mensaje en un proceso de comunicación.
- **Retroalimentación:** el feedback, momento en el que el emisor se convierte en receptor para captar la comprensión, o la respuesta a su mensaje. La retroalimentación nos permite conocer el éxito de la comunicación.

Ruido: entendemos cualquier tipo de interferencia producida durante el proceso de comunicación, que dificulta la circulación de los mensajes, o los desvirtúa.