



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo, **GEOVANNA KATIUSKA MERA GONZÁLEZ, C.C.: 0918699687** y **JANNINA MARGARITA MERA GONZÁLEZ, C.C: 1721136511**, autores del trabajo de graduación intitulado: **“DISEÑO DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN QUE PERMITA POTENCIALIZAR EL BRANDING INTERNO DE LOS COLABORADORES DE TATA CONSULTANCY SERVICES QUITO, CASO DE ESTUDIO: SEDE EDIFICIOS CONDELPI E INLUXOR.”**, previa la obtención del grado Académico de **MAGISTER EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**, en la Facultad de **Psicología**

- 1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
- 2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Quito, Marzo 2016

GEOVANNA KATIUSKA MERA GONZÁLEZ

C.C: 0918699687

JANNINA MARGARITA MERA GONZÁLEZ

C.C: 1721136511



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL
ECUADOR**

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**TESIS DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGISTER EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS
HUMANOS**

**DISEÑO DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN QUE PERMITA
POTENCIALIZAR EL BRANDING INTERNO DE LOS
COLABORADORES DE TATA CONSULTANCY SERVICES QUITO.
CASO DE ESTUDIO: SEDE EDIFICIOS CONDEPI E INLUXOR**

**MERA GONZÁLEZ JANNINA MARGARITA
MERA GONZÁLEZ GEOVANNA KATIUSKA**

**DIRECTOR
Mtr. Lucía González**

**MARZO 2016
QUITO-ECUADOR**

Resumen Ejecutivo

El presente proyecto es una investigación que plantea diseñar un plan de comunicación con estrategias de branding interno para TATA Consultancy Services, con el fin de incrementar el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la organización, y a la vez promover un clima de trabajo motivante que les permita transmitir la experiencia de marca con terceros, es decir, ser embajadores de la marca.

Como punto de partida se inicia estudiando a TCS describiendo puntos importantes como: su eje ideológico, su estructura organizacional, sus servicios ofertados, sus actividades de responsabilidad social empresarial, su departamento de RRHH y sus lineamientos en comunicación interna.

Para determinar el diseño de la estrategia de comunicación se realizó una investigación cuantitativa y cualitativa dirigida a los colaboradores de TCS ubicados en los Edificios Condelpi e Inluxor, la cual estaba enfocada en temas como cultura organizacional, herramientas de comunicación, identidad corporativa y branding interno.

Finalmente la investigación concluye con propuestas tangibles y aplicables que permitirán mejorar el nivel de motivación de los colaboradores, contar con el mejor personal y crear compromiso con la organización.

Abstract

This project is an investigation that states the design of a communicational plan with internal branding strategies for TATA Consultancy Services, in order to, increase the belonging sense of the collaborators to the organization. Moreover, it also promotes a motivational environment that will permit transmitting knowledge to others, in other words, be brand's ambassadors.

As starting point, it begins studying a TCS by describing important points like: ideological axis, organizational structure, offered services, activities of corporate responsibility, the Human Resource Department and its internal communication's lineaments.

To establish the design of the communicational strategy, a cuantitative and cualitative investigation was made to the TCS's collaborators located at the Condelpi and Inluxor buildings. It was focused on topics like organizational culture, communicational tools, corporate identity and internal branding.

Finally, the investigation achieves tangible and applicable proposals that will improve the motivational level of the collaborators, expect the best human resource and the engagement with the organization

AGRADECIMIENTOS

A Dios, nuestro amado Padre por toda la sabiduría.

A nuestros amados padres por todo el apoyo incondicional en la culminación de esta meta.

Jannina Mera González

Geovanna Mera González

Contenido

CAPÍTULO I: MARCO INTRODUCTORIO	1
Introducción.....	1
1.1. Tema de Investigación	1
1.2. Perfil Organizacional	1
1.2.1. Introducción a la Empresa (GROUP, 2015).....	1
1.2.2. Historia	2
1.2.3. Estructura Organizacional	4
1.2.4. Gestión de Recursos Humanos TCS Ecuador	5
1.2.4.1. Estructura de Recursos Humanos.....	5
1.2.4.2. Funciones de Gestión de Recursos Humanos	6
1.2.4.3. Principales funciones del Departamento de RRHH en Tata Consultancy Services.....	7
1.2.4.4. Caso de Estudio: Sede Edificio Condelpi e Inluxor.....	8
1.2.4.5. RRHH como gestor de la comunicación interna en TATA	9
1.2.5. Identidad Corporativa.....	9
1.2.5.1. Misión.....	10
1.2.5.2. Visión	10
1.2.5.3. Valores Corporativos.....	10
1.2.5.4. Identidad Gráfica.....	10
1.2.5.5. Marca TATA.....	11
1.2.6. Responsabilidad Corporativa.....	12
1.2.7. Líneas de Servicio	13
1.2.8. Competencia	14
1.3. Planteamiento y Delimitación del Problema	15
1.3.1. Planteamiento del Problema	15
1.3.2. Antecedentes.....	16
1.4. Justificación de la Investigación.	17
1.4.1. Justificación Práctica	17

1.4.2.	Justificación Metodológica.....	18
1.4.3.	Justificación Teórica.....	19
1.5.	Objetivos de la Investigación.....	20
1.5.1.	Objetivo General.....	20
1.5.2.	Objetivos Específicos	21
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....		22
2.1.	Que es la comunicación interna.....	22
2.1.2.	Tipos de comunicación Interna.....	24
2.1.3.	Canales de comunicación Interna	29
2.1.4.	Barreras de la comunicación Interna	30
2.1.5.	Funciones principales de la comunicación interna	31
2.2.	Qué es el Branding o marca de la empresa.....	32
2.2.1.	Importancia del Branding Interno en las organizaciones	33
2.2.2.	Beneficios del Branding Interno.....	34
2.2.3.	Identidad de marca o identidad corporativa	35
2.2.3.1.	Identidad de Marca	35
2.2.3.2.	Identidad Corporativa.....	36
2.2.4.	Posicionamiento	36
2.2.5.	Employer Branding	37
2.2.6.	Imagen Corporativa	38
2.3.	Diagnóstico de Comunicación Interna	39
2.3.1.	Importancia de un Diagnóstico de Comunicación Interna	39
2.3.2.	Componentes para la elaboración de un Plan de Comunicación.....	40
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		45
3.1.	Investigación.....	45
3.1.1.	Objetivo General.....	45
3.1.2.	Objetivos Específicos	45
3.2.	Metodologías de Investigación.....	45
3.2.1.	Tipo de investigación	45
3.2.2.	Diseño de investigación.....	46
3.2.3.	Fuente de investigación	46

3.2.4. Técnicas de Investigación.....	47
3.3. Población	47
3.4. Encuesta.....	48
3.4.1. Procesamiento de los Datos: Tabulación.....	48
3.4.2. Presentación y Análisis de los Resultados.....	48
3.5. Entrevista.....	76
3.6. Grupo Focal	85
3.6.1. Ficha Descriptiva.....	85
3.6.2. Ficha Técnica.....	85
3.6.3. Dinámica de Grupo focal.....	86
3.6.4. Número de Participantes Grupo Focal.....	86
3.6.5. Resultados del Grupo Focal.....	86
3.6.6. Percepción del Grupo Focal	88
3.7. Diagnóstico de la Investigación.....	89
3.8. Análisis e Interpretación de la investigación	89
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE COMUNICACIÓN	93
4.1. Análisis de Micro y Macro entorno	93
4.3. Públicos	94
4.4. Plan de Comunicación para potencializar el Branding Interno	94
4.4.1. Objetivos.....	94
4.4.1.1. Objetivo General.....	94
4.4.1.2. Objetivos Específicos	94
4.4.2. Beneficios de la ejecución del Plan de Comunicación Interna.....	95
4.4.3. Indicadores de Gestión de Talento Humano.....	95
4.4.4. Actividades de Comunicación	96
4.4.5. Insumos y Costos.....	112
4.4.6. Cronograma de Actividades	113
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	114
Conclusiones:	114
Recomendaciones:.....	115
Bibliografía.....	116

ANEXOS.....	120
-------------	-----

Contenido de Tablas

Tabla 1- Competencia TATA Consultancy Services	15
Tabla 2 - Colaboradores por Departamentos.....	47
Tabla 3- Área que trabaja en TCS	48
Tabla 4 - Misión TCS	50
Tabla 5 - Visión TCS.....	51
Tabla 6 – Conocimiento de los Colores Corporativos.....	52
Tabla 7 -Conocimiento de los Valores Corporativos	53
Tabla 8- Identidad con TCS.....	54
Tabla 9 - Rasgos del Colaborador TCS	55
Tabla 10 – Se siente informado por TCS	56
Tabla 11 - Información que recibe	57
Tabla 12 - Conocimiento Proyectos TCS vs Público Externo	58
Tabla 13–Parámetros de la Información.....	59
Tabla 14 - Temas que está interesado en recibir	60
Tabla 15 - Revisión de la Intranet Ultimatrix	61
Tabla 16 - Frecuencia de Uso de Cartelera	62
Tabla 17 - Frecuencia de Uso del Correo Electrónico.....	63
Tabla 18 - Frecuencia de Uso del Ultimatrix.....	64
Tabla 19 - Frecuencia Reuniones Informativas con el CEO	65
Tabla 20 - Frecuencia Reunión con el Jefe Directo.....	66
Tabla 21 - Eficiencia de las Cartelera	67
Tabla 22 - Eficiencia del Ultimatrix	68
Tabla 23 - Eficiencia del Correo Electrónico	69
Tabla 24 - Eficiencia Reuniones Informativas con CEO	70
Tabla 25 - Eficiencia Reunión con el Jefe Directo	71
Tabla 26 - Parámetros de la Cartelera	72
Tabla 27 – Información Ultimatrix	73
Tabla 28 – Participación de Proyectos Sociales	74
Tabla 29 – Detalle de Proyectos Sociales.....	75
Tabla 30 - Ficha Descriptiva Focus Group.....	85
Tabla 31 - Ficha Técnica Focus Group	85
Tabla 33 - FODA.....	93
Tabla 34 – Insumos y Costos.....	113

Contenido de Ilustraciones

Ilustración 1 - Estructura Organizacional TCS.....	4
Ilustración 2 - Organigrama RRHH Tata Consultancy Services.....	5
Ilustración 3 - Funciones de Recursos Humanos.....	6
Ilustración 4 - Logo de TATA.....	11
Ilustración 5 -Tipos de comunicación interna	24
Ilustración 6- Barreras en el Proceso de Comunicación.....	31
Ilustración 7 - Marketing Mix del Empleador	38
Ilustración 8 - Modelo de Comunicación Interna	40
Ilustración 9 - Área que trabaja en TCS	49
Ilustración 10 - Misión TCS	50
Ilustración 11 - Visión TCS.....	51
Ilustración 12 - Conocimientos de los Colores Corporativos.....	52
Ilustración 13 - Conocimiento Valores Corporativos.....	53
Ilustración 14 – Identidad con TCS	54
Ilustración 15 - Rasgos del Colaborador TCS	55
Ilustración 16 - Se siente informado por TCS	56
Ilustración 17 – Información que recibe.....	57
Ilustración 18 - Conocimiento Proyectos TCS vs Público Externo	58
Ilustración 19 - Parámetros de la Información	59
Ilustración 20 - Temas que está interesado en recibir	60
Ilustración 21 - Revisión de la Intranet Ultimatix	61
Ilustración 22 - Frecuencia de Uso de Carteleras	62
Ilustración 23 - Frecuencia de Uso del Correo Electrónico.....	63
Ilustración 24 - Frecuencia del Uso del Ultimatix.....	64
Ilustración 25 - Frecuencia Reuniones Informativas con el CEO	65
Ilustración 26 - Frecuencia Reunión con el Jefe Directo.....	66
Ilustración 27 - Eficiencia de las Carteleras	67
Ilustración 28 - Eficiencia del Ultimatix	68
Ilustración 29 - Eficiencia del Correo Electrónico	69
Ilustración 30 - Eficiencia Reuniones Informativas con CEO	70
Ilustración 31 - Eficiencia Reunión con el Jefe Directo.....	71
Ilustración 32 – Revisión Ultimatix.....	72
Ilustración 33 – Información Ultimatix	73
Ilustración 34 - Participación de Proyectos Sociales.....	74
Ilustración 35 - Detalle Proyectos Sociales	75

Ilustración 36 – Diagnóstico de la Investigación	89
Ilustración 37 – Diseño Manual de Bienvenida TCS	99
Ilustración 38 – Propuesta BTL TCS	106
Ilustración 39 – Propuesta Branding Interno TCS	108
Ilustración 40 – Propuesta Branding Interno TCS	109
Ilustración 41 - Cronograma de Actividades Planes de Comunicación y Branding Interno.....	113

CAPÍTULO I: MARCO INTRODUCTORIO

Introducción

Las nuevas tendencias en la comunicación organizacional han revolucionado la perspectiva del empleador con respecto a sus colaboradores. Antes la visión estaba enfocada únicamente a que los directivos de la empresa se sientan a gusto con sus trabajadores, ahora es de igual importancia que los empleados se sientan bien en su lugar de trabajo.

Estas nuevas propuestas se basan en cambiar o innovar las herramientas y canales de comunicación tradicionales, las tan utilizadas carteleras, correos electrónicos y reuniones deben dar un giro de transformación en la empresa, ya que hoy por hoy están dejando de ser útiles y poco llamativas para el recurso humano.

Por otro lado las formas de motivar al colaborador ya no son principalmente reconocimientos monetarios, se habla de una motivación intrínseca que va alineada a las estrategias de branding interno, un concepto ya usado en las empresas a nivel mundial y con mucho terreno que explorar en organizaciones nacionales. El branding interno significa estar tan identificado con mi empresa así como lo estaría de una marca.

1.1. Tema de Investigación

Diseño de un Plan de Comunicación que permita potencializar el Branding Interno de los colaboradores de Tata Consultancy Services Quito. Caso de estudio: Sede Edificios Condelpi e Inluxor.

1.2. Perfil Organizacional

1.2.1. Introducción a la Empresa (GROUP, 2015)

El Grupo TATA comprende 114 compañías operativas en siete sectores de negocios, de las cuales 27 compañías están enlistadas públicamente. El Grupo fue fundado por Jamsetji Tata en el siglo 19. Consecuentemente Jamsetji Tata y sus seguidores alinearon las oportunidades de negocio con el objetivo de construir una nación.

El Grupo Tata tiene operaciones en más de 85 países en los seis continentes. La ganancia total de compañías Tata en el período 2013-14 fue de 116.40 billones de dólares y da fuentes de empleo a alrededor de 460.000 personas.

Tata Consultancy Services Limited (TCS) es una compañía de consultoría y servicios de software. Es el proveedor de tecnología y servicios de tercerización de procesos de negocios más antiguo, más grande y más prestigioso de la India. Tata Consultancy Services es la subsidiaria emblemática del Grupo TATA, la cual se interesa en áreas como: energía, telecomunicaciones, servicios financieros, seguros, manufactura, químicos, ingeniería, materiales, gobierno y salud.

1.2.2. Historia

Tata Consultancy Services fue establecido en el año de 1968, comenzó como “Tata Computer Center”, una división del Grupo Tata, cuyo negocio principal era proveer servicios de computación para otras empresas del grupo. En los años noventa ocurrió un colosal surgimiento en los negocios de Tata Consultancy Services, lo cual dio paso a un masivo reclutamiento realizado por la compañía. A mediados de los noventa, la empresa se reinventó para convertirse en una compañía de productos de software. A finales de esos años para acelerar el crecimiento de sus ganancias, Tata Consultancy Services decidió emplear una estrategia la cual incluye desarrollar nuevos productos con potencial de ganancia de altos ingresos, apuntando a mercados internos y de rápido crecimiento, haciendo hincapié en el crecimiento inorgánico a través de fusiones empresariales y adquisiciones. (Tata Consultancy Services, 2015)

Tata Group entra en el mercado Latinoamericano como Tata Consultancy Services en el año de 1990, se introduce como una empresa de consultoría con un primer proyecto que

realizó en Brasil. Posteriormente creó el primer Delivery Center en Uruguay (2000), así como el primer centro de capacitación tecnológica en América Latina. En países como Chile, Argentina, Colombia, Ecuador, Perú, México, etc., se estableció a través de procesos Insourcing con los principales clientes claves con los que cuenta hasta la actualidad. (Witzel, 2010)

En Julio del 2007, Tata Consultancy Services incursionó en Ecuador, a través de un Proceso de Outsourcing con Banco Pichincha en los procesos de: Tecnología, BPO (Operaciones y Contact Center), Consultoría, Calidad, etc., siendo éste el principal cliente y socio estratégico, al cual brinda servicio a través de 1200 empleados de los cuales el 97% son ecuatorianos y un 3% provenientes de la India.

Otros clientes son: Banco General Rumiñahui, IESS; BIESS, Claro, Telefónica, SRI, a quienes provee servicios de Tecnología, servicios operativos, de consultoría y Call Center. (Gaibor, 2015)

1.2.3. Estructura Organizacional

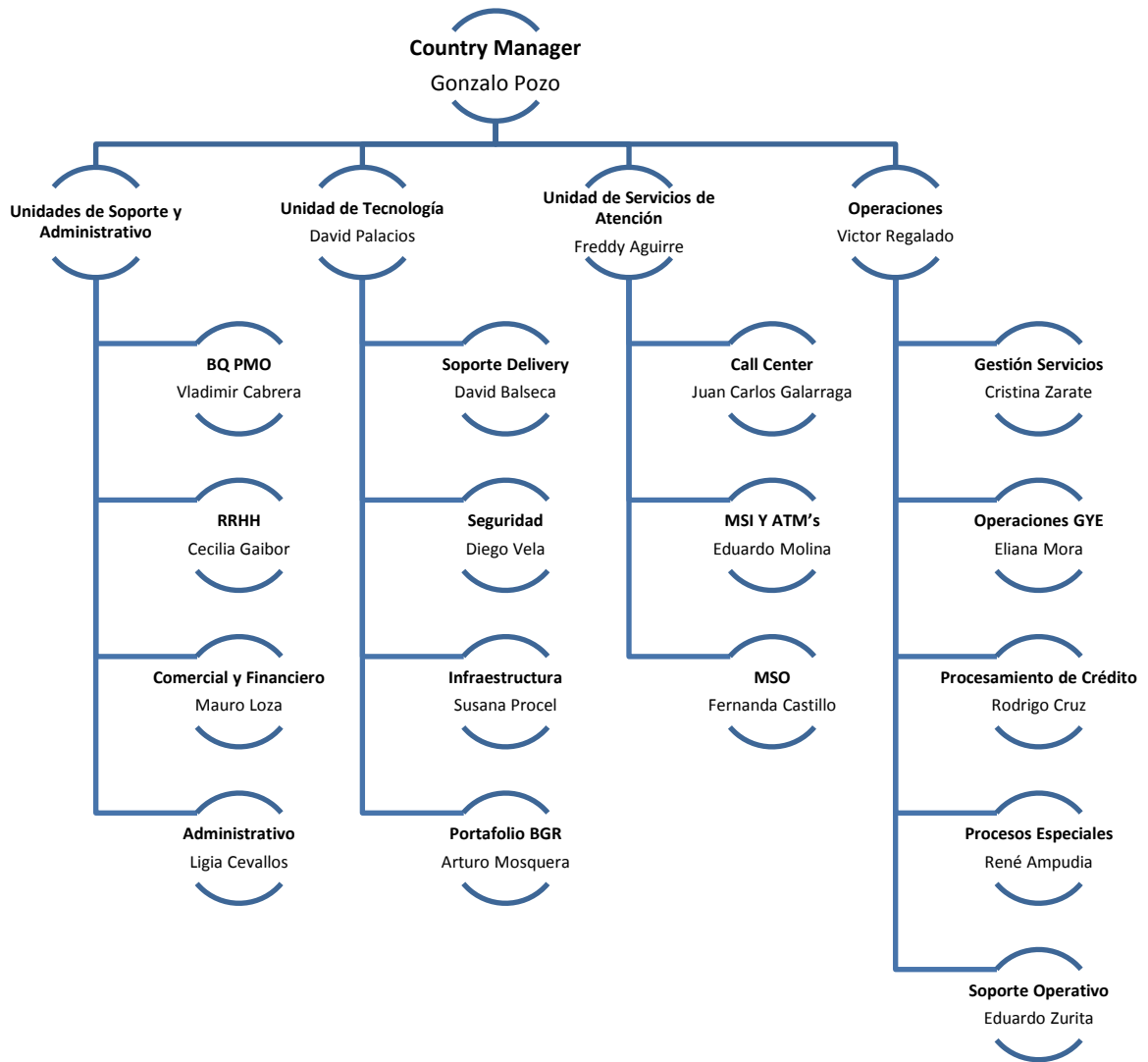


Ilustración 1 - Estructura Organizacional TCS
 Fuente: TATA Consultancy Services Quito
 Elaborado por: Las Autoras
 2015

1.2.4. Gestión de Recursos Humanos TCS Ecuador

1.2.4.1. Estructura de Recursos Humanos

Tata Consultancy Services Ecuador tiene la siguiente estructura en su Departamento de Recursos Humanos, la que es reflejada en el siguiente organigrama.

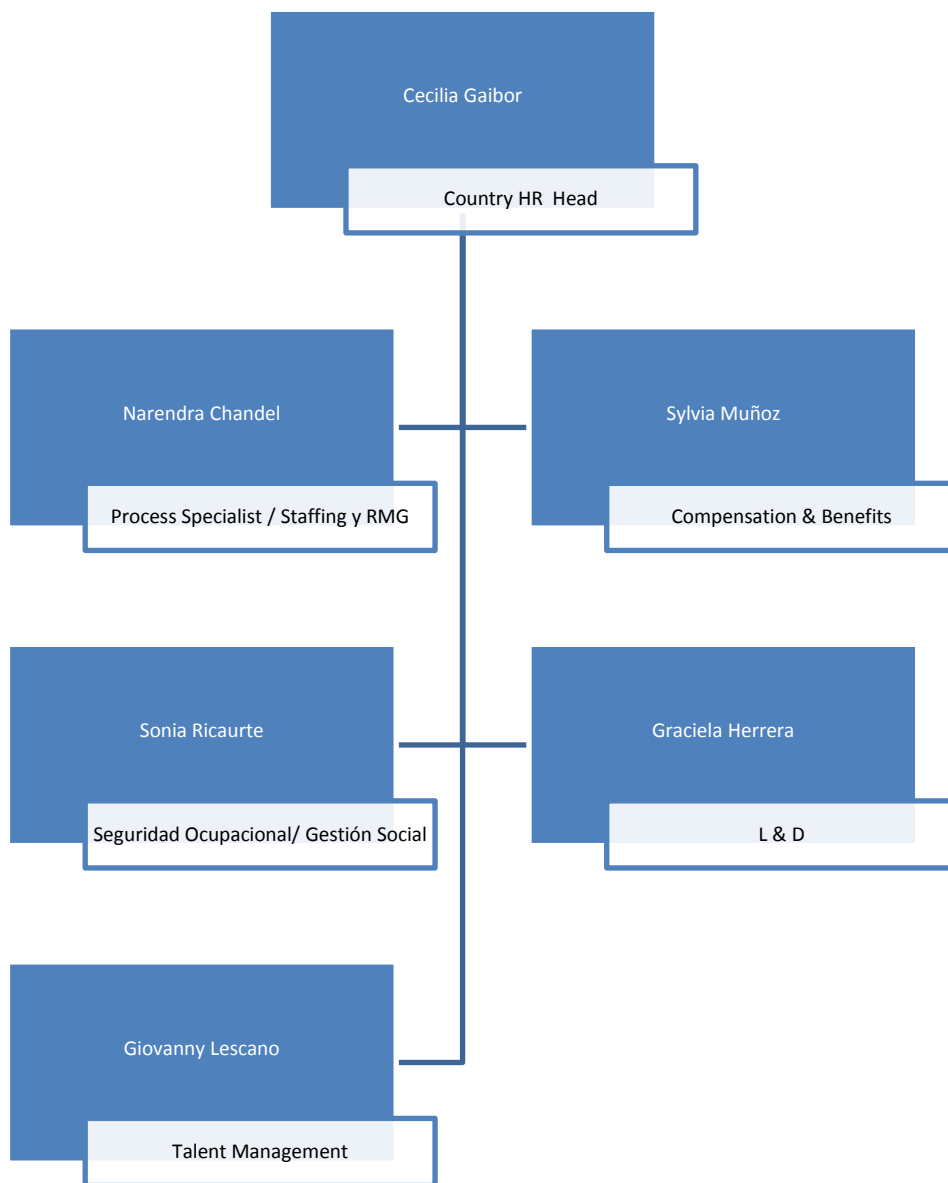


Ilustración 2 - Organigrama RRHH Tata Consultancy Services
Fuente: TATA Consultancy Services Quito
Elaborado por: Las Autoras
2015

1.2.4.2. Funciones de Gestión de Recursos Humanos

Al hablar de la Gestión de Recursos Humanos se puede pensar en siete funciones interrelacionadas que tienen lugar dentro de la organización. Además de todos los temas externos con los que se interrelaciona: legal, económico, tecnológico, global ambiental, cultural, política y social, todos estos afectan de manera significativa la forma como está diseñada toda la gestión de recursos humanos. Las funciones se pueden agrupar de la siguiente manera:



Ilustración 3 - Funciones de Recursos Humanos
Fuente: TATA Consultancy Services Quito
Elaborado por: Las Autoras
2015

1.2.4.3. Principales funciones del Departamento de RRHH en Tata Consultancy Services.

En TCS Ecuador se conduce una estructura corporativa que se lo maneja a nivel mundial, estas áreas son:

- Staffing y RMG
Cuyas funciones y responsabilidades son los procesos de selección, contratación. El RMG (Resource Management Group), se encarga de la ubicación y utilización de todos los recursos de los proyectos así como de su facturación y rentabilidad.
- Talent Management
Se encarga de todos los procesos de: planificación estratégica del área, evaluación de desempeño, clima laboral, procesos de salida, planes de retención y engagement, planes de carrera y desarrollo profesional, formación de back ups, cumplimientos legales, etc.
- Capacitación y Desarrollo
Maneja todos los planes de capacitación, aprendizaje, desarrollo de los empleados y manejo de temas específicos de aprendizaje de acuerdo a las necesidades de los proyectos y clientes.
- Gestión Social
Responsable de beneficios, servicios al personal así como de actividades de responsabilidad social interna y externa.
- Compensaciones
Manejo de toda la base de empleados (digital y física), cumplimiento de normas de acuerdo a las leyes laborales vigentes, administración salarial y costeo.
- Seguridad Industrial, ambiente y salud ocupacional
Manejo de cumplimiento de todas las leyes regulatorias en las áreas de seguridad industrial, ambiente y salud ocupacional y sus implementaciones.

1.2.4.4. Caso de Estudio: Sede Edificio Condelpi e Inluxor

Dentro del proyecto se va a investigar las sedes de TATA que se encuentran en los Edificios Condelpi e Inluxor, la vertical involucrada es la de Soporte & Administrativo; la cual comprende las siguientes áreas:

- Business Quality
- PMO
- Recursos Humanos
- Consultoría
- Comercial
- Financiero
- Administrativo
- DEG y Auditoría
- Proyectos
- Infraestructura

Se ha considerado de suma importancia atacar a esta vertical de la organización ya que envuelve unidades que tienen constante interacción con el cliente externo y de igual manera con los colaboradores de la empresa. Cabe recalcar que dentro de esta vertical se encuentra el 35% de los colaboradores de TATA Consultancy Services Quito. BQ, PMO y Comercial, son áreas que participan activamente en la fase inicial del ciclo de vida de los negocios con el cliente. Son intervinientes activos y el front con el cliente por lo que se considera un hecho fundamental que desde la etapa inicial de los negocios se pueda transmitir lo que es la empresa, lo que promete y lo que cumplirá en sus servicios.

Las áreas de Recursos Humanos, Financiero y Administrativo están en continuo contacto con los colaboradores de la organización, estas unidades se consideran de real interés en la comunicación de la promesa de valor de la empresa a todos los empleados. Una buena comunicación y transmisión de la identidad de la organización marcará huellas positivas en el comportamiento de la cultura organizacional y en el

conocimiento de la marca empresarial, pero es importante que esta iniciativa comience desde la Alta Dirección.

1.2.4.5. RRHH como gestor de la comunicación interna en TATA

Un correcto uso de la comunicación interna dentro de la organización permite que exista un clima organizacional saludable, permite mantener como miembros activos a los colaboradores y hacerles sentir parte de las iniciativas de la empresa; esto se respalda en lo expresado por los autores (Sabés Turmo & Verón Lassa, 2008) quienes transmiten que la comunicación interna es una herramienta que regularmente está al servicio del área de recursos humanos, aunque desde el punto de vista de la eficacia, debería estar en manos de los especialistas y adscrita al servicio de comunicación. Se utiliza como una forma de motivar a los trabajadores de la institución para que se identifiquen con la misma.

El área de Recursos Humanos en TCS Quito tiene cinco unidades bien definidas, sin embargo hay que recalcar que el área de Comunicación Interna es una rama a la que se le ha dado muy poco impulso dentro de la organización. La comunicación interna se la maneja como una función muy limitada dentro de la unidad de Seguridad Industrial / Gestión Social, y se ve expresada únicamente en comunicaciones de anuncios organizacionales por correo electrónico. (Gaibor, 2015)

A partir de los antecedentes expuestos se considera importante un fuerte compromiso en las políticas de comunicación interna de TCS; esto con el objetivo de lograr un real involucramiento del personal y alcanzar un nivel de confianza en el que el colaborador pueda vivir y transmitir al cliente externo/interno su experiencia de la marca empresa.

1.2.5. Identidad Corporativa

Tata Consultancy Services ha crecido hasta llegar a su posición actual como la firma de servicios IT más grande de Asia y América Latina. Tiene un reconocimiento de servicio

de excelencia, sociedades colaboradoras, innovación y responsabilidad corporativa. (Gaibor, 2015)

La misión, visión y los valores corporativos de la empresa son los siguientes:

1.2.5.1. Misión

Ayudar a los clientes a alcanzar sus objetivos, proporcionando servicios innovadores, asesoría y soluciones tecnológicas y de negocio. (TATA Consultancy Services, 2015)

1.2.5.2. Visión

Ser una de las mejores empresas a nivel mundial para el año 2015. (TATA Consultancy Services, 2015)

1.2.5.3. Valores Corporativos

- Integridad,
- Liderar el cambio,
- Excelencia,
- Aprender y Compartir
- Respeto hacia el individuo y fomentar un ambiente de aprendizaje

El Grupo y sus empresas se han distinguido por su fidelidad a su ética de negocios y su compromiso con la sustentabilidad corporativa. Este es un legado que le ha otorgado al Grupo confianza en millones de participantes de negocios a nivel mundial. (Gaibor, 2015)

1.2.5.4. Identidad Gráfica

El logo simboliza la fluidez, también es percibido como una gran fuente de conocimiento, o quizás un árbol donde la gente puede refugiarse.



Ilustración 4 - Logo de TATA
Fuente: TATA Consultancy Services 2015

Colores Corporativos

- Azul: Confianza, fortaleza, tecnología.
- Blanco: Pureza, balance.

1.2.5.5. Marca TATA

“No piense en lo que la sociedad puede hacer por su empresa,
sino en lo que su empresa puede hacer por la sociedad”

Todas las empresas del Grupo TATA buscan compartir el toque humano todos los días y en todos los lugares en los que están presentes. El valor social y medioambiental que crean sus operaciones aporta a sustentar e incentivar la marca TATA a medida que el grupo alcanza una mayor representación en mercados internacionales. (Branzei & Nadkarni, 2009).

Sus iniciativas combinan valores centenarios de responsabilidad comunitaria de modo que aprovechan el impacto de las operaciones centrales para dejar una impresión duradera en las comunidades en las que operan. Esta profunda concienciación del modo en el que la gestión de un negocio puede beneficiar a las diversas partes interesadas a través de la misión y el diseño renueva de forma constante la identidad corporativa de TATA, con lo que fortalece continuamente su marca y su ventaja competitiva en los mercados locales e internacionales. (Branzei & Nadkarni, 2009). La gente debe

reconocer que para representar a TATA y asociarlo con todo lo que significa; debe obtener una experiencia de marca. Una marca es un organismo vivo, y debe controlarse regularmente, el diseño de una nueva marca o símbolo no es suficiente, es importante vincular el nombre de la marca con eventos significativos y promover la marca internamente a través de la intranet y revistas.

Las actividades de las empresas contribuyen 70 por ciento; es el comportamiento real de las personas en la empresa lo que da la imagen marca. El papel de la construcción de marca es agregar valor y destacar las actividades de las empresas del grupo de la mejor manera, es así como se construye la marca corporativa. (TATA, 2015)

1.2.6. Responsabilidad Corporativa

La empresa tiene un programa de gestión social interno y externo que se denomina Maitree, en el cual se trabaja con los asociados para implementar los programas corporativos de gestión social.

TCS cree en retribuir a todas las comunidades en las que opera y utilizar las Tecnologías de la Información como un instrumento para el desarrollo y el progreso social. La empresa se encuentra comprometida con la educación, el medio ambiente y con el establecimiento y mantenimiento de una infraestructura a favor de la belleza urbana, la reducción de la contaminación y el cuidado de la salud, así como también con el tratamiento de desechos en el ambiente de oficina, la plantación de árboles y el tratamiento del agua, y la motivación a través del aprendizaje. (Ricaurte, 2015)

TCS recibió en el 2014 nueve reconocimientos por sus iniciativas en Gestión de Responsabilidad Social y Mejores Prácticas en RRHH. Entre los premios obtenidos se destacan: “Mejor Proyecto de Contribución a la Inclusión de Personas Discapacitadas” – “Mejor Compañía en Voluntariado” – Empresa con “Mejores Prácticas Sociales” – “Mejor Relación de Negocios en RS del Año”. (Gaibor, 2015)

Existen Proyectos en los que TCS se encuentra involucrado desde el año 2010, los cuales son:

Comunidad:

- Campaña de donación por Navidad
- Programa de Inclusión Laboral como Faculty Inclusivo
- “Embajadores Universitarios”
- Voluntariado- Animales sin hogar
- Campaña de donación de sangre
- Participación Carrera por la Vida ASONIC
- Campaña donación de libros
- Campaña de reciclaje de equipos informáticos

Colaboradores TCS:

- Clubes de atletismo y yoga
- Programa “Aprende Inglés”, TCS te reembolsa \$100
- Copa TATA









1.2.7. Líneas de Servicio

TCS ayuda a sus clientes a optimizar los procesos de negocios para mayor eficiencia e impulsa a que su infraestructura en Tecnologías de la Información sea resistente y robusta. Tata Consultancy Services ofrece las siguientes soluciones:

- Servicios Tecnologías de la Información
- Servicios de infraestructura de las Tecnologías de la Información
- Soluciones empresariales
- Consultoría
- Tercerización de procesos de negocios
- Business Intelligence y Manejo de Ejecución
- Servicios industriales y de Ingeniería

- Soluciones de negocios y Tecnologías de la Información para pequeñas y medianas empresas.

1.2.8. Competencia

EMPRESA	DESCRIPCIÓN	PRODUCTO	SERVICIOS	Logo
XEROX DEL ECUADOR S.A.	Servicios de Procesos de Negocios IT y Outsourcing	Equipos Multifuncionales Impresión, Aplicaciones Transaccionales	Outsourcing Documentos, BPO, Auditoría y Control	
COMWARE	Servicios y soluciones de TI y telecomunicaciones.	Avaya, Cisco, Dell, Enterasys, EMC, Oracle, Symantec, Vmware	Instalación, soporte y mantenimiento, consultoría, comunicaciones unificadas.	
DWCONSULWARE	Automatización de procesos, CPM, análisis de inteligencia de negocios.	Cognos Planning, Cognos Business Intelligence, IBM Data Stage, Cognos Data Manager.	Gestión del desempeño CPM, Planeación de presupuesto y pronóstico, Data Warehouse.	
KRUGER CORPORATION S.A.	Consultora de Innovación estratégica. 21 años de experiencia.	Procesos Jarimba. BPM, IBM, Websphere, Oracle	Planificación e innovación estratégica, arquitectura empresarial, Infraestructura tecnológica.	
EXTREMOSOFTWARE	Soluciones TI sobre plataformas de punta. Administrador	BPM, CRM, MS SQL Server, Sistema de gestión de nómina.	Aplicaciones intranet/extranet Corporativa. BPM, Outsourcing de desarrollo de Software.	
EZONE S.A.	Aplicaciones para internet, producción audiovisual y multimedia, Portales web.	Web e internet, aplicaciones web, producción fotográfica.	BET, SharePoint, K2, Dynamics, CRM	
GMS GrupoMicrosistemas	Consultora Informática, 30 años de experiencia. Soluciones en telecomunicaciones y seguridad informática	Kaspersky, solución antimalware, UTM para protección red, Soluciones DLP	Consultoría y desarrollo con tecnología de Genexus, filtrado en la nube.	
PLUS PROJECTS	Empresa con más de 10 años de experiencia en proyectos en las	GoldMine Premium Edition, IPCM, CRM, HEAT BPM	Asesoría e implementación de soluciones de CRM& BPM,	


	distintas industrias.		Java	
QABALAH CIA. LTDA	Brinda soluciones en aplicaciones informáticas y asesoría de proyectos.	Web CMS, E-commerce, E-learning. Sistemas de gestión ERP, CRM Intranet/Extranet.	Software sobre internet/extranet, Outsourcing de Tecnología, mantenimiento de sistemas.	

Tabla 1- Competencia TATA Consultancy Services
Fuente: (Scrib, 2015)
Elaborado por: Las Autoras.
2015

1.3. Planteamiento y Delimitación del Problema

1.3.1. Planteamiento del Problema

Según el libro Crear la Marca Global (Sancho, 2015) menciona que el Branding Interno ha cobrado gran relevancia en los últimos años y que su definición se basa en el conjunto de actividades y procesos destinados a informar e inspirar a los empleados en relación con la marca. De igual manera se resalta que aquellos empleados con la identidad de marca que se desea transmitir son garantía de éxito en la empresa, por lo cual serán colaboradores que entiendan la estrategia de la empresa y se “pongan la camiseta”.

Si bien es cierto, las empresas ecuatorianas han comenzado entender que el foco de los negocios no solo está en los clientes externos sino en mantener alineados a la estrategia de la empresa a aquellos quienes hacen posible que la compañía siga adelante día a día. El concepto de alineación va enfocado a la marca de la empresa, visión, valores, comportamientos, en fin la identidad de marca. Lamentablemente esta alineación e identificación de la marca no es considerada un eje principal en la organización. Las acciones que las empresas proponen son esporádicas e inconstantes, difícilmente pueden ser medidas y menos aún tener un resultado positivo y de larga duración. La autora de Amparo Díaz Llairó (DíazLlairó, 2010) menciona que las empresas al ser sistemas complejos y abiertos necesitan realizar acciones que dejen comportamientos marcados y no solo intervenciones únicas que no serían suficientes para lograr un cambio interno.

Por el contrario cuando se realizan programas orientados a potencializar el Branding interno en los colaboradores se crean un vínculo entre marca y colaborador y como consecuencia traen los siguientes beneficios: (Gómez, 2011)

- Refuerzo del orgullo de los actuales empleados

- Descenso del ausentismo sin justificación
- Reducción del costo de reclutamiento
- Credibilidad de los empleados como emisores, embajadores de la marca
- Retención del talento humano
- Inclusión del valor emocional
- Proyección a nivel social de la imagen de la compañía

El caso de estudio es la empresa TATA Consultancy Services que maneja un total de dos mil colaboradores dentro de un sólido Departamento de Recursos Humanos. Ellos están en busca de crear estrategias de comunicación interna para aumentar el branding de sus colaboradores. Si no se realizará ninguna acción con respecto a potencializar la marca interna de la empresa, sus colaboradores no se alinearan a la estrategia de la empresa y por consecuencia no tendrán cercanía ni empatía con la marca. Esta investigación servirá para mejorar la actitud y percepción de los empleados hacia la marca y lograr que actúen de forma consistente con la cultura de la empresa.

1.3.2. Antecedentes

En razón de establecer una base conceptual en estudios realizados con anterioridad, se detecta que existen tesis fundamentadas en potencializar el branding interno. Dichas investigaciones sitúan su eje principal en la marca interna de la empresa. Inicialmente se basan en una investigación profunda del branding para luego relacionarla con una problemática real en alguna empresa, en otros casos, la investigación culmina con una propuesta meramente teórica.

- EMPLOYER BRANDING: UN ESTUDIO SOBRE LA CONSTRUCCIÓN DE LA MARCA DEL EMPLEADOR. (Rodríguez, 2012)
- DISEÑO DE UN PROGRAMA DE POSICIONAMIENTO DE MARCA INTERNA BASADO EN ESTRATEGIAS DE NEUROMARKETING (Acosta Matiz, Puerto Gómez, Rodríguez Caicedo, & Torres Garzón, 2014)
- CONTEXTUALIZACION Y CONCEPTUALIZACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN DE MARCA

APLICADA AL INTERNAL BRANDING PROPUESTA DE UN MODELO TEORICO (De la Guardia, 2014)

Aunque las anteriores investigaciones se basan en el branding, no existe ninguna tesis que tome el caso de estudio de la empresa TATA. La empresa de origen Hindú trabaja con acciones puntuales y comunes, por ejemplo; la distribución de un diario electrónico con información de interés general, pero no se profundiza en datos de la empresa. Lo que trae consigo problemas comunicacionales. La última encuesta que realizó TATA en Agosto del 2014, demostró que los problemas comunicacionales no solo se perciben sino se evidencian en el papel. Entre los temas que resaltaron fueron: deterioro del clima laboral, desorientación acerca de los objetivos a cumplir y desmotivación en el trabajo que realizan.

A pesar de los resultados obtenidos TATA aun no establece planes de acción para mejorar la percepción del cliente interno con respecto a la empresa.

1.4. Justificación de la Investigación.

1.4.1. Justificación Práctica

Actualmente TCS no cuenta con un plan de comunicación interna, por lo tanto esta propuesta permitirá examinar estrategias de comunicación que generen en el colaborador una mayor noción de la empresa, sentido de pertenencia y consecuentemente orgullo por formar parte de la organización; tomando como recurso principal la identidad de la marca y los canales de comunicación internos vigentes.

Se considera clave el aporte de este estudio, desde una perspectiva ganar-ganar, ya que través del diseño de una propuesta de comunicación interna que potencialice la marca empresa, los colaboradores se sentirán estrechamente vinculados con la organización y a su vez la empresa ahorrará dinero en gestión de RRHH en referencia a la selección de personal o ejecución de despidos, esto se sustenta en lo manifestado por los autores (Ismael, Nicolini, Parodi, & Martinez, 2015) “La comunicación interna es un recurso que se debe gestionar, cuando es utilizado eficazmente tiende a alentar un mejor

desempeño y una mayor satisfacción laboral... La gente comprende mejor sus labores y se siente más involucrada en ellas”

La gestión de branding del Departamento de RRHH a través de una comunicación interna que motive la fidelización del capital humano de la empresa permite no solo mejorar la imagen de la marca hacia afuera sino que también favorece la imagen que se está proyectando dentro de la organización.

La investigación servirá como un aporte valioso a las investigadoras en el sentido de que se podrá desarrollar conocimientos estudiados en la Maestría. Por otro lado el estudio se lo va a realizar en uno de los lugares de trabajo de las investigadoras, por lo que la propuesta aportará con información útil para el área y la empresa donde labora.

Entre los beneficios directos que traería la aplicación de la propuesta se identifica: incremento en el nivel de motivación de los colaboradores fomentando una sana competitividad entre ellos, personal de alta confianza y compromiso con la organización, disminución del movimiento del personal, etc., esto se sustenta en lo expuesto por la autora (Gómez, 2011) quién cita que entre los principales beneficios de motivar el branding interno en las organizaciones encontramos: el reforzamiento del orgullo de los colaboradores, descenso de ausentismo, reducción del costo de reclutamiento, empoderamiento de los colaboradores como embajadores de marca y retención del talento humano.

1.4.2. Justificación Metodológica

Desde el punto de vista metodológico es importante mencionar que se utilizará herramientas como la encuesta, entrevista y grupo focal, instrumentos apropiados para recolectar datos de forma individual y grupal, los cuales proporcionarán información útil para la elaboración de un diagnóstico del cliente interno y la comunicación de la empresa TATA Consultancy Services; este análisis posteriormente guiará la determinación de estrategias para el problema planteado.

Se ha tomado en cuenta estas herramientas por la riqueza de su aporte cualitativo y cuantitativo para la investigación. La entrevista y grupo focal establecen una relación directa entre el investigador y su objeto de estudio, a través de individuos y grupos se obtiene testimonios orales. (Rodríguez, 2005).

De igual manera la encuesta es la metodología cuantitativa más utilizada por la facilidad que brinda al investigador en la obtención de información; esta herramienta brinda rapidez en la recolección de datos, sencillez en su aplicación, y flexibilidad de presupuestos. (Fernández, 2004)

El uso de estas herramientas de investigación brindan un aporte valioso para determinar un diagnóstico de la situación de la comunicación y branding interno de TCS, estas metodologías permitirán un diálogo reflexivo que faciliten la evaluación de la realidad de la empresa respecto a las variables establecidas. Por otro lado a través de la creación de un cuestionario se dará los lineamientos de los temas que realmente se quiere medir guiando al colaborador a brindar la información requerida para el estudio.

1.4.3. Justificación Teórica

La presente investigación se justifica por la importancia que tiene la comunicación como una herramienta organizacional indispensable para el buen funcionamiento de la empresa. Una comunicación eficaz permite una mayor adaptación al cambio, incremento del conocimiento y la participación de los empleados en la planificación estratégica de la empresa y como resultado la mejora de la competitividad de la organización. (Álvarez, 2013)

Teóricamente en lo que respecta a la comunicación interna enfocada a la gestión de marca y branding interno existen muy pocos temas desarrollados, sin embargo se hallan autores que han estudiado de estos temas y sobre los cuales será orientado el análisis de la presente investigación.

El comunicólogo Joan Costa es uno de los personajes más destacados en el estudio de la comunicación como gestión de marca, entre sus aportes el expone que es necesario

tomar el pulso al sistema de comunicación, para detectar carencias que puedan existir en la organización. Este diagnóstico permitirá verificar punto por punto los principales elementos que se dispone en la empresa para la gestión integrada de acciones y comunicaciones. (Costa, EL DirCom hoy, 2014)

Cabe mencionar con igual mérito al autor Alberto Wilensky, quien se ha destacado en su análisis sobre la administración estratégica de la marca en la empresa, el autor sugiere que las marcas se configuran como resultado de un modelo que construye una promesa, mediante seis variables independientes: el nombre, la simbología, la identidad, el Brand o personalidad de la marca, el posicionamiento y el discurso marcario, estas directrices conforman el modelo de capital de marca. (Wilensky, 2007)

Existen otros autores que han realizado importantes estudios sobre la gestión de la comunicación como un eje estratégico para las organizaciones. Se menciona el caso de Alejandro Nobell quién realizó un doctorado en Dirección Estratégica de la Comunicación, el autor ha contribuido con numerosos estudios en materia de Comunicación. En sus estudios afirma que la gestión de la comunicación avanza más allá de una mera enunciación atractiva, sino más bien se convierte en un plan que relata todo aquello que hay que hacer, incluye metas, objetivos, modos o estrategias para conseguir lo que se pretende... (Alvarez Nobell, 2011)

1.5. Objetivos de la Investigación

1.5.1. Objetivo General

Diseñar un plan de comunicación para potencializar el branding interno de los colaboradores de TATA Consultancy Services Quito. Caso de estudio: Sedes Edificios Condelpi e Inluxor

1.5.2. Objetivos Específicos

- Estudiar los conceptos, herramientas, funciones, teorías existentes de la Comunicación y Branding interno.
- Realizar un diagnóstico del cliente interno que permita conocer la situación actual del branding interno en la Organización.
- Definir las estrategias de comunicación que permitan potencializar el branding interno.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Que es la comunicación interna

Para establecer correctamente el concepto de la comunicación interna, es necesario plantear diferentes puntos de vistas de exponentes reconocidos en el campo de la comunicación.

Según Horacio Andrade, la comunicación organizacional es la totalidad de mensajes que se intercambian entre los miembros de una organización y entre ésta y su entorno. Andrade también considera que se debe conceptualizar a la comunicación organizacional en tres ejes:

- **Proceso Social:** la comunicación organizacional es un proceso social ya que involucra un conjunto de mensajes que son intercambiados entre los integrantes de una organización y entre la organización y su público externos.
- **Disciplina:** la comunicación organizacional es una disciplina que estudia la forma en que se da el proceso de comunicación. El desarrollo de esta disciplina es relativamente joven y tuvo gran impulso a raíz de formar profesionales especializados en este campo y la vinculación de los mismos a las organizaciones
- **Técnicas y actividades:** la investigación del proceso comunicativo en la organización sirve para desarrollar una estrategia encaminada mejorar el flujo de comunicación. La estrategia ira de acuerdo al público interno o externo de la empresa, pero en ambos casos la creación de técnicas y actividades estará enfocada en mantener buenas relaciones. (Andrade, 2005)

Otro concepto bastante conciso es el que otorga Joan Costa en su investigación “Los 15 axiomas para los Dircom” La empresa es acción por definición y la comunicación tiene que formar parte de la acción estratégica de la empresa. Actuar es una forma de comunicar (Costa, Joan Costa Institute, 2015)

En forma de metáfora, el muy reconocido comunicador Fernando Veliz, menciona que la comunicación interna representa un bálsamo a la medida de la organización que desenreda, suaviza y facilita los diálogos internos que ésta experimenta a diario. (Veliz, 2014)

Un concepto con un tinte social proporciona las autoras (Rebeil & RuizSandoval, 1998) la comunicación organizacional es aquella que dentro de un sistema económico, social y cultural se da la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y buscar abrir espacios para la discusión de problemas de la empresa o institución, esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que los hacen más productivos.

La comunicación interna cumple distintas funciones dentro de una organización, y no solo para dirigir y coordinar actividades propias de cada puesto de trabajo. Según (Kreps, 1998) se pueden resumir las funciones de la comunicación interna en cuatro aspectos:

- Esparcir las metas, reglas y políticas de la organización. Ejemplo Manual de ética corporativa
- Coordinar actividades con los miembros de la organización con el fin de que se cumplan las metas previstas
- Proporcionar retroalimentación a los líderes acerca de la suficiencia de la comunicación oficial realizada por ellos mismos y el estado de actividades de la organización.
- Socializar la cultura organizacional a todos los miembros de empresa.

La comunicación interna también cumple funciones a nivel de los canales y medios de comunicación. La primera se basa en: permitir un desarrollo, coordinación y cumplimiento formal de la tarea, transmitiendo mensajes que informen y que ayuden a los miembros de la organización a comprender el estado actual de la organización y los roles de la misma (Enrique A. M., 2008)

2.1.2. Tipos de comunicación Interna

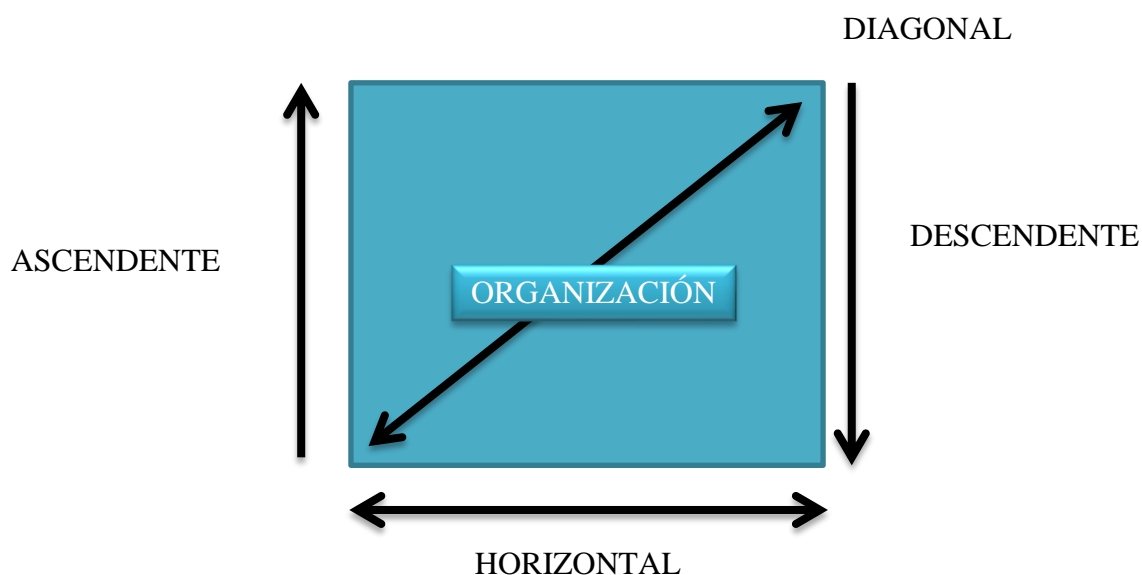


Ilustración 5 -Tipos de comunicación interna
Elaborado por: Las Autoras
2015

Es necesario indagar en cada uno de los cuatro tipos de comunicación interna a fin de entender cuál es el rol de cada uno de ellas en una organización.

COMUNICACIÓN ASCENDENTE

Según (Perez Gorostegui, 2012) la comunicación ascendente recoge desde la base los deseos, quejas reivindicaciones y sugerencias, y las transporta utilizando el canal jerárquico, hacia arriba, hasta el lugar de cargos con toma de decisiones. En un relato más simple menciona que es la comunicación que surge de la base de la organización (los trabajadores) y llega hasta la alta dirección (gerencia), pasando por los niveles intermedios (jefaturas) (Diez, 2006).

Los beneficios de la comunicación ascendente van de la mano con el buen manejo de la misma, una buena comunicación posibilita que los trabajadores y mandos medios

tengan fácil contacto con sus superiores, haciendo que la comunicación entre ambos sea abierta y accesible. De igual forma traerá un beneficio para los directivos ya que ellos podrán saber qué acontece dentro de la empresa, y a su vez este input de información permitirá evaluar resultados en un rango de tiempo que servirán para la toma de decisiones. Este mismo beneficio coincide con lo que traza (Barnard, 1938) los individuos que se encuentran en los niveles más bajos de la jerarquía son a menudo los contribuyentes mejor informados para la toma de decisiones.

Sin embargo existen inconvenientes que se pueden presentar en este tipo de comunicación. (Albores, Comunicaciones Interpersonales, 2005) reflexiona que el principal problema que surge es “no escuchar” lo que los empleados dicen a las jefaturas. Esto surge por la creencia que tienen de los empleados, pensando que siempre se están quejando del trabajo y que la información que transmiten hacia arriba no es necesariamente importante. Otro inconveniente se lo visualiza a nivel de estructura de la organización. Una inadecuada distribución del organigrama y puestos de trabajo puede traer como consecuencia que la información de los empleados no llegue al destino correcto, y la información se pierda.

Ejemplos de canales de comunicación ascendente

- Programas- Dialogo: es un canal de comunicación que permite a cualquier empleado trasladar sus preocupaciones, quejas, ideas o inquietudes, hasta los niveles más altos de la Dirección. Es un canal confidencial.
- Buzón o programa de sugerencias: se invita a los miembros de la organización a proponer cualquier mejora, ya sea de la empresa o del departamento donde trabaja.
- Encuesta de clima o satisfacción Laboral: con ellas, la empresa puede conocer el índice de satisfacción de sus colaboradores con respecto a temas directamente relacionado a su gestión o a su entorno.
- Rotación de personal, ausentismo y retrasos: estas tres razones pueden proporcionar a los directivos un mensaje indirecto de los colaboradores. (Cervera, 2008)

COMUNICACIÓN DESCENDENTE

Es la comunicación que proviene de la alta dirección y progresa hacia abajo en forma de cascada. La comunicación descendente pretende como objetivo fundamental transmitir a los niveles inferiores de la organización, instrucciones, datos, órdenes, sugerencias e informaciones de diversa índole que afectan a la labor que realizan los empleados (Ongallo, Manual de Comunicación , 2007).

Al ser manejada directamente por los directivos, ellos pueden intensificar la información a fin de aumentar eficacia en sus empleados. Entre los beneficios que trae la comunicación ascendente están: conseguir que los miembros de una organización estén informados de todos los aspectos necesarios para que ellos tengan un mejor desenvolvimiento en su trabajo (Albores, Comunicaciones Interpersonales, 2005), compartir aspectos más relevantes de la cultura de la organización y su filosofía, la estrategia de la empresa y los objetivos que se pretenden alcanzar en un periodo de tiempo determinado y por ultimo alcanzar credibilidad ante los empleados, a fin de generar un clima de confianza dentro de la organización (Diez, 2006).

Como se describió anteriormente cualquier tipo de comunicación mal manejada, trae consigo problemas dentro de la organización, y la comunicación descendente no es la excepción. Entre los inconvenientes que se presenta están: dar órdenes contradictorias a sus empleados y mutuamente excluyentes trayendo consigo confusión y ansiedad, comunicación en serie formando una cadena de mensajes sin sentido que van de un individuo a otro sin la seguridad de que exista feedback, saturación de canales de comunicación, que están a menudo sobrecargados de mensajes (Enrique A. M., 2008).

Ejemplos de canales de comunicación Descendente

- Reuniones de Staff
- Reuniones de trabajo
- Entrevistas personales
- Manuales de procedimientos
- Cartas personales, mailing. Portales electrónicos, (intranet, Web, etc.)
(Olamendi, 2015)

COMUNICACIÓN HORIZONTAL

De acuerdo con el concepto que nos otorga (Diez, 2006) menciona que la comunicación transversal es un tipo de comunicación bidireccional, que tiene lugar entre los miembros de un mismo grupo de trabajo, entre distintos departamentos o entre el personal de línea y de staff. El objetivo de la comunicación horizontal se centra en facilitar el funcionamiento de la organización. Entre los beneficios que otorga este tipo de comunicación esta: abarcar todos los niveles jerárquicos con el objetivo de dotar a la empresa de un lenguaje común, conseguir una gestión participativa, fomenta la confianza y el compañerismo y es muy útil para generar el sentimiento de “mi empresa” (Albores, Comunicaciones Interpersonales, 2005)

Entre los inconvenientes que surgen en este tipo de comunicación es:

Tener la creencia que la propia persona o el departamento en donde pertenece es mejor que otros. Algunos libros mencionan que uno de los problemas con la comunicación trasversal o bilateral es que es básicamente informal con lo que puede ser variable dinámica e inconstante (Dirección y Gestion de Empresas, 2007)

Ejemplos de comunicación horizontal

- Reuniones de trabajo entre departamentos, servicios, áreas, etc.
- Informes.
- Comunicados

(Olamendi, 2015)

COMUNICACIÓN DIAGONAL:

Abarca todos los niveles jerárquicos y se establece con el propósito de dotar a la empresa de un lenguaje común, involucrar a toda la organización de los valores y la cultura de la empresa y de esta manera conseguir una gestión participativa (Diez, 2006)

Ejemplos de Comunicación Diagonal

- Reuniones

- Proyectos que involucran a miembros de diferentes jerarquías

Otras clasificaciones

Otras ramas investigativas clasifican a la comunicación interna en Formal e Informal. Esta segmentación se debe principalmente a los canales de comunicación en los cuales se dividen; canales oficiales y sustituibles.

La Comunicación Formal la definen como aquella que transmite mensajes reconocidos, de forma directa y oficiales poniendo el nombre de la organización como el principal emisor del mensaje. “Es perfectamente definida incluso dibujada en las líneas del organigrama”, la cual nos da una idea clara de donde proviene la comunicación a toda la empresa. (Enrique A. M., 2008)

Comunicación Informal: surge de la interacción social siendo por ello tan cambiantes, dinámica e inconstante. Coexiste con el sistema de comunicación formal de la empresa e incluye la conformación de una organización informal que está integrada por una red de relaciones personales y sociales establecidas dentro de la organización. De esta manera se conoce a la comunicación informal como la más complicada de manejar desde las cabezas de la empresa.

Retroalimentación

La retroalimentación o feedback nace como un concepto tomado de las ciencias de la física y mecánica. Conjunto de elementos que se comunican y que se influyen recíprocamente los unos de los otros con el fin de cumplir una tarea o alcanzar un objetivo. (Rios, 2005). Sin embargo en el ámbito de la comunicación el feedback significa todos aquellos mensajes que la persona percibe de otros y que expresan el afecto de la conducta en los demás. Pablo Albores lo define de manera más técnica, “la retroalimentación son aquellas respuestas verbales o no verbales, de otros, a una comunicación mía inicial, dadas lo más próxima posible a ella, y capaces de ser usadas por mí de modo positivo y productivo. (Albores, Comunicaciones Interpersonales, 2005)

2.1.3. Canales de comunicación Interna

Dentro del concepto que nos proporcionan los tipos de comunicación dentro de una organización, surgen en un nivel más profundo en cada tipo de comunicación. Se trata nada menos que los canales de Comunicación. El canal o medio de comunicación es el elemento que sirve para trasladar, conservar, amplificar, difundir, transportar o reproducir los mensajes elaborados por un emisor; es el instrumento que ayuda a recorrer las señales de un emisor hasta un receptor (De la Mora, 1999)

Según algunas propuestas, los canales de comunicación se pueden clasificar en: canales escritos, orales y tecnológicos (Campina Dominguez & Jesis, 2014).

Canales escritos: el uso de papel, cartas, notas internas, circulares, carteles, manuales, publicaciones institucionales forman parte de la comunicación a través de canales escritos. Estos canales escritos son importantes ya que mantienen una huella permanente, física y verificable. La desventaja de este tipo de comunicación es que dificulta la retroalimentación que existe entre receptor hacia el emisor. No se conoce con certeza quien fue impactado gracias a la comunicación en por este medio escrito

Canales Orales: las reuniones, comités, charlas o conversaciones telefónicas son los canales por los cuales se propagan los mensajes del lenguaje verbal. El principal inconveniente de esta canal de comunicación es el alto potencial de distorsión en el mensaje, ya que puede llegar a varias personas. La ventaja es que la retroalimentación tienen menos tiempo es inmediata.

Canales Tecnológicos: son aquellos que utilizan tecnología para transmitir un mensaje, por ejemplo: el internet, las redes sociales, el chat, la intranet, los audiovisuales etc. entre sus desventajas esta la falta de cercanía entre el emisor y el receptor, ya que no mantienen ninguna contacto entre sí. Mientras que una ventaja es que estos canales tecnológicos permiten una comunicación instantánea, en la mayoría de los casos gratuita y con la posibilidad de incluir mensajes escritos y orales.

2.1.4. Barreras de la comunicación Interna

Un tema importante, en el cual los directivos deben poner mucho foco, son las barreras de la comunicación. Algunos autores coinciden en que los principales inconvenientes en el proceso global de comunicación están agrupados en barreras psicológicas, físicas y culturales (Dirección y Gestión de Empresas, 2008).

Con respecto a las **Barreras Psicológicas** (Crespo, Nicolini, & Parodi, 2015) menciona que están asociadas a la percepción selectiva. Es decir cuando hay un proceso de comunicación, los receptores escuchan centrándose en sus experiencias, necesidades y anécdotas pasadas de índole netamente personal.

No son capaces de percibir la realidad sino que interpretan lo que reciben y a esto le llaman realidad.

Las **Barreras Físicas** están relacionadas con las deficiencias de los medios físicos que intervienen en el proceso comunicativo desde la transmisión del mensaje hasta la recepción del mismo.

Son de una naturaleza mecánica, electrónica, magnética, acústica, óptica, etc.

Las **Barreras Culturales** están asociadas al distinto nivel de formación intelectual, distinto lugar de nacimiento, en fin distinta forma de pensar (Jimenez Garcia, 1998).

Existen un sin número de barreras en la comunicación, se las puede identificar claramente cuando estas afectan a cualquier elemento de proceso de comunicación.

Las **Barreras Sociales** o ideológicas nacen de cada hablante, ya que utilizan la lengua del grupo social o comunidad a donde pertenecen. Cada palabra llega a tener un significado y un sentido en particular, definidos por el alcance social del momento y del lugar donde se producen. De esta manera una barrera social de comunicación *se presenta cuando entre el emisor y receptor existen diferencias en cuanto a la interpretación de las palabras, en cuanto al significado y sentido que les confiere al grupo social que pertenecen.* (Leon, 2002)

Para superar las barreras que se pueden presentar en la comunicación, León propone:

- Investigar previamente las características socio-ideológicas del interlocutor.
- Manifestar respecto por las ideas y creencias de los demás
- Evitar el uso de palabras que dificulten la comprensión del interlocutor.
- Anticiparnos a evaluar los medios físicos donde se va a realizar la comunicación al fin de no tener altercados en la emisión ni recepción del mensaje.

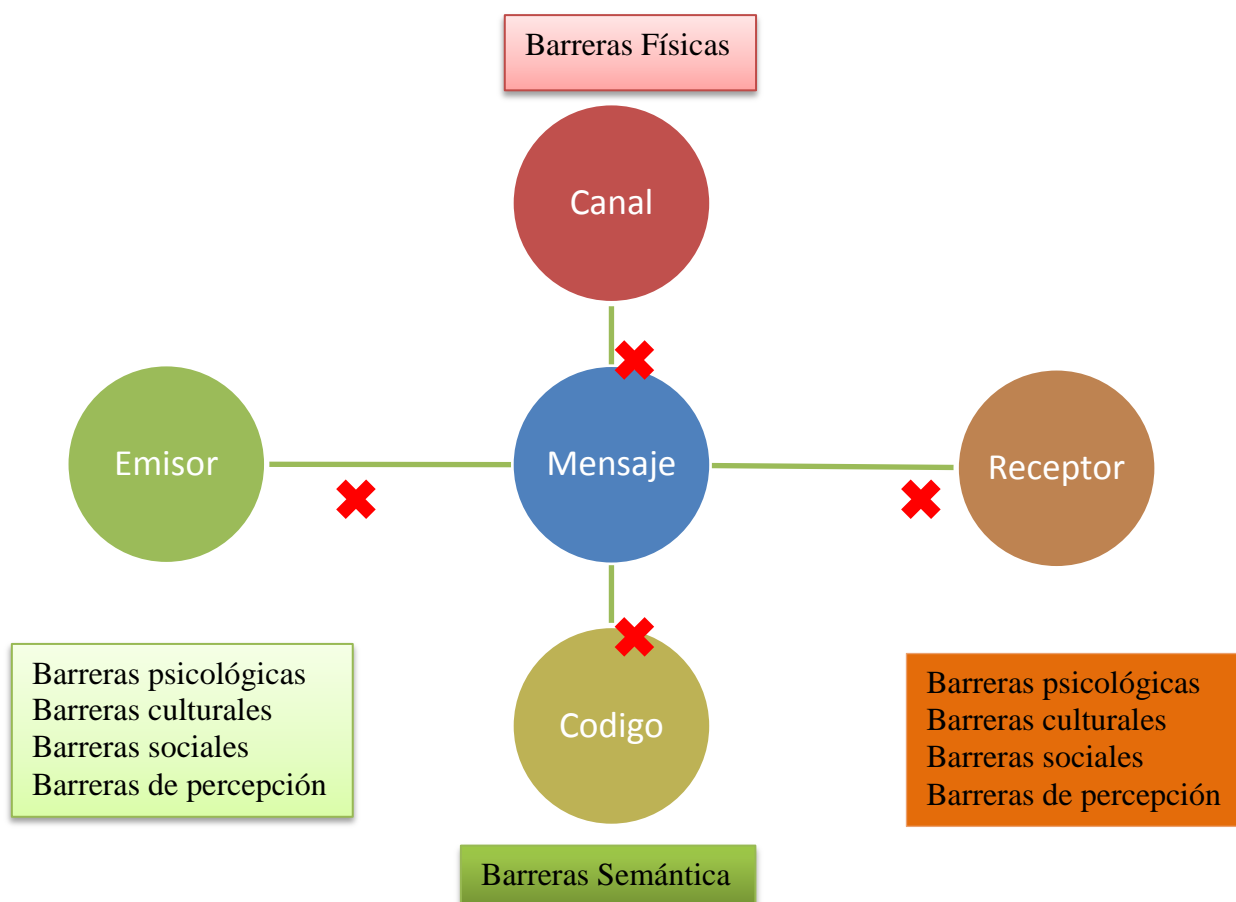


Ilustración 6- Barreras en el Proceso de Comunicación
Elaborado por: Las Autoras
2015

2.1.5. Funciones principales de la comunicación interna

La comunicación interna en la organización cumple tres principales objetivos o funciones, según el libro Comunicación Interna (Dirección y Gestión de Empresas, 2008) menciona que las funciones traen consigo ventajas.

- a) Implicación del personal, significa la relación entre colaborador y empresa de tal manera que cumpla la expectativa de ambos al aportar al surgimiento económico de los dos.
- b) Cambio de actitudes, se refiere a la inclusión de nuevos procesos o tecnologías que permitan mejorar el trabajo de la empresa.
Algunos colaboradores están en una posición cómoda con los lineamientos que siempre han seguido pero cuando la forma de trabajar cambia, ellos se sienten descontentos y se oponen a los cambios. La comunicación interna actúa como mediador de este conflicto y permitirá cambiar las actitudes de los colaboradores.
- c) Mejora de la productividad. Si se transmite la información de manera clara, fluida y a tiempo, los colaboradores se sienten identificados con la organización y como consecuencia los niveles de productividad aumentan.

2.2. Qué es el Branding o marca de la empresa

El concepto de Branding es muy amplio y un poco complejo de definir ya que abarca una serie de disciplinas que integran un todo. (Formanchuk, 2011) manifiesta que el branding interno tiene un enfoque integral y puede verse como:

- La gestión de marca puertas a dentro de la empresa
- Las acciones de branding destinadas hacia los empleados
- Las comunicaciones internas hechas con técnicas de branding
- La organización de programas de ERM (Employee Relationship Management)
- Las estrategias B2E (Business to Employees) impulsados por los motores de EVP (Employee Value Proposition)

En este sentido, el branding interno tiene un enfoque sistémico que involucra en un 100% al recurso humano, la comunicación interna, el liderazgo, la imagen y la cultura corporativa de las organizaciones.

Nuevos estudios acerca del desarrollo de la Estrategia Interna de Marca manifiestan que “El Branding Interno comprende un conjunto de actividades y procesos destinados a informar e inspirar a los empleados en su relación con la marca... Para realizar la estrategia de branding la empresa tendrá que gestionar la información que recibe del entorno, la información que emite al entorno y la información interna de la propia empresa” (Llopis, 2015). La gestión de la marca se debe realizar desde la visión del colaborador y del conocimiento que éste tiene de la marca y de lo que representa la marca para él.

Por otro lado, expertos en la Gestión de Branding Interno señalan que “la marca empresa es un proceso de creación de identidad y gestión de la imagen de la empresa en su papel como proveedora de empleo, y no solo se centra en las estrategias de contratación sino que tiene un enfoque holístico e integral” (El Talento está en la Red, 2010) esto hace referencia a una serie de acciones enfocadas al personal, que pueden ir desde beneficios adicionales, oferta de cursos y capacitación, planes de voluntariado, campañas de comunicación específicas, etc. Iniciativas que motivan a fortalecer una identidad interna de marca la cual sea valorada y comprendida por los colaboradores de una organización.

En conclusión a los conceptos revisados se pueden identificar tres principales rasgos sobre el branding interno:

- Es una gestión de la marca empresa hacia sus colaboradores.
- Orienta un enfoque integral que involucra varias disciplinas, principalmente la comunicación interna.
- Estrategia de alto valor que permite informar, motivar y comprometer a los colaboradores con su empresa.

2.2.1. Importancia del Branding Interno en las organizaciones

Actualmente cada día son más las empresas que se suman al conocimiento de que el capital humano es una fuente de vital importancia hacia el cumplimiento de todas las

estrategias empresariales; ya sea porque las personas intervienen directamente en la transmisión del compromiso de la marca hacia el cliente final o como una iniciativa que les dará una ventaja competitiva en el sector. Independientemente de la razón que motive la implantación de una gestión de Branding Interno, es necesario identificar el nivel de compromiso de la Alta Dirección, analizar en qué situación se encuentra la organización y este cambio como impactará en la estructura y procesos de la misma.

Según (Formanchuk, 2011), el valor de una empresa se encuentra en lo intangible; la lealtad y la imagen positiva de tus clientes, socios y colaboradores representan el 75% del balance de una empresa. Formanchuk identifica a los empleados como embajadores de la marca de una organización; son en sí mismos canales de branding ya que son miembros activos que asumen el rol de empleado, líder de opinión y relacionista público fuera de la empresa.

En este sentido, es fundamental que la empresa motive a sus colaboradores a formar una identidad con la marca empresa, un equipo alineado a los valores y objetivos organizacionales es un recurso humano comprometido en su trabajo y un instrumento para la integración de los procesos internos de una organización para el cumplimiento de la promesa de valor con el cliente.

2.2.2. Beneficios del Branding Interno

Entre los beneficios que se encuentran en la aplicación de programas de branding interno en las empresas se obtiene los siguientes:

- a) Vivencia de la experiencia de la marca empresa de una forma positiva: por medio de la interrelación con los colaboradores y la marca.
- b) Sentimiento de Orgullo por la Organización: al conocer más de lo que hace y lo que ofrece la empresa se identifican con la misma.
- c) Creación de potenciales embajadores de marca: ya que transmiten los beneficios que han recibido de la marca.

- d) Excelente imagen y percepción de empresa: los colaboradores se mantienen en constante conocimiento de la marca.
- e) Captación del mejor talento: genera un employer branding que brinda un valor intangible al puesto de trabajo.
- f) Consciencia en los colaboradores sobre los valores, misión, visión, estrategia empresarial, etc. Fortalecimiento de la identidad Corporativa de la empresa, reflejada en las acciones de los empleados.
- g) Afirmar el sentido de pertenencia, motivación y compromiso: Que los colaboradores sean siempre miembros activos, que se pongan la camiseta. (Saracco, 2005)

La implementación de acciones de branding interno permite que el colaborador sea un socio activo de la organización, siendo un embajador de la imagen de marca que comunica su experiencia con los públicos externos, y que demuestra una coherencia entre lo que la empresa quiere decir de la marca y lo que realmente es.

2.2.3. Identidad de marca o identidad corporativa

2.2.3.1. Identidad de Marca

La identidad de marca (producto o servicio) es la suma de los valores inherentes al producto. La identidad de marca proviene de la misma marca y antecede la imagen creada en la mente de los consumidores al recibir o percibir la marca, tal como lo es presentada por la empresa. (Acosta Hernández , 2005)

Por otro lado, García en su libro *Arquitectura de Marcas* expresa que la identidad de marca es un conjunto único de asociaciones que el estratega aspira a crear o mantener. (García, 2005) El autor define a estas asociaciones como la promesa de valor que los miembros de la organización se comprometen a entregar al cliente, a través de la creación de una relación marca-cliente.

Los conceptos expuestos por los autores muestran que la identidad de marca es la forma en la que se desea que los públicos internos y externos de la organización perciban a la

marca. También se habla sobre la administración estratégica de la marca a través de la interacción con el cliente interno/externo y las diferentes herramientas de comunicación y elementos gráficos que te permiten transmitir el mensaje deseado.

2.2.3.2. Identidad Corporativa

Según (Pintado Blanco & Sanchez Herrera, Imagen Corporativa: influencia en la gestión empresarial, 2013), la identidad corporativa hace referencia a lo que la empresa comunica a sus públicos, partiendo de lo que es. El “ser” de la empresa es su esencia, atributos identificadores y diferenciadores de la competencia, normalmente se destacan los siguientes:

- La historia de la compañía.
- Filosofía Empresarial (Visión, Misión, Valores, Estrategia Corporativa).
- Cultura Corporativa.

(Ostberg, 2007) comenta que la identidad corporativa es el conjunto de rasgos, características y atributos más o menos estables y duraderos de la organización que determinan su forma de ser, de actuar y relacionarse.

Como se observa, las diferentes definiciones señalan que la identidad corporativa despliega un conjunto de aspectos con los que las organizaciones se identifican y definen lo que es y lo que quieren ser, algo que está ligado estrechamente a lo establecido en la Visión de la organización, lineamientos que guiarán a todos los colaboradores hacia dónde dirigirse, a que apuntar.

2.2.4. Posicionamiento

De acuerdo con el concepto que nos proporciona Kapferer, enfatiza que el posicionamiento de marca se refiere a resaltar aquellas características que hacen a la empresa diferenciarse de su competencia y la hacen llamativa al público. (Dirección de Productos y Marcas, 2004). Cuando se habla de posicionamiento de marca se atañe a la relación que se crea con el cliente respecto a experiencias, necesidades y deseos esperados en base a la promesa de marca ofertada por la empresa.

Este proceso de posicionamiento se basa en los siguientes cuestionamientos:

1. ¿Para qué? Se refiere a la promesa que hace la marca empresa y el beneficio que recibe el consumidor.
2. ¿Para quién? Se refiere el grupo objetivo al que está destinado la marca.
3. ¿Para cuándo? Se refiere al momento en que el P/S será consumido.
4. ¿Contra quién? Se refiere a los principales competidores de la empresa.

Respecto a estas consideraciones se puede definir al posicionamiento como la acción de darle un significado a un producto o servicio y que este motive a las personas a quererlo adquirirlo o ser parte de... orientándolo al caso del posicionamiento como Employer Branding y la atracción del mejor talento. Las empresas orientan sus esfuerzos para posicionar a la organización como un lugar atractivo en el que todos deseen trabajar.

2.2.5. Employer Branding

Employer branding es el proceso que sigue una organización para posicionar la imagen de ser un "gran lugar para trabajar" en la mente de su público objetivo, es decir; aquellos talentos potenciales que la empresa desea captar. Esto es un concepto tomado de la parte comercial de la compañía. (Grunewalder, 2007)

Una cosa es establecer la naturaleza de la marca del empleador, es decir; lo que es y lo que tiene que ser para alcanzar sus objetivos de negocio, sin embargo es un gran reto para la empresa asegurar que se gestione con el mismo cuidado y coherencia que se haría con la propuesta de marca al cliente. Si la empresa no puede poner en marcha los sistemas de gestión y contar principalmente con el apoyo de la alta dirección, toda iniciativa de Employer Branding puede marchitarse y resultar en nada más que algunos ajustes fallidos de publicidad.

En el libro *The Employer Brand* (Barrow & Mosley, 2006), los autores manifiestan que para evaluar la realidad actual de la marca del empleador y planificar cómo se debe

entregar la propuesta de marca de la empresa, se requiere analizar 12 dimensiones clave que se conoce como el Marketing Mix del empleador. Estas 12 áreas se han dividido en dos grandes grupos, el primero relativo a las políticas de la organización y el segundo contexto a las prácticas locales. Cada uno de estos elementos representa los “puntos clave” en la gestión de la marca del empleador.



Ilustración 7 - Marketing Mix del Empleador
Fuente: Employer Brand
Elaborado por: Las Autoras
2015

2.2.6. Imagen Corporativa

Según (Pintado Blanco & Sánchez Herrera, 2013) la imagen corporativa se define como una evocación o representación mental que conforma cada individuo, formada por un cúmulo de atributos referentes a la compañía; cada uno de esos atributos puede variar, y puede coincidir o no con la combinación de atributos ideal de dicho individuo.

En los estudios expuestos en el libro “Comunicación e Imagen Corporativa los expertos (Jimenez Zarco & Rodriguez Ardura, 2007), concuerdan que el papel jugado por la

empresa es mínimo, ya que serán los agentes con los que la organización entra en contacto quienes definirán el contenido de la imagen y el modo en que ésta es transmitida.

Con estas reflexiones se puede manifestar que la imagen corporativa se forma de un sin número de inputs que llegan al pensamiento de todos los públicos de la organización, esto es un proceso cotidiano y por eso es de real importancia que sea visto como un activo estratégico. La imagen corporativa transmitirá a la empresa si realmente existe coherencia entre la imagen corporativa (lo que es) y la identidad corporativa (lo que quiere ser).

2.3. Diagnóstico de Comunicación Interna

2.3.1. Importancia de un Diagnóstico de Comunicación Interna

Como todos los departamentos en una organización, la comunicación interna debe tener como principal función y razón de ser el apoyar al cumplimiento de resultados en la empresa; esto se sustenta en lo expresado por el autor (Andrade, 2005) quién manifiesta que la comunicación interna permite respaldar los logros institucionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios.

Este concepto desprende cuatro perspectivas que definen la importancia de la comunicación interna, englobadas en un proceso de investigación que permitirá diagnosticar la situación actual de la empresa, emprender acciones de mejora y evaluar los resultados finales.



Ilustración 8 - Modelo de Comunicación Interna
Fuente: Comunicación Organizacional Interna
 Elaborado por: Las Autoras
 2015

La importancia de la elaboración de un diagnóstico de comunicación interna permitirá:

- Conocer la problemática interna en el área de comunicación.
- Identificar necesidades de información en el personal.
- Detectar el grado de satisfacción en los colaboradores hacia su empresa.
- Evaluar la efectividad de la comunicación a través de los canales existentes.
- Mantener el sentido de pertenencia y reforzar la cultura organizacional.
- Crear una percepción favorable de la empresa y de sus productos o servicios.
- Brindar información honesta, relevante y a tiempo.
- Integrar a todos los colaboradores con la visión estratégica de la empresa.
- Desarrollar conexiones simbólico con los colaboradores.

2.3.2. Componentes para la elaboración de un Plan de Comunicación

En temas anteriores se mapeó el significado de la comunicación y las variables que intervienen en el mismo. En esta sección se pretende profundizar la comunicación como un plan de acción, una serie de pasos a seguir al fin de alcanzar un objetivo. Tras este grupo de acciones se crea el concepto de un Plan de Comunicación.

Un sin número de autores plantean significados acerca del Plan de Comunicación, sin embargo en esta investigación se resaltarán los conceptos que vayan de la mano con una comunicación empresarial. Es así que (Lopez, 2007) plantea un plan de comunicación como un documento que recoge cuáles son los objetivos comunicativos de una organización para un periodo de tiempo concreto y la manera en que piensan satisfacerlos. Mientras que (Potter, 1999) menciona que un plan de comunicación es un documento escrito en el que se explican las actividades de comunicación con el fin último de alcanzar las metas de la organización, el marco del tiempo en que se llevarán a cabo y el presupuesto necesario para ello. Es una combinación objetivos de comunicación, misión y estrategias de la organización. Según (Ongallo, Manual de Comunicación, 2007) menciona que un plan de comunicación interna debe cumplir un triple objetivo dentro de la gestión en una organización. El primero de los tres objetivos se basa en el propio mensaje que se otorga en la comunicación del emisor hacia el receptor y en el canal de comunicación. Ongallo describe de mejor manera este primer objetivo:

Trasladar por la vía jerárquica o funcional, los valores, que se quieran potenciar, los objetivos de negocio, área o departamento y puesto a través de la utilización adecuada del estilo de dirección, la dirección por objetivos, la evaluación de desempeño y otra serie de herramientas que se utiliza con éxito hoy en día

El segundo objetivo se basa en formar relaciones con los grupos de interés internos, colaboradores o representantes de los mismos, con el fin de compartir los retos planteados, hacer frente a los problemas que surjan y en una sola unanimidad estar preparados al cambio.

El tercer objetivo es comúnmente llamado feedback. Es la recolección de opiniones, sugerencia y perspectivas que tienen los diversos segmentos de la organización con respecto a las políticas de la empresa. En este objetivo se pueden utilizar medios como encuestas o focus group para conocer en detalle el compromiso dentro de la empresa.

Objetivos comunicacionales

Una constante en los tres conceptos son los objetivos comunicacionales, por lo que se lo determina como el primer componente fundamental para la elaboración de un Plan de Comunicación.

(Enrique, Mandronero, Morales, & Soler, 2008) menciona que para la determinación de los objetivos hay que clasificar la información relevante, es así que los objetivos planteados serán netamente específicos (refiriéndose a que no servirán aquellos objetivos con ideas ambiguas o inconstantes). Por otro lado alude que deben ser cuantificables, pactados y realistas:

- a) Cuantificables: los objetivos por definición contienen enunciados medibles. Si un objetivo no es cuantificable no se puede gestionar eficazmente.
- b) Pactado: significa la aceptación que deben tener todos los implicados acerca del objetivo y su consecución.
- c) Realistas: los objetivos deben ajustarse a las limitaciones impuestas por el tiempo, la metodología, y los recursos disponibles.

Estrategia de comunicación

El segundo componente importante en el Plan de Comunicación es la estrategia. Los autores (Trenzano Ferre & Narral Ferrel, 1996) entiende como estrategia de comunicación a:

La forma en que unos determinados objetivos de comunicación son traducidos en lenguaje inteligible para el público receptor, para que los puedan asimilar correctamente.

Por otro lado el libro (E-duca, 2015) plantea que se puede definir una estrategia como una serie sistemática y bien planificada de acciones que combinan diferentes métodos, técnicas y herramientas, para lograr un cambio concreto u objetivo, utilizando los recursos disponibles, en un tiempo determinado.

Sin embargo hace una diferenciación entre una estrategia en general y una estrategia comunicacional:

Igualmente, una estrategia de comunicación es una serie de acciones bien planificadas que se propone lograr ciertos objetivos a través del uso de métodos, técnicas y enfoques de comunicación.

Esta estrategia debe ser:

- a) Consistente con las conclusiones de campo y con el marco de referencia del proyecto*
- b) Viable con relación a los recursos disponibles y con el tiempo determinado*
- c) Efectiva, o sea que hace el mejor uso de los recursos disponibles para lograr todos los objetivos*

Presupuesto

El tercer componente fundamental en el plan de comunicación es el presupuesto. El presupuesto en una organización es la principal herramienta de planificación que sirven para cuantificar y asignar recursos a las actividades específicas de la empresa (Pearson Education, 2006)

Por lo general, un Plan de Comunicación debe especificar la cantidad global o, más concretamente, la destinada a cada una de las actividades a realizar. La clave de establecer un acertado presupuesto es la definición clara de las tareas que involucran gastos en la acción de las mismas.

En conclusión en el Plan de comunicación intervienen componentes tales como los objetivos comunicacionales que permite aterrizar las ideas en planes de acción, la estrategia de comunicación que lleva a identificar los mejores métodos, técnicas y herramientas, para lograr un cambio concreto u objetivo y por último el presupuesto ideal para gestionar las acciones de mejora.

A pesar de enumerar algunos componentes, existen otros que también forman parte del plan de Comunicación, así lo visualiza (Durand, 2015)

- a) Diagnóstico de la situación actual

- b) Establecimiento / perfeccionamiento de un área de comunicación dentro de la organización
- c) Definición del problema de comunicación organizacional
- d) Mensajes diseñados para promover nuevos estilos de comportamiento.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Investigación

3.1.1. Objetivo General

Establecer a través de un estudio cuantitativo y cualitativo la situación actual de la comunicación y branding interno en TATA Consultancy Services Quito. Sedes de Estudio: Edificio Condelpi e Inluxor

3.1.2. Objetivos Específicos

- Conocer el grado de identificación que tienen los colaboradores de TCS Quito con la organización.
- Valorar la eficacia de las herramientas y mensajes de comunicación interna de TCS Quito.
- Determinar las causas de los problemas de comunicación interna en TCS Quito.

3.2. Metodologías de Investigación

3.2.1. Tipo de investigación

Investigación Descriptiva.

Es una forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo y porqué del sujeto de estudio. Por lo general los trabajos descriptivos utilizan los medios estadísticos como auxiliares básicos para la presentación de una situación concreta (Alarcon, 2008).

La presente investigación permite describir características de los colaboradores por cada una de las unidades de TATA del objeto de estudio, se evaluará su conocimiento de la empresa, su identidad con la organización, aspectos de la comunicación interna. Etc. También se utilizará métodos estadísticos en la tabulación de las encuestas.

3.2.2. Diseño de investigación

No Experimental / Transeccional

Esta investigación utiliza un diseño no experimental, ya que se va analizar la realidad del branding interno en los colaboradores de TATA, lo cual permitirá plantear estrategias de comunicación que mejoren la problemática de la empresa.

Por otro lado, el diseño es transeccional ya que se recolectará datos en un momento único a través de las encuestas aplicadas a los colaboradores en una semana planificada y fijada por las investigadoras y la empresa.

3.2.3. Fuente de investigación

Fuentes Primarias

Las fuentes primarias se refieren a la información recopilada directamente por el investigador para satisfacer las necesidades de una investigación concreta. Es un proceso más complejo y requiere una mayor inversión (Fernández, 2004).

Se utilizarán las siguientes fuentes primarias:

- a) Encuestas a los colaboradores de TATA. Edificio Condelpi e Inluxor.
- b) Entrevistas a cargos estratégicos de la Organización.
- c) 8 Grupos Focales compuesto por 8 personas de las diferentes unidades de TCS ubicadas en los Edificios Condelpi e Inluxor.

Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias proporcionan datos ya elaborados y recogidos previamente, esta información es menos costosa y más rápida. Únicamente se analiza información anteriormente desarrolladas para aplicarla en el objeto de estudio (Fernández, 2004)

Se utilizarán las siguientes fuentes secundarias:

Biblioteca Personal, Biblioteca Virtual PUCE, Biblioteca de Instituciones

3.2.4. Técnicas de Investigación

- Encuestas
- Entrevistas
- Grupos Focales

3.3. Población

El objeto de estudio es el público interno o los colaboradores de TCS Quito que se encuentran localizados y laboran en los Edificios Condelpi e Inluxor ubicados en el Sector de La Coruña.

Con fines investigativos se levantó información de todos los departamentos que se encuentran establecidos en estos edificios. A continuación se detalla el número de colaboradores por unidades.

Unidad / Departamento	Número de Colaboradores
Business Quality	35
PMO	25
Recursos Humanos	44
Consultoría	35
Comercial	27
Financiero	42
Administrativo	40
DEG y Auditorías	36
Proyectos	28
Infraestructura	52
Total	364

Tabla 2 - Colaboradores por Departamentos
Fuente: TATA Consultancy Services
Elaborado por: Las Autoras.

2015

3.4. Encuesta

3.4.1. Procesamiento de los Datos: Tabulación

La recolección de la información se la llevó a cabo en los Edificios Condelpí e Inluxor, se realizaron las encuestas a 358 colaboradores que laboran en estas locaciones. El proceso se llevó a cabo desde el 12 al 16 de Octubre de 2015.

A continuación se presenta la tabulación y el procesamiento de los datos obtenidos en las muestras para obtener información estadística a través del Programa SPSS 20 que se verá a continuación.

3.4.2. Presentación y Análisis de los Resultados

- Área que trabaja en TCS

Tabla 3- Área que trabaja en TCS

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Business Quality	35	9,8	9,8	9,8
PMO	24	6,7	6,7	16,5
Recursos Humanos	26	7,3	7,3	23,7
Consultoría	35	9,8	9,8	33,5
Comercial	27	7,5	7,5	41,1
Financiero	42	11,7	11,7	52,8
Administrativo	40	11,2	11,2	64,0
DEG y Auditoría	36	10,1	10,1	74,0
Proyectos	41	11,5	11,5	85,5
Infraestructura	52	14,5	14,5	100,0
Total	358	100,0	100,0	

Fuente: Colaboradores TCS Quito
Elaborado por: Las Autoras
2015

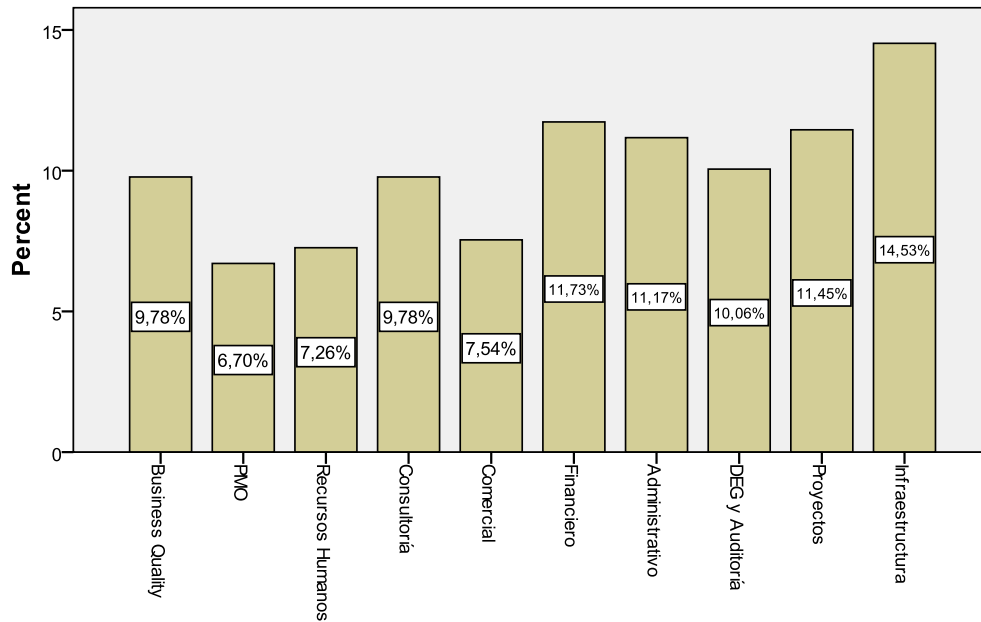


Ilustración 9 - Área que trabaja en TCS
Fuente: Colaboradores TCS
Elaborado por: Las Autoras
2015

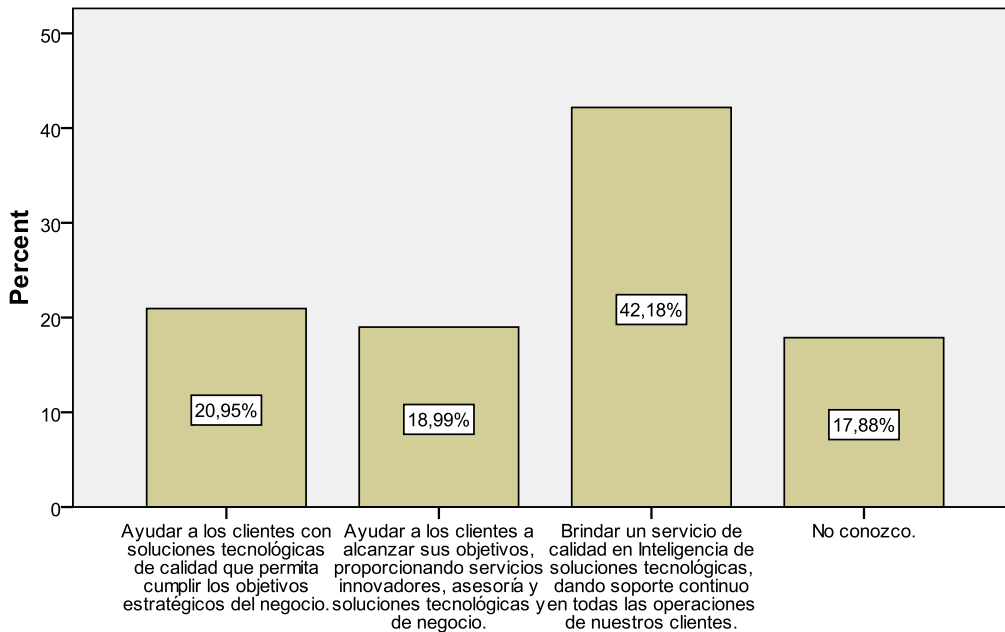
Como se puede observar en la Tabla No. 3 y la Ilustración No. 9 referente al área en el que trabajan los colaboradores, se determina que el 55.40% corresponde a unidades como: Business Quality, PMO, Consultoría, Comercial, DEG y Auditoría, Proyectos; colaboradores que tienen constante contacto con el público externo. Un 30.10% corresponde a unidades como: Financiero y Administrativo, las cuales brindan atención al público interno de TCS, mientras que un 14.50% corresponde a Infraestructura área tecnológica que soporta las plataformas del negocio.

- Misión

Tabla 4 - Misión TCS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ayudar a los clientes con soluciones tecnológicas de calidad que permita cumplir los objetivos estratégicos del negocio.	75	20,9	20,9	20,9
	Ayudar a los clientes a alcanzar sus objetivos, proporcionando servicios innovadores, asesoría y soluciones tecnológicas y de negocio.	68	19,0	19,0	39,9
	Brindar un servicio de calidad en Inteligencia de soluciones tecnológicas, dando soporte continuo en todas las operaciones de nuestros clientes.	151	42,2	42,2	82,1
	No conozco.	64	17,9	17,9	100,0
	Total	358	100,0	100,0	

**Fuente: Colaboradores TCS
Elaborado por: Las Autoras
2015**



**Ilustración 10 - Misión TCS
Fuente: Colaboradores TCS
Elaborado por: Las Autoras
2015**

En la Tabla No. 4 y la Ilustración No. 10 se puede observar que una proporción determinante de los colaboradores desconoce la Misión de TCS Ecuador, esto

corresponde al 81.01%. Únicamente el 18.99% tiene el conocimiento claro de la Misión de la organización.

- Visión

Tabla 5 - Visión TCS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ser la mejor empresa proveedora de servicios operativos y tecnológicos.	76	21,2	21,2	21,2
	Alcanzar un 20% de participación de mercado a nivel mundial.	55	15,4	15,4	36,6
	Ser una de las mejores empresas a nivel mundial para el año 2015	162	45,3	45,3	81,8
	No conozco	65	18,2	18,2	100,0
	Total	358	100,0	100,0	

Fuente: Colaboradores TCS
Elaborado por: Las Autoras
2015

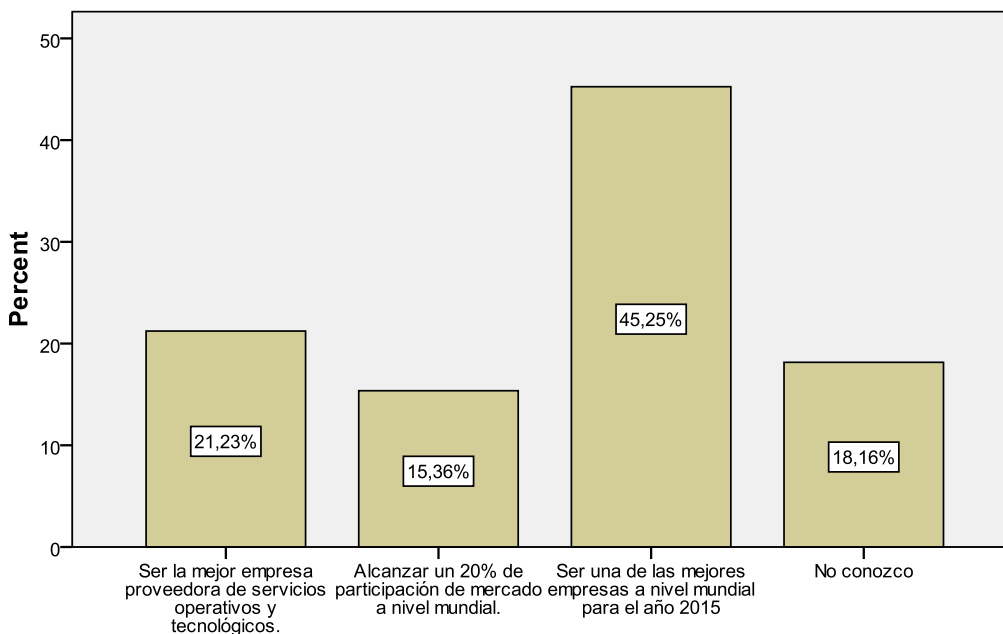


Ilustración 11 - Visión TCS
Fuente: Colaboradores TCS
Elaborado por: Las Autoras
2015

En la Tabla No. 5 y la Ilustración No. 11 se puede observar que el 54.75% de los colaboradores desconoce la Visión de TCS Ecuador, mientras que el 45.25% tiene el conocimiento claro de la Visión de la organización.

- Colores Corporativos

Tabla 6 – Conocimiento de los Colores Corporativos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Blanco y azul	344	96,1	96,1	96,1
	Blanco, celeste y negro	8	2,2	2,2	98,3
	Blanco, azul y negro	6	1,7	1,7	100,0
	Total	358	100,0	100,0	

Fuente: Colaboradores TCS
Elaborado por: Las Autoras
2015

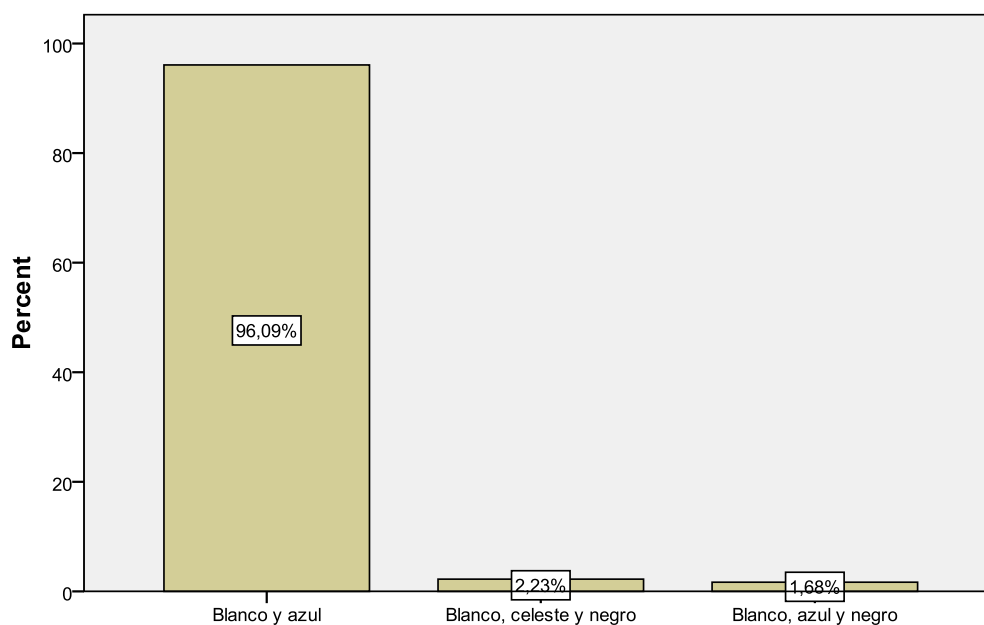


Ilustración 12 - Conocimientos de los Colores Corporativos

Fuente: Colaboradores TCS
Elaborado por: Las Autoras
2015

En la Tabla No. 6 y la Ilustración No. 12 se puede observar que de los 358 encuestados el 96.09% tiene un conocimiento claro de los colores corporativos, mientras que el 3.91% lo desconoce.

- Valores Corporativos

Tabla 7 -Conocimiento de los Valores Corporativos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Integridad y Excelencia,	41	11,5	11,5	11,5
Liderar el cambio	52	14,5	14,5	26,0
Respeto hacia el individuo y fomentar un ambiente de aprendizaje	142	39,7	39,7	65,6
Todas las anteriores	47	13,1	13,1	78,8
No conozco	76	21,2	21,2	100,0
Total	358	100,0	100,0	

Fuente: Colaboradores TCS
Elaborado por: Las Autoras
2015

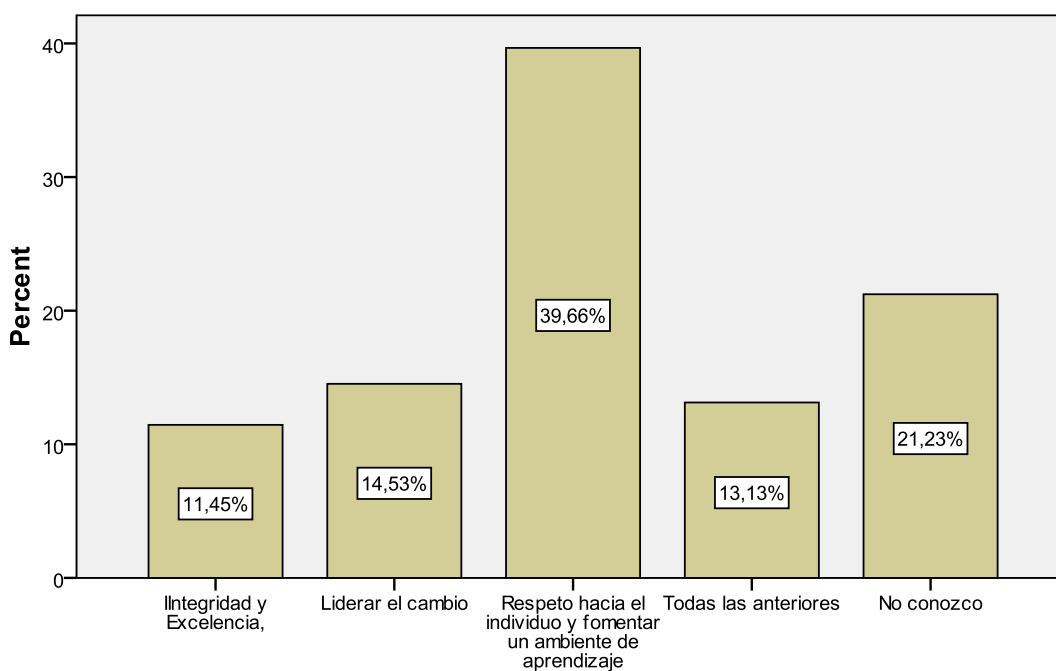


Ilustración 13 - Conocimiento Valores Corporativos
Fuente: Colaboradores TCS
Elaborado por: Las Autoras
2015

Se determina a través de la Tabla No. 7 e Ilustración No. 13 que el 86.87% no tiene un conocimiento claro de los valores corporativos de TCS, de este resultado el 65.64% tiene un conocimiento parcial, mientras que el 21.23% afirma desconocer totalmente.

Apenas el 13.13% de los encuestados tienen una noción clara de los valores corporativos.

- Identidad TCS

Tabla 8- Identidad con TCS

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	52	14,5	14,5	14,5
Parcialmente	57	15,9	15,9	30,4
No	29	8,1	8,1	38,5
No se lo que representa	220	61,5	61,5	100,0
Total	358	100,0	100,0	

Fuente: Colaboradores TCS
Elaborado por: Las Autoras
2015

Identidad con TCS

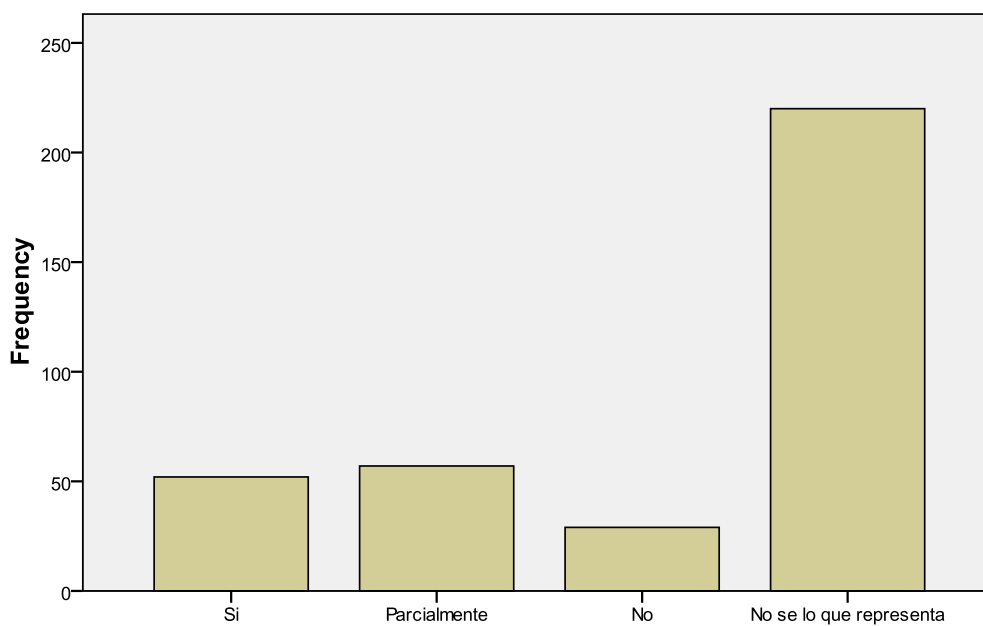


Ilustración 14 – Identidad con TCS
Fuente: Colaboradores TCS
Elaborado por: Las Autoras
2015

En la Tabla No. 8 e Ilustración No. 14 se puede observar que más de la mitad de los encuestados afirma no tener conocimiento de lo que representa TCS, por lo tanto no se

sienten identificados al momento con la organización, este valor representa un 61.5%. Por otro lado el 15.92% sostuvo una posición neutral, mientras que el 8.10% expresó no identificarse con la organización. El 14.50% de los encuestados afirmó conocer e identificarse con lo que TCS representa.

- Rasgos Colaborador TCS

Tabla 9 - Rasgos del Colaborador TCS

		Responses	
		N	Percent
ColaboradorTCS ^a	Individualista	13	1,2%
	Confiable	269	25,0%
	Responsable	283	26,4%
	Leal	27	2,5%
	Moderado	55	5,1%
	Integro	45	4,2%
	Dinamico	87	8,1%
	Respetable	216	20,1%
	Capacitado	79	7,4%

Fuente: Colaboradores TCS
Elaborado por: Las Autoras
2015

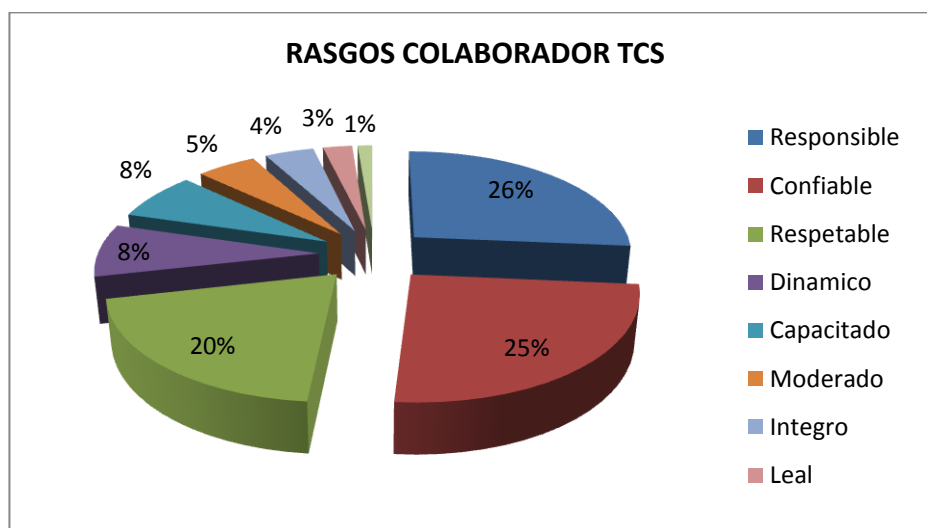


Ilustración 15 - Rasgos del Colaborador TCS

Fuente: Colaboradores TCS
Elaborado por: Las Autoras
2015

A través de la Tabla No. 9 e Ilustración No. 15 se puede detectar que los tres principales rasgos que los encuestados consideran que predominan en el colaborador TCS son: la responsabilidad, la confianza y el respeto con un 26%, 25% y 20% respectivamente.

Por otro lado, los encuestados no consideraron en gran proporción que el perfil de un colaborador de TCS sea alguien capacitado y dinámico.

- ¿Se siente informado por TCS?

Tabla 10 – Se siente informado por TCS

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Informado	65	18,2	18,2	18,2
Medianamente Informado	177	49,4	49,4	67,6
Poco Informado	89	24,9	24,9	92,5
Nada Informado	27	7,5	7,5	100,0
Total	358	100,0	100,0	

Fuente: Colaboradores TCS
Elaborado por: Las Autoras
2015

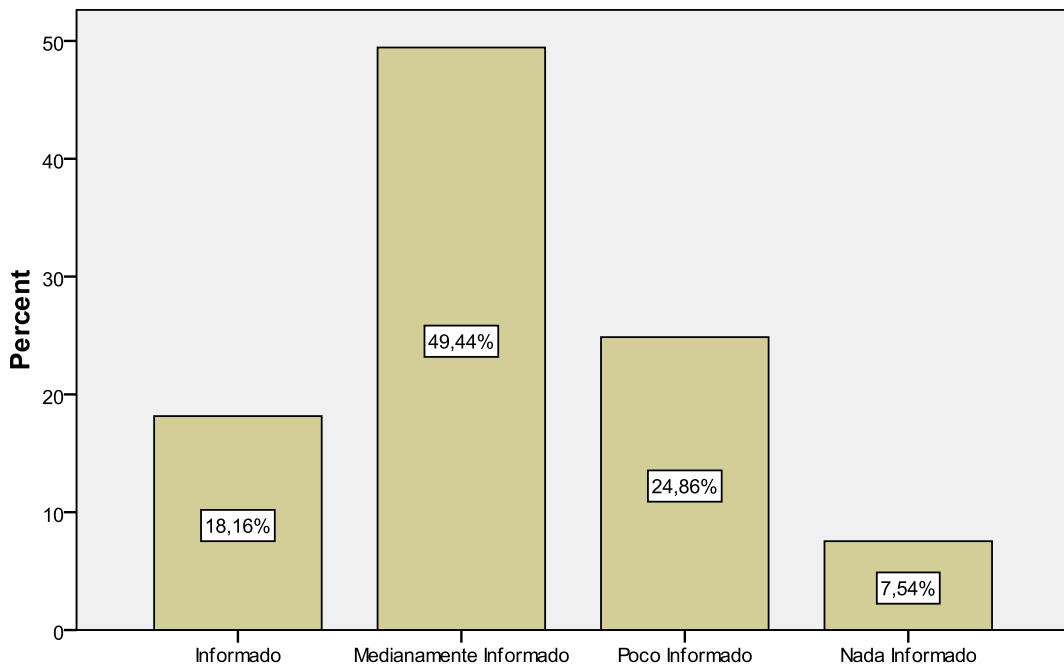


Ilustración 16 - Se siente informado por TCS

Fuente: Colaboradores TCS
Elaborado por: Las Autoras
2015

De las 358 encuestas realizadas se observa a través de la Tabla No. 10 y la Ilustración No. 16 que el 49.44% de los colaboradores se sienten en una posición neutral sobre cuán informados se sienten por la organización, seguido del 24.86% quienes afirman que se sienten poco informados y el 7.54% que manifiesta encontrarse nada informados. Apenas el 18.16% de los encuestados expresa sentirse informado por la empresa.

- ¿La información que recibe es?

Tabla 11 - Información que recibe

		Responses	
		N	Percent
Informacionquerecibe	Clara	91	6,4%
	Confusa	267	18,6%
	Completa	276	19,3%
	Incompleta	82	5,7%
	Necesaria	353	24,7%
	Innecesaria	5	,3%
	Oportuna	82	5,7%
	Inoportuna	276	19,3%

Fuente: Colaboradores TCS
Elaborado por: Las Autoras
2015

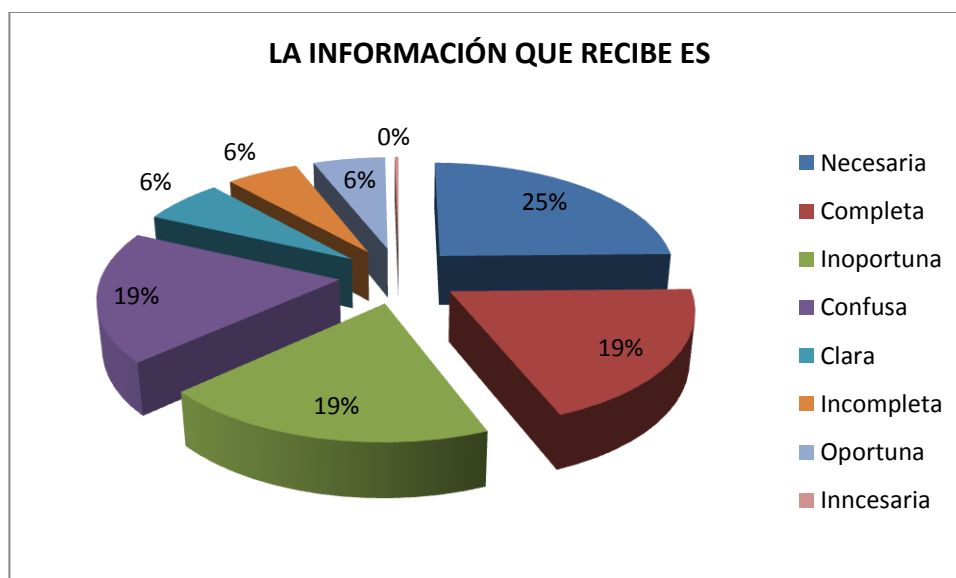


Ilustración 17 – Información que recibe
Fuente: Colaboradores TCS
Elaborado por: Las Autoras
2015

Se puede observar en la Tabla No. 11 e Ilustración No. 17, que los colaboradores consideran que la información que reciben es principalmente Necesaria (24.7%), la consideran Completa (19.3%), pero fuera de tiempo es decir; (Inoportuna 19.3%) y confusa en un (18.6%).

- ¿Considera usted qué está al tanto de los nuevos servicios y proyectos de TCS Ecuador, antes que el público externo?

Tabla 12 - Conocimiento Proyectos TCS vs Público Externo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	222	62,0	62,0	62,0
	No	136	38,0	38,0	100,0
Total		358	100,0	100,0	

Fuente: Colaboradores TCS
Elaborado por: Las Autoras
2015

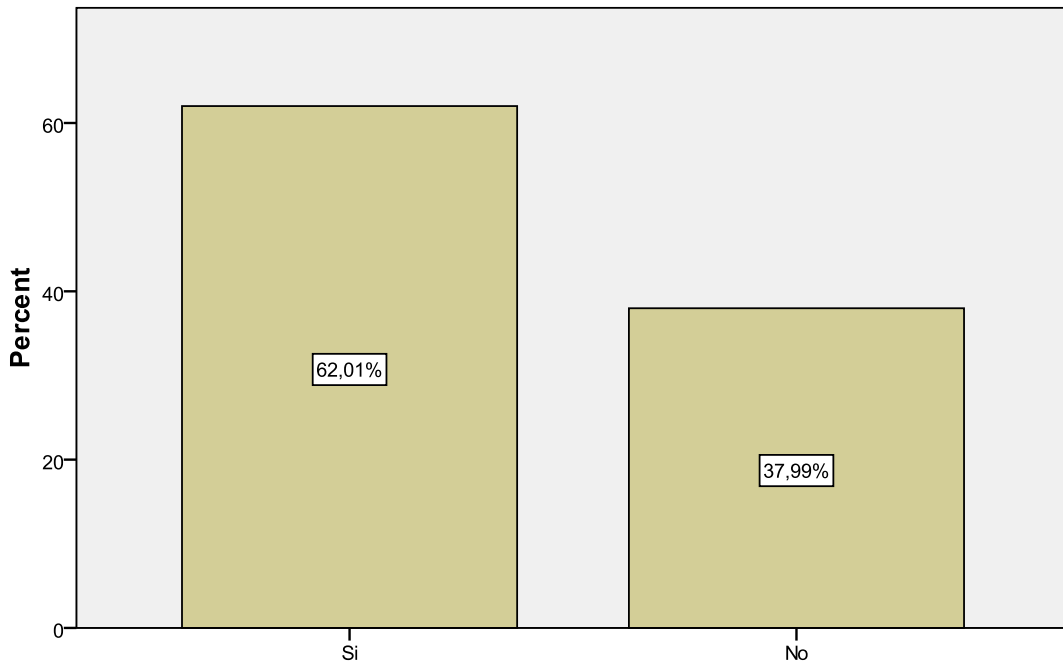


Ilustración 18 - Conocimiento Proyectos TCS vs Público Externo

Fuente: Colaboradores TCS
Elaborado por: Las Autoras
2015

En la Tabla No. 12 e Ilustración No. 18 se analiza que el 62% de los encuestados considera estar al tanto de los Proyectos de la organización antes que el público externo, mientras que el 38% expresa no sentir que los colaboradores son los primeros en conocer sobre los nuevos proyectos de la organización,

- Parámetros de la información

Tabla 13-Parámetros de la Información

		Responses	
		N	Percent
Informacion_es	Motivante	45	3,7%
	Temas Actuales	475	39,5%
	Visual	128	10,6%
	Facil de Leer	324	27,0%
	Interesante	230	19,1%

Fuente: Colaboradores TCS
Elaborado por: Las Autoras
2015

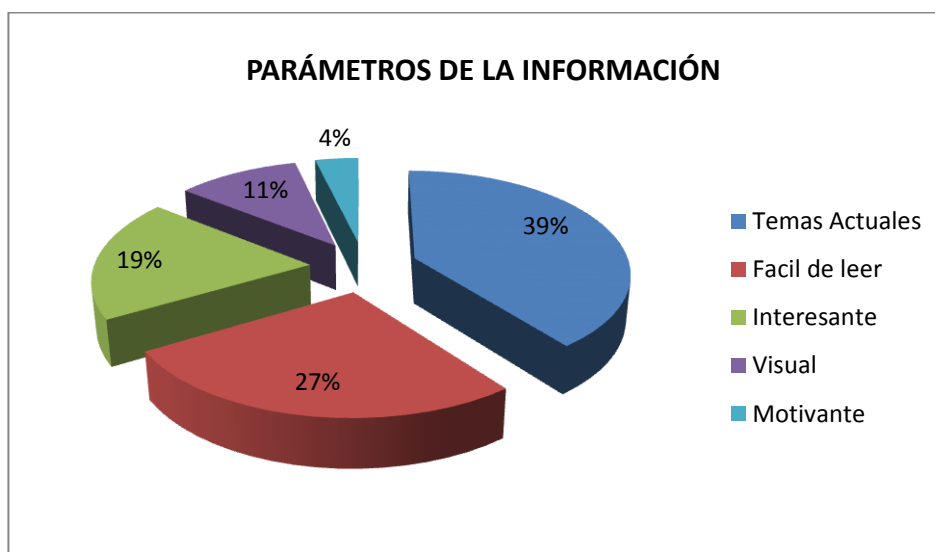


Ilustración 19 - Parámetros de la Información

Fuente: Colaboradores TCS
Elaborado por: Las Autoras
2015

A través de la Tabla No. 13 e Ilustración No 19 se analiza que el 39.5% de los encuestados considera que la información recibida por la organización tiene temas

actuales, es una comunicación fácil de leer (27%) e interesante con un (19.1%). Por otro lado únicamente el 3.7% manifestó que la información es motivante.

- ¿Qué temas le interesaría recibir?

Tabla 14 - Temas que está interesado en recibir

		Responses	
		N	Percent
Temas_interesado_recibir	Cumpleaños de compañeros	209	19,5%
	Logros de la Empresa	211	19,6%
	Logros de Compañeros	348	32,4%
	Más sobre los lanzamientos de nuevos servicios	143	13,3%
	Sobre los proyectos que se están realizando en la empresa	159	14,8%
	Otros	4	,4%

Fuente: Colaboradores TCS
Elaborado por: Las Autoras
2015

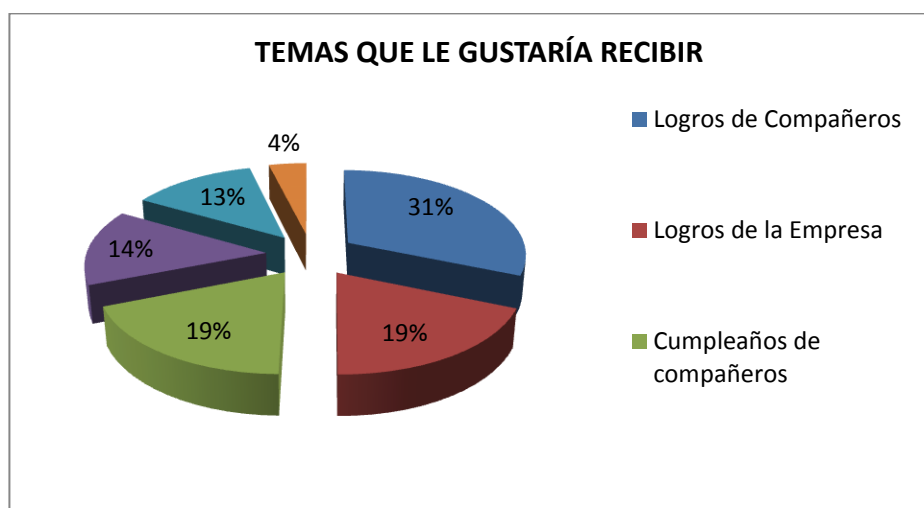


Ilustración 20 - Temas que está interesado en recibir
Fuente: Colaboradores TCS
Elaborado por: Las Autoras
2015

En la Tabla No. 14 y la Ilustración No. 20 se observa que los colaboradores están principalmente interesados en recibir información sobre los logros de sus compañeros,

los logros de la organización y fechas de cumpleaños de los demás colaboradores, representado en un 32%, 19% y 19% respectivamente.

Por otro lado el 4% manifestó estar interesados en otros temas, estos son:

- Objetivos Cumplidos / Resultados del año
- Oportunidades laborales dentro de la empresa
- Lineamientos Administrativos

- Revisión de la Intranet Ultimatix

Tabla 15 - Revisión de la Intranet Ultimatix

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Constantemente la reviso	12	3,4	3,4	3,4
	Al momento de prender la computadora	47	13,1	13,1	16,5
	Al salir al almuerzo	9	2,5	2,5	19,0
	Al finalizar el día	13	3,6	3,6	22,6
	No la reviso	72	20,1	20,1	42,7
	Otro	205	57,3	57,3	100,0
	Total	358	100,0	100,0	

Fuente: Colaboradores TCS
Elaborado por: Las Autoras
2015

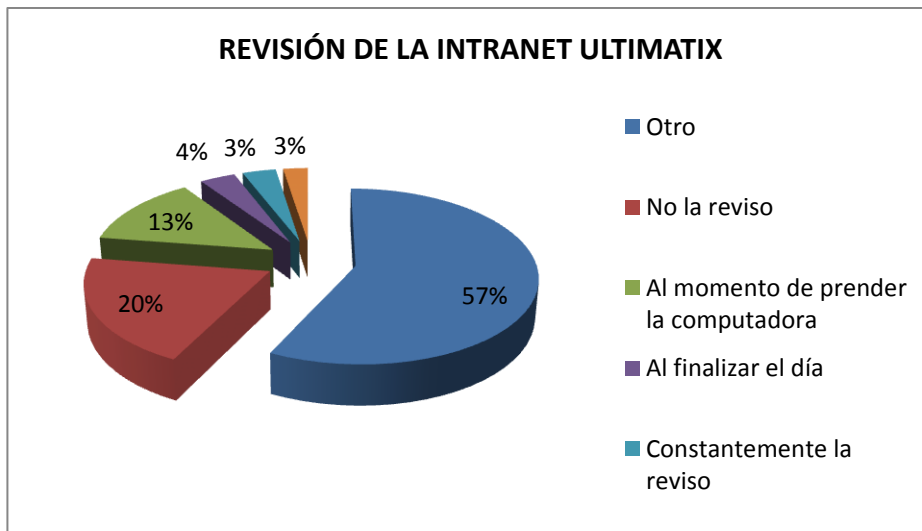


Ilustración 21 - Revisión de la Intranet Ultimatix
Fuente: Colaboradores TCS
Elaborado por: Las Autoras
2015

Se observa en la Tabla No. 15 e Ilustración No. 21 que el 57% de los colaboradores manifiestan revisar en otro momento el Ultimatix, entre las principales ocasiones expresaron que lo revisan cuando realizan cursos mandatorios o existen evaluaciones de desempeño, es decir; no revisan la intranet diariamente. Adicional el 20% comentó que no revisa la intranet Ultimatix durante el día de trabajo, mientras que el 13% lo realiza al momento de encender sus computadoras.

- Frecuencia de Uso del Carteleras

Tabla 16 - Frecuencia de Uso de Carteleras

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Semanal	26	7,3	7,3	7,3
	Quincenal	105	29,3	29,3	36,6
	Mensual	98	27,4	27,4	64,0
	No Aplica	129	36,0	36,0	100,0
	Total	358	100,0	100,0	

Fuente: Colaboradores TCS
Elaborado por: Las Autoras
2015

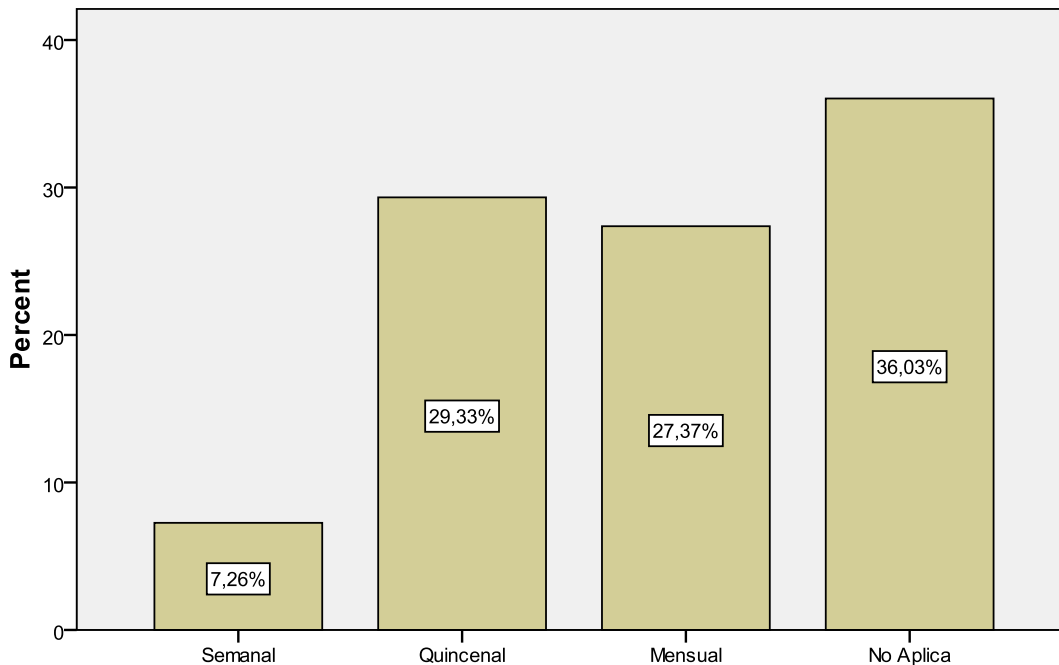


Ilustración 22 - Frecuencia de Uso de Carteleras

Fuente: Colaboradores TCS
Elaborado por: Las Autoras
2015

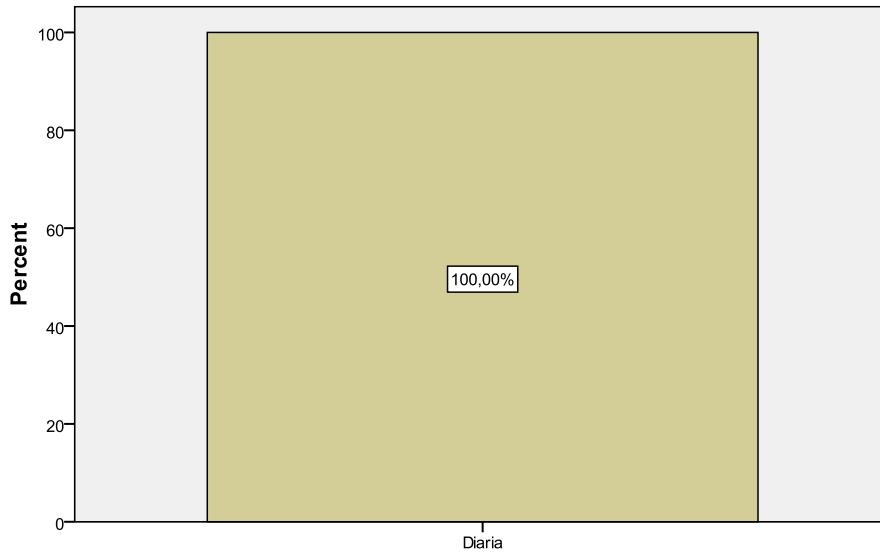
En la Tabla No. 16 e Ilustración No. 22 se detecta que el 36% de los colaboradores no tienen una cultura de uso de Cartelera Informativa, esto depende mucho de cada unidad de trabajo. El 29.3% comentó que la frecuencia de uso de las mismas era quincenal, y un 27,4% expresó un uso mensual.

- Frecuencia de Uso del Correo Electrónico

Tabla 17 - Frecuencia de Uso del Correo Electrónico

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Diaria	358	100,0	100,0	100,0

**Fuente: Colaboradores TCS
Elaborado por: Las Autoras
2015**



**Ilustración 23 - Frecuencia de Uso del Correo Electrónico
Fuente: Colaboradores TCS
Elaborado por: Las Autoras
2015**

En la Tabla No. 17 e Ilustración No. 23 se observa que la totalidad de los encuestados realiza un uso diario de la herramienta Lotus, correo electrónico corporativo.

- Frecuencia de Uso de Ultimatix

Tabla 18 - Frecuencia de Uso del Ultimatix

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Diaria	21	5,9	5,9	5,9
	Semanal	95	26,5	26,5	32,4
	Mensual	86	24,0	24,0	56,4
	No Aplica	156	43,6	43,6	100,0
	Total	358	100,0	100,0	

Fuente: Colaboradores TCS
Elaborado por: Las Autoras
2015

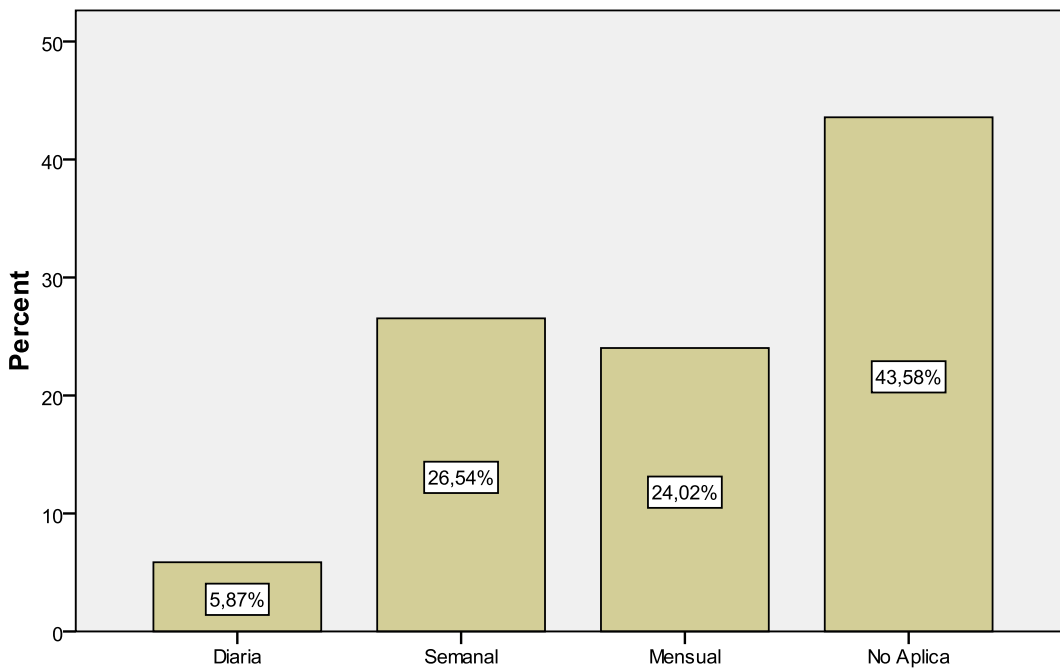


Ilustración 24 - Frecuencia del Uso del Ultimatix
Fuente: Colaboradores TCS
Elaborado por: Las Autoras
2015

En la Tabla No. 18 e Ilustración No. 24 se detecta que el 43.6% de los colaboradores no tienen una cultura de uso de la herramienta Ultimatix, únicamente se entra a la intranet cuando se haya manifestado la comunicación por requerimientos corporativos. El 26.5% comentó que la frecuencia de uso era semanal, y un 24% expresó un uso mensual de la herramienta.

- Frecuencia de Reuniones Informativas con el CEO

Tabla 19 - Frecuencia Reuniones Informativas con el CEO

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mensual	15	4,2	4,2	4,2
	No Aplica	343	95,8	95,8	100,0
	Total	358	100,0	100,0	

Fuente: Colaboradores TCS
Elaborado por: Las Autoras
2015

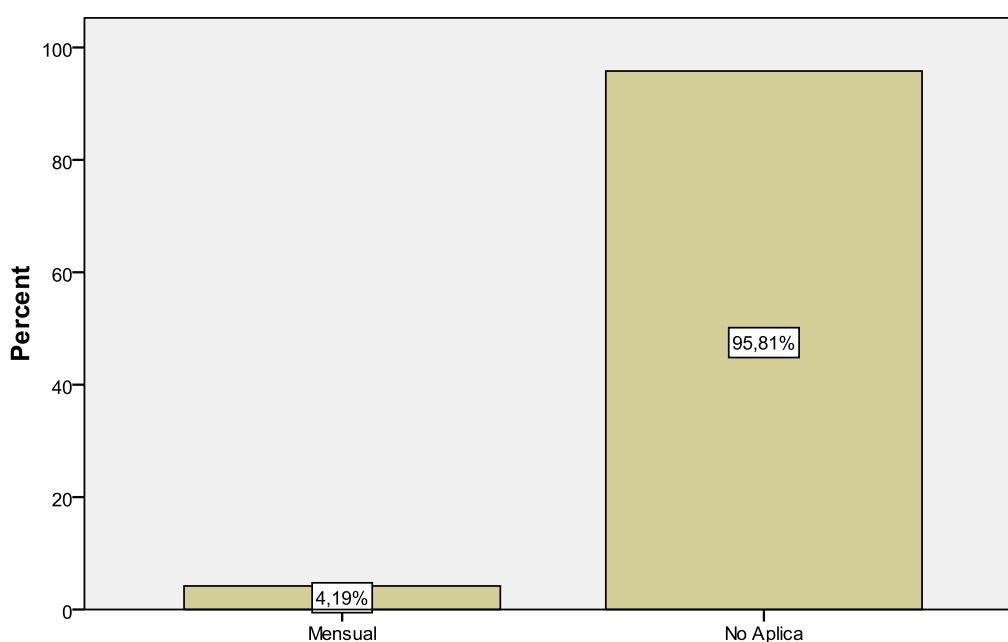


Ilustración 25 - Frecuencia Reuniones Informativas con el CEO

Fuente: Colaboradores TCS
Elaborado por: Las Autoras
2015

En la Tabla No. 19 e Ilustración No. 25 se observa que el 95.8% de los colaboradores manifiesta que las Reuniones con el CEO de TCS no aplican, es decir; no se está llevando a cabo ningún tipo de estas reuniones. Únicamente el 4.2% expresó tener reuniones mensuales con CEO, por ser posiciones y cargos estratégicos.

- Frecuencia de las Reuniones con el Jefe Directo

Tabla 20 - Frecuencia Reunión con el Jefe Directo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Semanal	120	33,5	33,5	33,5
	No Aplica	238	66,5	66,5	100,0
	Total	358	100,0	100,0	

Fuente: Colaboradores TCS
Elaborado por: Las Autoras
2015

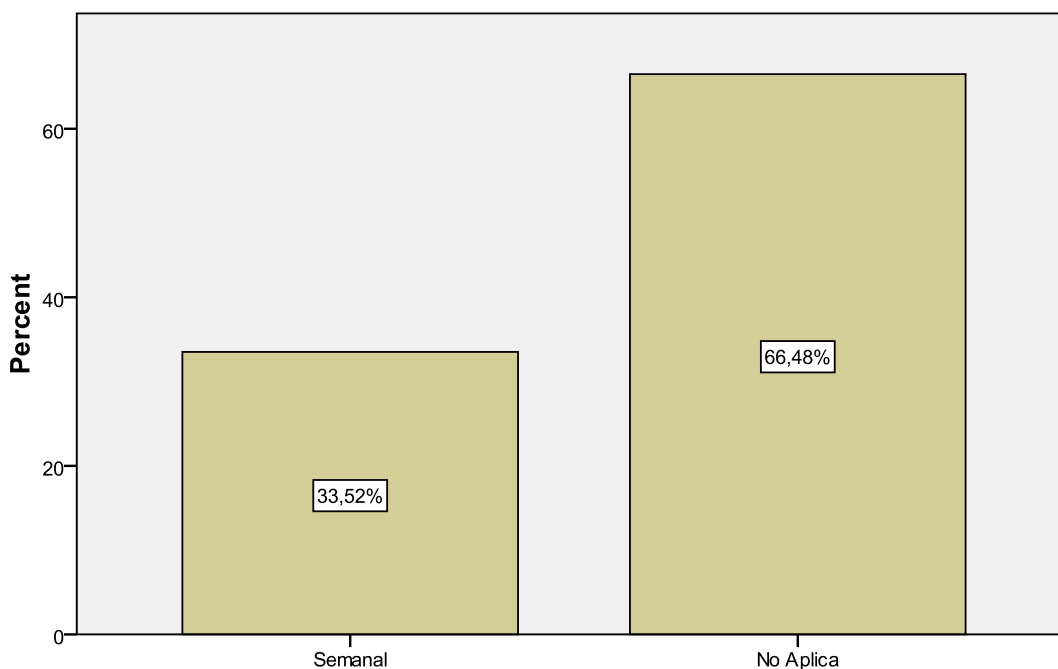


Ilustración 26 - Frecuencia Reunión con el Jefe Directo

Fuente: Colaboradores TCS
Elaborado por: Las Autoras
2015

En la Tabla No. 20 e Ilustración No. 26 se observa que el 66.5% de los colaboradores manifiesta que las Reuniones con su Línea de Supervisión no aplican, es decir; no se existe una cultura de retroalimentación con el jefe directo. Únicamente el 33.5% expresó tener reuniones semanales con sus Jefes Directos.

- Eficiencia de las Carteleras

Tabla 21 - Eficiencia de las Carteleras

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Eficiente	105	29,3	29,3	29,3
	Poco Eficiente	253	70,7	70,7	100,0
	Total	358	100,0	100,0	

Fuente: Colaboradores TCS
Elaborado por: Las Autoras
2015

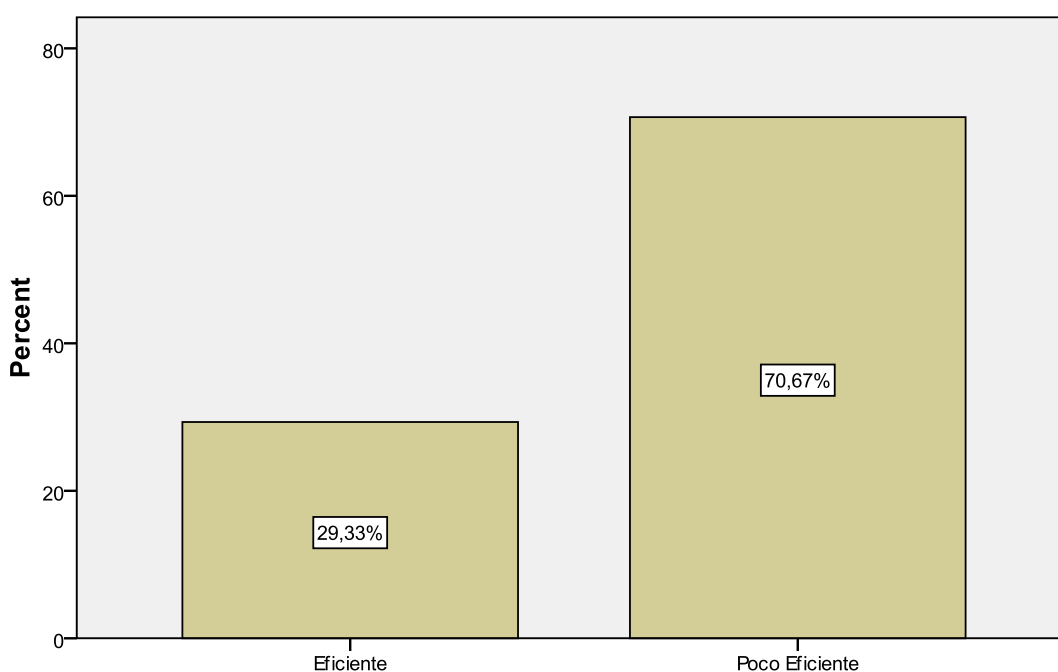


Ilustración 27 - Eficiencia de las Carteleras
Fuente: Colaboradores TCS
Elaborado por: Las Autoras
2015

En la Tabla No. 21 e Ilustración No. 27 se observa que el 70,7% de los colaboradores manifiesta que el uso de las carteleras es poco eficiente, mientras que el 29.3% considera que su uso es efectivo.

- Uso del Ultimatix

Tabla 22 - Eficiencia del Ultimatix

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Eficiente	228	63,7	63,7	63,7
	Poco Eficiente	87	24,3	24,3	88,0
	Deficiente	43	12,0	12,0	100,0
	Total	358	100,0	100,0	

Fuente: Colaboradores TCS
Elaborado por: Las Autoras
2015

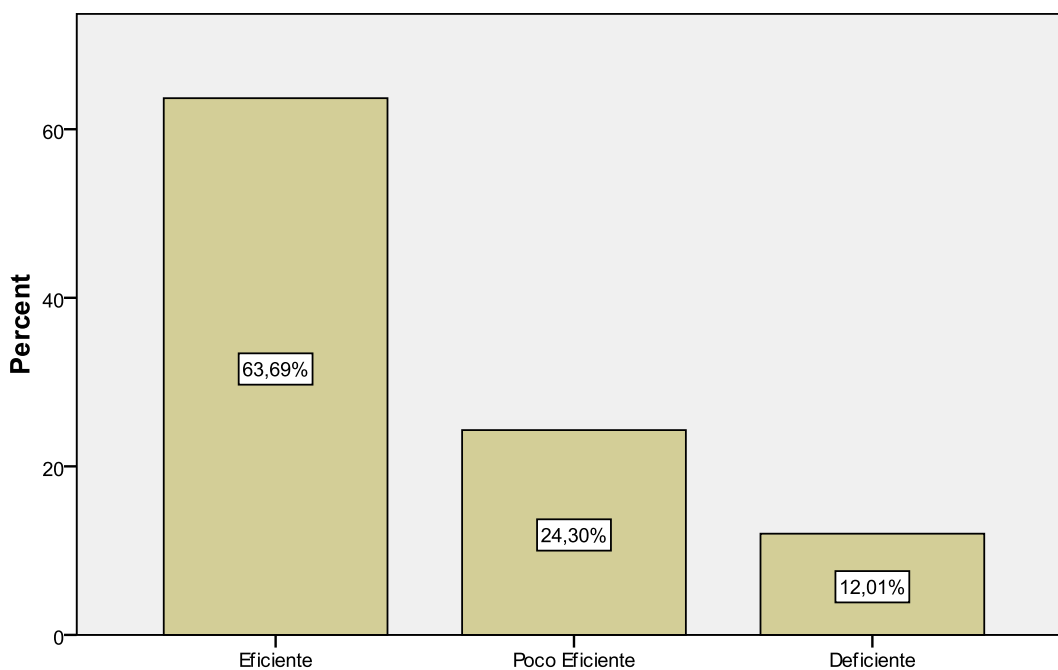


Ilustración 28 - Eficiencia del Ultimatix
Fuente: Colaboradores TCS
Elaborado por: Las Autoras
2015

Se observa en la Tabla No. 22 e Ilustración No. 28 que los encuestados encuentran eficiente a la herramienta Ultimatix en un 63.7%, mientras que el 24.3% apunta a que es poco eficiente y un 12% considera que es deficiente. Los encuestados manifestaron que esta herramienta no es fácil de utilizar, ya que no está adaptada al país donde opera. La información compartida es exclusivamente del país Matriz.

- Eficiencia del Correo Electrónico

Tabla 23 - Eficiencia del Correo Electrónico

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy Eficiente	283	79,1	79,1	79,1
	Eficiente	75	20,9	20,9	100,0
	Total	358	100,0	100,0	

Fuente: Colaboradores TCS
Elaborado por: Las Autoras
2015

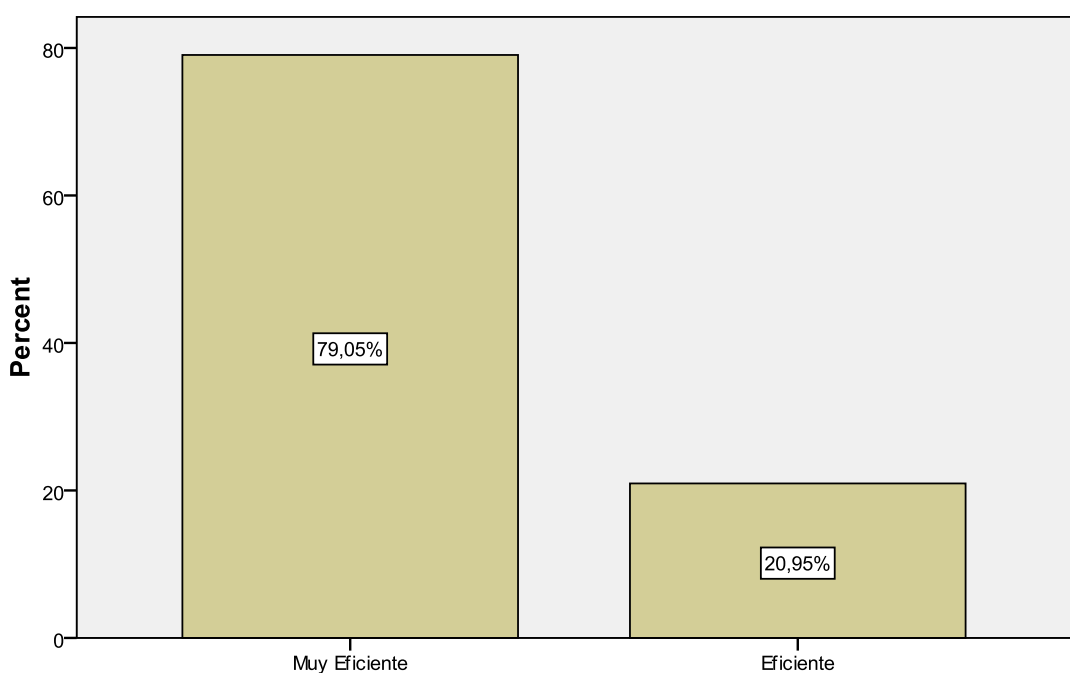


Ilustración 29 - Eficiencia del Correo Electrónico
Fuente: Colaboradores TCS
Elaborado por: Las Autoras
2015

Se observa en la Tabla No. 23 e Ilustración No. 29 que los encuestados encuentran muy eficiente al correo electrónico en un 79.1%, mientras que el 20.9% apunta a que es eficiente. Los encuestados manifestaron que esta herramienta es de gran ayuda, sin embargo consideran más efectivas las reuniones directas.

- Eficiencia Reuniones Informativas con CEO

Tabla 24 - Eficiencia Reuniones Informativas con CEO

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy Eficiente	15	4,2	4,2	4,2
	No Aplica	343	95,8	95,8	100,0
	Total	358	100,0	100,0	

Fuente: Colaboradores TCS
Elaborado por: Las Autoras
2015

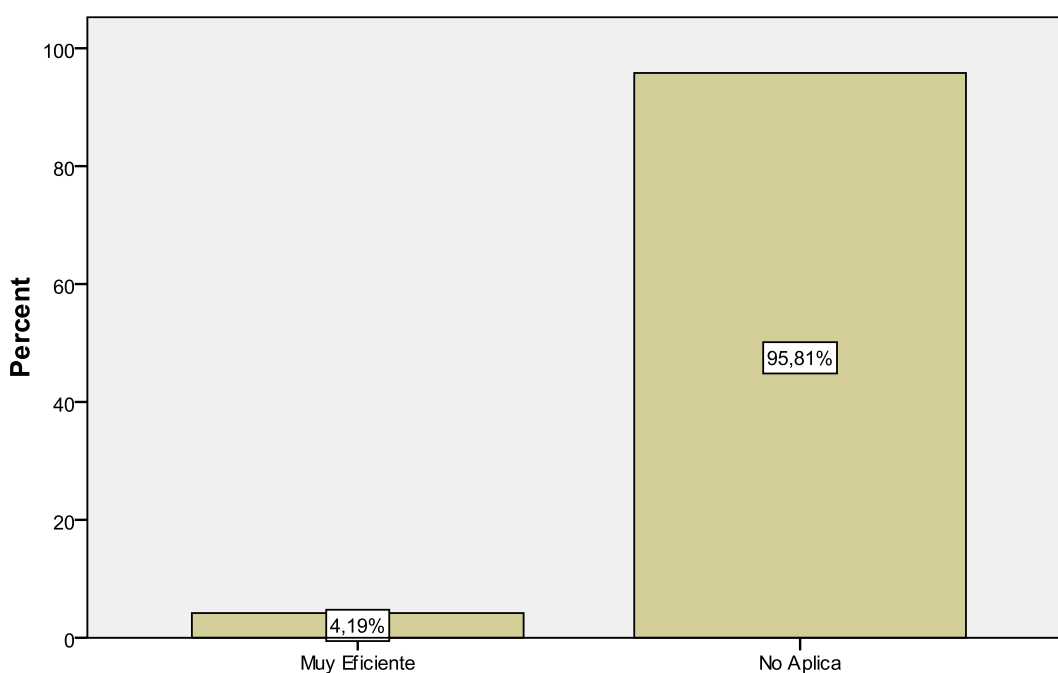


Ilustración 30 - Eficiencia Reuniones Informativas con CEO

Fuente: Colaboradores TCS
Elaborado por: Las Autoras
2015

Se observa en la Tabla No. 24 e Ilustración No. 30 que los encuestados encuentran muy eficiente las reuniones informativas con el CEO en un 4.2%, mientras que el 95.8% apunta a que no aplica. Los encuestados manifestaron que esta herramienta es de gran ayuda, sin embargo nunca se han realizado reuniones informativas con el CEO de la organización.

- Eficiencia Reuniones con el Jefe Directo

Tabla 25 - Eficiencia Reunión con el Jefe Directo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy Eficiente	120	33,5	33,5	33,5
	No Aplica	238	66,5	66,5	100,0
	Total	358	100,0	100,0	

Fuente: Colaboradores TCS
Elaborado por: Las Autoras
2015

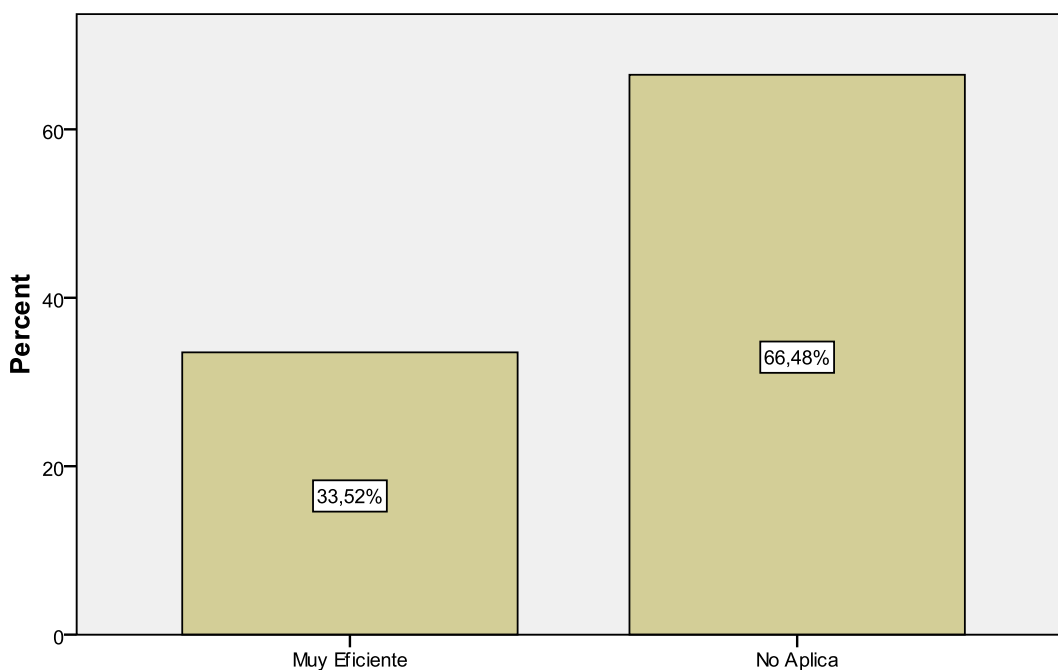


Ilustración 31 - Eficiencia Reunión con el Jefe Directo

Fuente: Colaboradores TCS
Elaborado por: Las Autoras
2015

En la Tabla No. 25 e Ilustración No. 31 se analiza que el 66.5% de los colaboradores encuestados consideran que no realizan reuniones con sus Jefes Directos; esto revela una gran oportunidad de enfoque en la retroalimentación con los colaboradores.

- La cartelera cumple con los siguientes parámetros

Tabla 26 - Parámetros de la Cartelera

		Responses	
		N	Percent
LaCarteleraCumpleCon	Innovación permanente con información de la organización.	90	8,3%
	La cartelera es una herramienta llamativa.	539	49,7%
	Contiene los colores corporativos de la organización.	231	21,3%
	La información que posee es útil.	225	20,7%

Fuente: Colaboradores TCS
Elaborado por: Las Autoras
2015

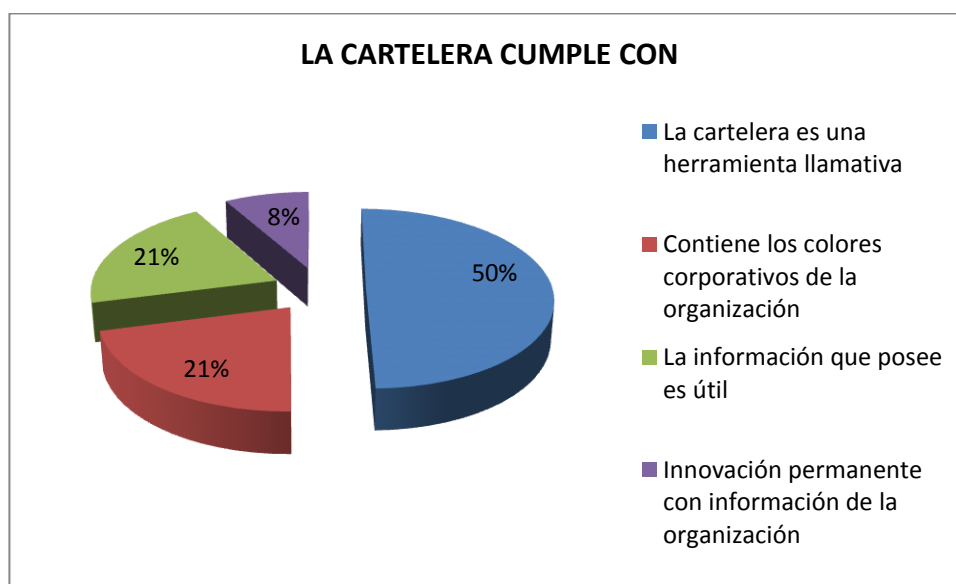


Ilustración 32 – Revisión Ultimatrix
Fuente: Colaboradores TCS
Elaborado por: Las Autoras
2015

Se analiza en la Tabla No. 26 e Ilustración No. 32 que el 50% de los colaboradores consideran que las carteleras son herramientas llamativas, por otro lado tan solo el 8% manifiesta que las carteleras poseen innovación permanente con información de la organización.

- El Ultimatrix cumple con los siguientes parámetros

Tabla 27 – Información Ultimatrix

		Responses	
		N	Percent
Ultimatix_es	Es amigable y fácil de manejar.	95	7,0%
	Su diseño es llamativo y dinámico.	463	34,0%
	Contiene los colores corporativos de la organización.	349	25,6%
	La información que posee es útil.	185	13,6%
	La información es actualizada.	270	19,8%

Fuente: Colaboradores TCS
Elaborado por: Las Autoras
2015

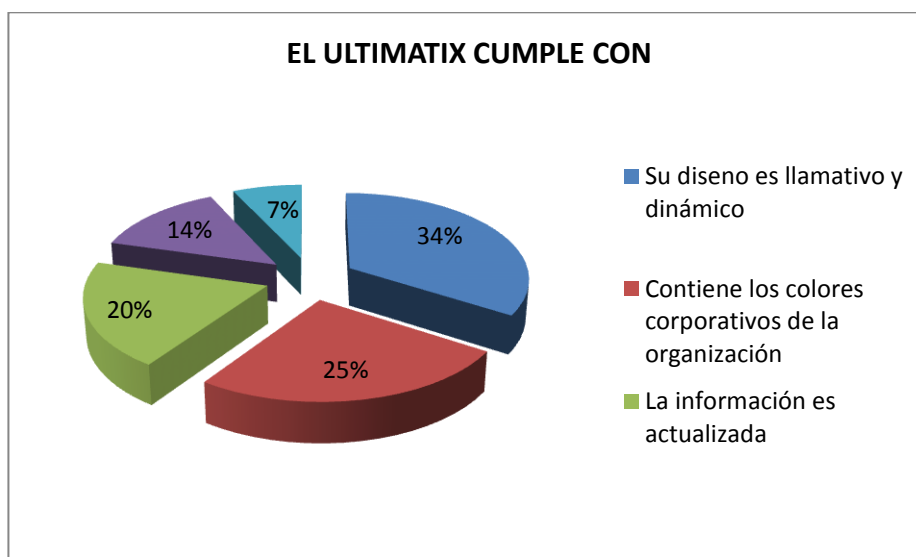


Ilustración 33 – Información Ultimatrix
Fuente: Colaboradores TCS
Elaborado por: Las Autoras
2015

En la Tabla No. 27 e Ilustración No. 33 se analiza que el 34% de los colaboradores considera que la herramienta Ultimatrix tiene un diseño llamativo y dinámico, tiene los colores corporativos (25%). Únicamente el 7% considera que la herramienta es amigable y fácil de utilizar.

- Participación en Proyectos Sociales

Tabla 28 – Participación de Proyectos Sociales

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	71	19,8	19,8	19,8
	No	287	80,2	80,2	100,0
	Total	358	100,0	100,0	

Fuente: Colaboradores TCS
Elaborado por: Las Autoras
2015

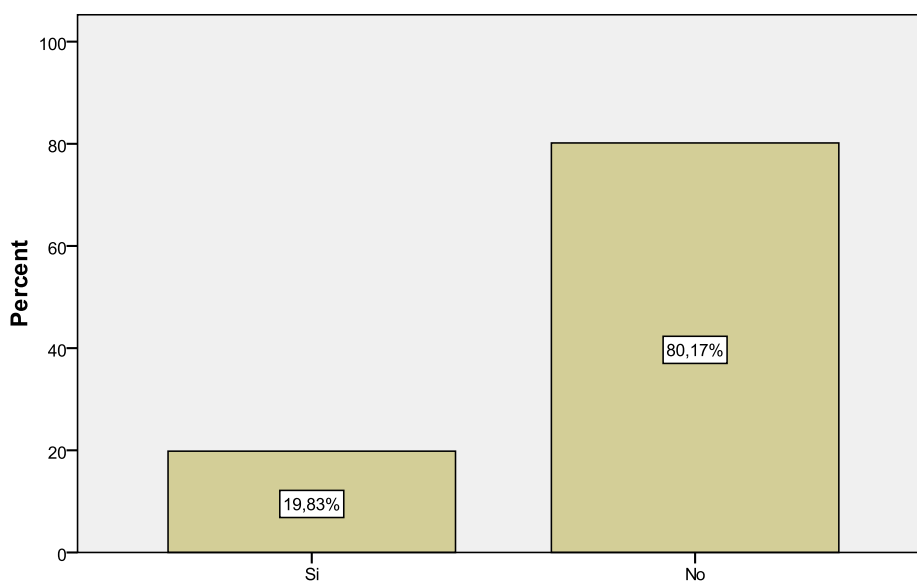


Ilustración 34 - Participación de Proyectos Sociales

Fuente: Colaboradores TCS
Elaborado por: Las Autoras
2015

En la Tabla No. 28 e Ilustración No. 34 se manifiesta que el 80.2% de los encuestados no participa en los Proyectos Sociales en el que TCS está involucrado con la comunidad. Únicamente el 19.8% es participe en actividades sociales.

- Detalle de Proyectos Sociales

Tabla 29 – Detalle de Proyectos Sociales

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Campaña de reciclaje de equipos informáticos	10	2,8	2,8	2,8
	Programa de Inclusión Laboral como Faculty Inclusivo	4	1,1	1,1	3,9
	Participación Carrera por la Vida ASONIC	37	10,3	10,3	14,2
	Voluntariado- Animales sin hogar	20	5,6	5,6	19,8
	No he sido partícipe	287	80,2	80,2	100,0
	Total	358	100,0	100,0	

Fuente: Colaboradores TCS
Elaborado por: Las Autoras
2015

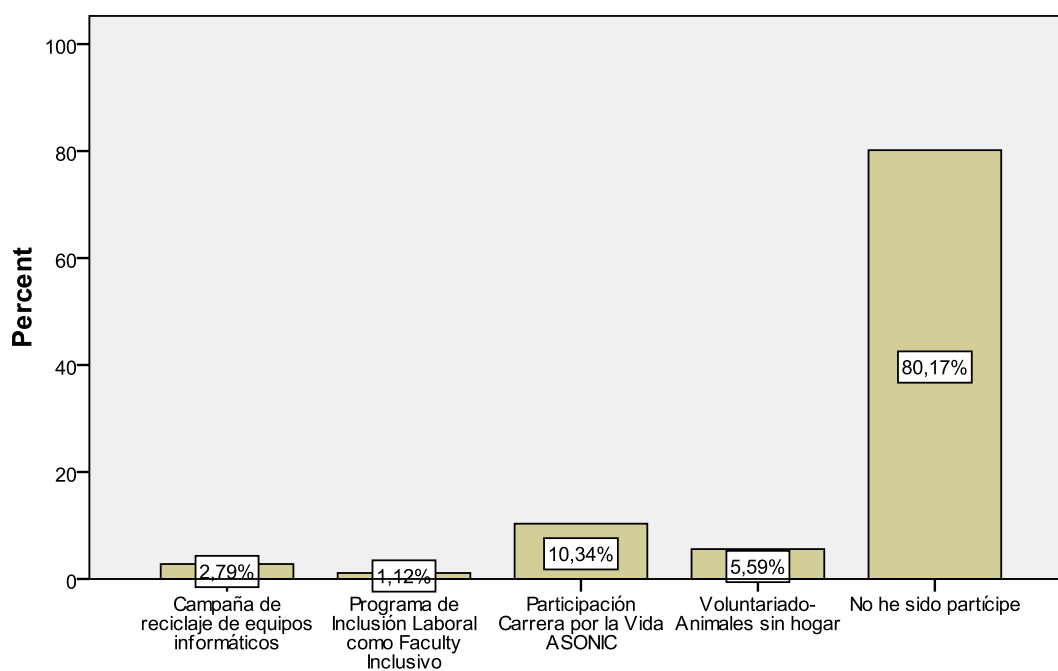


Ilustración 35 - Detalle Proyectos Sociales
Fuente: Colaboradores TCS
Elaborado por: Las Autoras
2015

Se observa en la Tabla No. 29 e Ilustración No. 35 que los principales proyectos sociales en el que los colaboradores son partícipes es la carrera por la Vida ASONIC con un 10.3% de participación, seguido del Voluntariado de animales sin hogar con un 6.5%.

3.5. Entrevista

Las siguientes entrevistas tienen el objeto de presentar a las gerencias y jefaturas los resultados de las encuestas realizadas a sus equipos de trabajo. Adicionalmente se revisaron estrategias y acciones que contribuyan a mejoramiento del Branding Interno.

*Las respuestas otorgadas en las entrevistas corresponden a información textual del entrevistado.

TALENT MANAGER

Responsable de la planificación estratégica del todo el departamento de recursos Humanos (evaluación de desempeño, clima laboral, procesos de salida, planes de retención y engagement, planes de carrera y desarrollo profesional, formación de back up, cumplimiento legales.

P. ¿Qué es TCS para los colaboradores?

R. TATA significa es un crecimiento profesional y un cambio positivo en la vida de las personas. También significa un reto en todo sentido, se debe aprender a trabajar en equipo, a tomar responsabilidades y llevar a cabo los planes estratégicos pensados para el cumplimiento de los objetivos.

TATA es un ganar ganar.

P. Según la encuesta realizada a los colaboradores de TATA, el 36% mencionó una misión incorrecta, mientras que un 18% desconocía totalmente la misión de su empresa. ¿Qué soluciones podrían mejorar este indicador?

R. No me sorprende este dato, pues estoy seguro que ninguna empresa logrará que el 50% de sus colaboradores sepan exactamente la misión de su organización, me refiero

al texto de memoria. Aquí hay un tema clave y va más allá de tomar una lección a nuestros colaboradores, como Empresa Internacional debemos darle sentido a la misión y visión. Soy partidario de definir y hasta fijar en lugares físicos la filosofía de la empresa. En todo sitio, a cualquier hora (en el comedor, fotocopiadora, sanitarios, etc.).

Sin embargo una estrategia que considero trascendental es entender que cómo empresa, independiente de la jerarquía, todo tipo de comunicación que otorgamos interna o externamente debe difundir la Misión, Visión y Valores. Nosotros somos el lienzo donde está escrita la misión de nuestra empresa. Nuestra filosofía es viva e implican acciones diarias.

P. Solo el 18% de los colaboradores encuestados mencionaron estar informados de las acciones que TCS realiza, ¿Qué propone para mejorar los canales de comunicación?

R. Los canales de comunicación que hoy contamos son:

- Carteleras
- Ultimatix
- Correo electrónico
- Reuniones jefes directos

Ya habíamos identificado esta brecha entre la comunicación empresa – empleado. Estamos trabajando en involucrar al colaborador en temas propios de la empresa y también entre compañeros. Es así que una de las estrategias vistas es permitir a los colaboradores el acceso a Yammer, una red social privada que ayuda a los empleados a conectarse con las personas de su empresa, compartir información y administrar proyectos. Yammer va a permitir romper barreras de jerarquía y mantener conversaciones informales dentro de un ambiente formal de trabajo.

Otra acción prevista es rediseñar nuestra actual Intranet, según estadísticas en promedio un colaborador ingresa a Ultimatix dos veces al mes. La idea que tenemos en mente es crear una intranet que supla con las necesidades de nuestro cliente interno. Queremos hacer un focus group para que el contenido nazca desde el propio usuario, de esa manera convertir este canal de comunicación en el preferido de los colaboradores.

P. ¿Considera que TATA esta una de las mejores empresas para trabajar en Ecuador?

R. No solo lo considero, estoy totalmente convencido que TATA es la mejor empresa para trabajar en el campo de tecnología.

Conozco que existen reconocimientos que valoran a las empresas de acuerdo a su clima laboral sin embargo desde mi punto de vista, esa valoración se ha convertido en un tema de comercial y hasta con un tinte marketero.

P. Como planificador de estrategias de TATA, ha analizado incluir estrategias que permitan aumentar el branding interno.

R. El Branding interno significa un cúmulo de atributos, excelente comunicación interna, valores compartidos, sentido de pertenencia, reconocimiento, desarrollo de personal etc. Es la cima de todo departamento de Recursos Humanos. Sin duda en todas las estrategias realizadas en recursos humanos se trabaja con el fin de aumentar en branding interno.

El proceso que hoy seguimos al armar una estrategia es el siguiente:

1. Conocer el estado actual de nuestro cliente interno
2. Levantar un informe de los hallazgos encontrados
3. Determinar objetivos alcanzables
4. Definir ideas creativas
5. Recién en este punto armar la estrategia
6. Definir indicadores

JEFE DE HSE

Responsable del cumplimiento de todas las leyes regulatorias en las áreas de seguridad industrial, ambiente y salud ocupacional y sus implementaciones

P. ¿Cuál es el mensaje que TATA quiere dar a la comunidad?

R. Te refieres a la Imagen Corporativa. Como toda empresa internacional y con prestigio, TATA desea ir más allá de la producción y comercialización de sus servicios tecnológicos, desea también asumir compromisos con los grupos de interés para solucionar problemas de la sociedad.

Estamos conscientes que hoy en día la imagen de una empresa lo es todo. Los clientes se sienten más atraídos por el significado de la marca (percepción) que en sí por su producto o servicio. La marca o la buena reputación de marca es una poderosa herramienta de captación de clientes.

P. ¿Cómo es la comunicación hacia los colaboradores acerca de los nuevos proyectos de seguridad industrial, ambiental y salud ocupacional?

R. No utilizamos una canal diferente a los que la empresa en general utiliza. La información que transmitimos es meramente periodística.

P. Acorde a la encuesta realizada, el 80% de los colaboradores no están involucrados en proyectos sociales. ¿Qué factores cree que influyen en este resultado? Y que alternativas propone para mejorar el voluntario.

R. Desde mi perspectiva el principal factor que impide que los colaboradores estén involucrados es el desconocimiento. Los colaboradores no saben que existen acciones de ayuda social. El segundo factor es la falta de interés por parte de los colaboradores.

Considero que puede haber tres acciones que permitan involucrar a los colaboradores en los proyectos sociales:

- Contar con el apoyo de los líderes de TATA para que permitan el involucramiento de los colaboradores en temas sociales. Sin el apoyo de ellos no se conseguirá un verdadero compromiso.
- Proveer de información necesaria al colaborador, a fin de que las acciones nazcan de ellos mismos.
- Actuar: si los proyectos se quedan en palabras no sirve de nada, más bien crean desmotivación en los colaboradores. Los empleados de TATA deben tener el poder de tomar acciones en la oficina.

P. ¿Hay la apertura a nivel de jefaturas para que los colaboradores se involucren en actividades de ayuda social?

R. Como te comentaba anteriormente, para mí el tema de “Permitir o Acceder” es el factor principal en una estrategia de involucramiento del personal. Lamento decirlo pero no contamos con el apoyo de todas las áreas para involucrar al personal, ni una vez al año, en proyectos sociales. Cualquier actividad hoy por hoy se realiza en horario no laboral.

P. ¿Qué opina del Branding Interno?

R. Para mi forma de pensar el Branding interno es el conjunto de actividades y procesos que cambian radicalmente la cultura organizacional de la empresa. Como resultado inspiran al colaborador y crean empatía entre empresa y empleado.

Estoy de acuerdo en contar con estrategias de branding interno, pero que sean medibles. TATA no necesita acciones que involucren un gasto económico sin tener retribución.

P. ¿En su rama, qué acciones se deberían hacer para que aumente el Branding Interno?

R. Las acciones pensadas para el 2016 son:

- “Compartir públicamente los proyectos sociales donde TATA está involucrado”

- Integrar a los colaboradores en temas de voluntariado.
- Crear camisetas para identificar a los voluntarios
- Capacitar a los colaboradores según los temas que ellos les interesa saber (salud o seguridad)
- Realizar actividades sociales por departamentos

L&D Head

Responsable de manejar todos los planes de capacitación, aprendizaje, desarrollo de los empleados y manejo de temas específicos de aprendizaje de acuerdo a las necesidades de los proyectos y clientes.

P. ¿Realiza TATA un diagnóstico de necesidades de capacitación?

R. En efecto nuestro departamento realiza DNC, esto nos evita capacitar por capacitar. Para recabar información realizamos entrevistas al jefe directo del empleado para conocer en qué considera que debe capacitarse su equipo.

P. ¿Se cuenta con un programa, anual, semestral o trimestral de capacitación?

R. Tenemos un programa de capacitación anual. Desde octubre hasta noviembre levantamos la información que se requiere para todo el año siguiente:

Básicamente lo que abordamos estos meses son: contenidos del programa, presupuesto, análisis del costo beneficio, cronograma tentativo de las capacitaciones.

P. Dentro de la encuesta realizada al personal de su área, solamente el 7% siente que el perfil de un colaborador de TATA va de la mano con la capacitación. ¿Por qué considera que sucede eso?

R. Los colaboradores deben saber que la capacitación proviene de ellos mismos. Contamos con una plataforma llamada iEVOLVE que contiene más de 1000 cursos en línea. Somos una empresa digital y nuestra meta es disminuir en gastos operativos, si la solución la podemos tener en línea con los cursos interactivos, es más rentable para la empresa. Por cierto los cursos están abiertos a los colaboradores todo el año y sin restricción de horario, ni siquiera de lugar físico. En el área de Talento Humano necesitamos dar más impulso a la auto capacitación. Se requiere incentivar a los colaboradores a capacitarse ellos mismos para ser mejores en su trabajo y por consecuencia lograr las metas.

P. ¿Se verifican los resultados de los entrenamientos que realizan los colaboradores? ¿De qué manera?

R. Sin duda, tenemos mediciones de las capacitaciones otorgadas. Cuando el tema de las capacitaciones involucra un conocimiento específico del tema, se realiza una evaluación con calificación de certificación, como por ejemplo nuevos productos digitales, sus políticas y costos. Mientras que si el tema de capacitación son aspectos generales, liderazgo, trabajo en equipo, manejo de conflictos, se realiza una reunión de seguimiento con el jefe inmediato para conocer si la capacitación tuvo un cambio positivo en el colaborador.

De todas las capacitaciones otorgadas realizamos informes de seguimiento para conocer a corto y mediano plazo la efectividad de la formación.

P. ¿Cree que por la formación que se le otorga al colaborador, hace que se sienta motivado en su trabajo?

R. En efecto considero que las capacitaciones que otorga TCS son de gran utilidad. Manejamos una encuesta de satisfacción que nos permite conocer detalles que mejorar en temas como, protocolo, temática, contenido, expositor, etc.

La formación que se otorga a un colaborador lo motiva ya que esto representa la ampliación de nuevas oportunidades laborales, es decir el colaborador está en mejores condiciones para mantener un puesto de trabajo o acceder a otro diferente. La formación también te garantiza un mejor salario.

TCS seguirá trabajando para que los colaboradores entiendan la importancia de estar actualizados en conocimiento y para que sin necesidad de asistir a un día de capacitación, puedan tomar cursos que les permitan incrementar la productividad y salir del estancamiento profesional.

Gerente BQ-PMO

Es el responsable de esquematizar y estandarizar los procedimientos para el desarrollo y mantenimiento de acuerdos de Niveles de Servicio y transaccionalidad de la BPO, Tecnología, Operaciones, MDS, etc.

P. Usted forma parte del comité ejecutivo de TCS, ¿Cómo transmite la información que recibe a su equipo de trabajo?

R. Es comunicado a las líneas de supervisión y ellos son los responsables de transmitir la información a las diferentes áreas.

P. ¿Mantiene usted reuniones de retroalimentación con sus colaboradores?

R. No constantemente, solo cuando hay proyectos importantes.

P. Se identificó que alrededor de 32,4% de los colaboradores de TCS no se sienten informados por parte de los altos mandos. ¿Qué acciones se puede realizar para que esta cifra disminuya?

R. No soy el encargado de comunicar las acciones y decisiones de la empresa, ese es el trabajo del departamento de Recursos Humanos.

P. ¿Conoce usted que es el branding Interno, como cree que su área aporta esta cualidad a TCS?

R. Conozco qué es el branding interno, pero no encuentro ninguna relación con mi departamento, que se encarga de establecer y cumplir los niveles de servicio pactados con nuestros clientes. Mi equipo de trabajo viene a realizar su trabajo. Sigo pensando que esa labor le corresponde a Talento Humano, no a mi departamento.

De todas maneras lo tendré en consideración, por ahora no lo considero necesario.

3.6. Grupo Focal

En anteriores herramientas de investigación se logró recabar información cualitativa y cuantitativa de la empresa. Con el uso del Grupo Focal se requiere conocer con mayor aclaración las perspectivas de los colaboradores acerca de la empresa. Para ello se expondrán preguntas claves a los integrantes para comenzar un intercambio de ideas.

3.6.1. Ficha Descriptiva

Fecha	Viernes 6 de Noviembre de 2015 Viernes 20 de Noviembre 2015
Lugar	Sede TCS Edificio Inluxor
Actividad	Focus Group
Tema	Branding Interno
Nombre del Moderador	Jannina Mera
Asistente del Moderador	Geovanna Mera
Participantes	Colaboradores de TCS

Tabla 30 - Ficha Descriptiva Focus Group
Elaborado por: Las Autoras
2015

3.6.2. Ficha Técnica

Metodología	<ul style="list-style-type: none">Se utilizó la técnica de Grupo Focal, que consiste en dinámicas de grupos realizadas con 8 personas dirigidas por una persona experta en animación de las mismas.
Universo	<ul style="list-style-type: none">Hombres y mujeres colaboradores de TCS, con edades comprendidas entre los 25 a 42 años.

Tabla 31 - Ficha Técnica Focus Group
Elaborado por: Las Autoras
2015

3.6.3. Dinámica de Grupo focal

Previamente se solicita autorización a las áreas involucradas para realizar dinámica de investigación con los colaboradores. Se separa una sala de TCS para realizar el grupo focal que tendrá una duración máxima de 45 minutos.

La facilitadora ingresa a la sala y comparte la razón del grupo focal y anuncia los objetivos. Posteriormente se entrega marcadores y papeles adhesivos a los participantes para que en ellos escriban lo que piensan acerca de las preguntas que realizará el moderador. Cuando los colaboradores tengan su respuesta escrita, el moderador las recogerá y las pegará en el pizarrón.

3.6.4. Número de Participantes Grupo Focal

<u>Área o Unidad</u>	<u>Número de personas</u>
- Administrativo	8
- Bussiness Quality	8
- Recursos Humanos	12
- Finanzas	8
- TI	8
- Consultoría	12
- Comercial	8

3.6.5. Resultados del Grupo Focal

- ¿Cuáles fueron las razones por la cual ingresaste a TCS?
 - Estabilidad laboral.
 - Empresa multinacional.
 - Crecimiento profesional.
 - Gran escuela para formarse.
 - Salarios competitivos.
 - Ubicación céntrica.

- ¿Qué te gusta de tu empresa? (Aspectos no monetarios)
 - Programa Sociales de Voluntariado
 - Participación en Great Place To Work
 - Apertura con el Departamento de RRHH
 - Beneficios no monetarios (alimentación, uniforme, seguro médico, aporte personal)
 - Equilibrio vida laboral / personal
 - Campeonato Deportivo
- ¿Qué te gustaría que tenga tu empresa?
 - Flexibilidad de Horarios
 - Reuniones trimestrales de toda la empresa con el CEO
 - Participación en la planificación estratégica de la empresa.
 - Comunicación de la empresa en medios masivos.
 - Integraciones de áreas
- ¿Cuáles son las principales características que diferencian al empleador TCS?
 - Empresa inclusiva
 - Sueldos por encima de la media
 - Empresa estable en el mercado.
- ¿A través de qué canales de comunicación te gustaría estar informado por TCS?
 - Reuniones con Jefe Directo
 - Correo electrónico
 - Red Social interna (Periódico Virtual)
 - Ultimatrix
- ¿Qué recomendaría al área de comunicaciones internas?
 - Que dediquen tiempo en conocer las necesidades de comunicación de los colaboradores.
 - Que haya más creatividad en la forma en que es comunicada la información.
 - Que exista un periódico virtual comunicando noticias de la empresa en el que se incluya temas como:
 - Actividades propias del negocio

- Vacantes laborales
- Cumpleaños del día
- Información de interés

3.6.6. Percepción del Grupo Focal

- Se percibe que los colaboradores ya fueron notificados por sus líneas de supervisión sobre el Grupo Focal, lo que puede determinar que los colaboradores tuvieron una posición predispuesta en su intervención, pensando que quizás iban a ser evaluados por las respuestas que proporcionen.
- Se observó que en la mayoría de grupos había una persona que dominaba sobre el resto, como consecuencia hubo un sesgo en la información proporcionada.
- Se evidencia que en todos los grupos de trabajo existía tensión por el tiempo, aunque el permiso fue dado por los supervisores de cada área, no se sentía apertura por parte de los participantes.

3.7. Diagnóstico de la Investigación

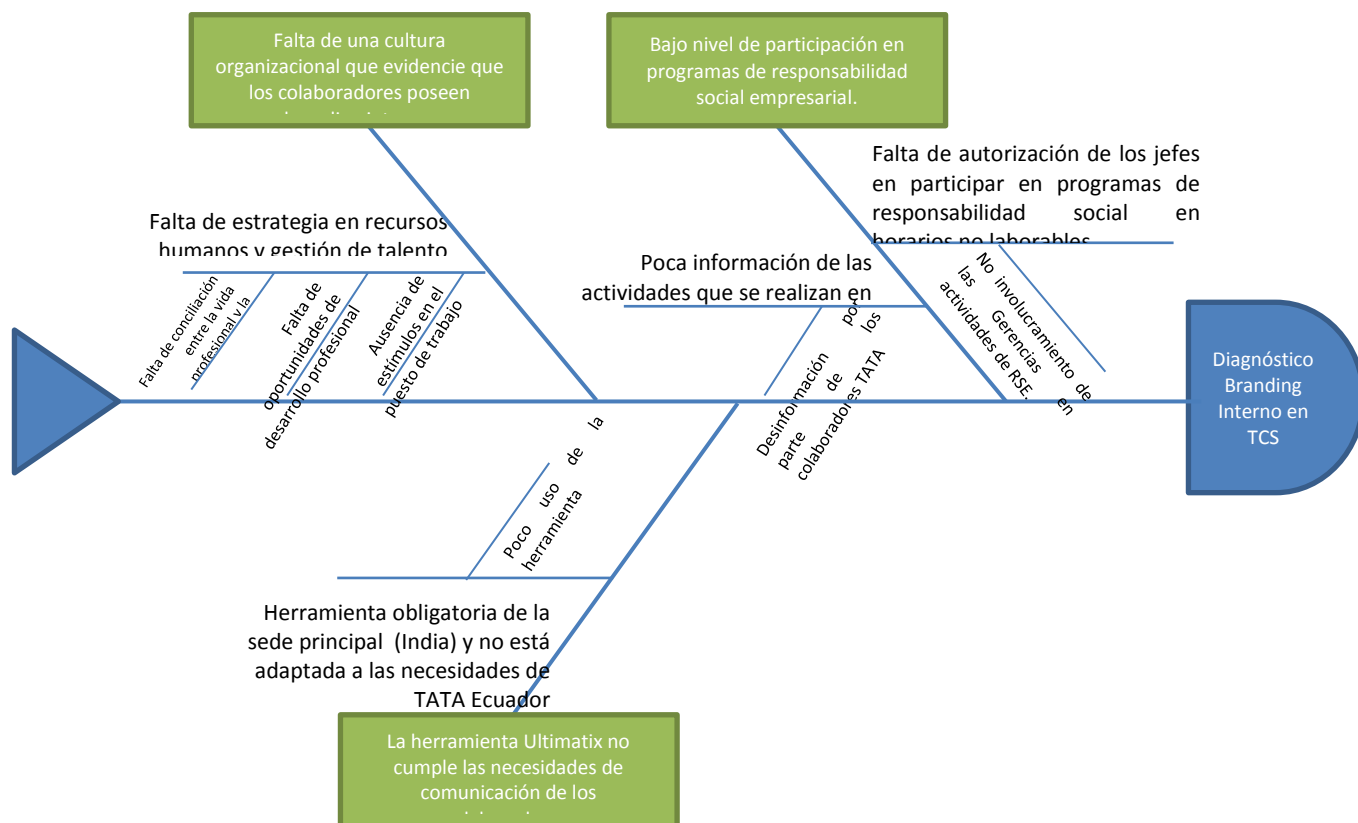


Ilustración 36 – Diagnóstico de la Investigación
 Fuente: Colaboradores TCS
 Elaborado por: Las Autoras
 2015

3.8. Análisis e Interpretación de la investigación

➤ Encuestas

- Una proporción mayoritaria de los colaboradores encuestados tiene contacto con el cliente externo.
- Una parte determinante de colaboradores desconocen y afirman no sentirse identificados con el eje ideológico de la empresa.

- Existe un alto nivel de confusión sobre los valores corporativos de la organización.
- Las características que representan al colaborador TCS son: responsabilidad, confianza y respeto.
- Los colaboradores se sienten parcialmente informados por la empresa.
- La calificación que le brindan a la información es mediana, la consideran necesaria y completa, sin embargo manifiestan que es inoportuna y confusa.
- Los colaboradores afirman que la información recibida cumple con los parámetros establecidos, empero es muy poco motivante.
- Adicional a la información que es compartida por la empresa, los colaboradores están interesados en conocer sobre los logros de sus compañeros y de la organización.
- Todas las áreas utilizan muy poco la herramienta interna Ultimatix, esto se debe a la poco amigable que es la herramienta y que no se encuentra adaptada a las necesidades de la empresa en Quito ya que el diseño viene desde la Matriz en la India.
- La herramienta de comunicación más utilizada es el correo electrónico, la cual tiene un alto nivel de efectividad.
- Existe un bajo índice de participación en los programas de responsabilidad social organizados por la empresa.
- Los colaboradores sugieren que se realicen actividades anuales para comunicación de resultados por parte de CEO y la Alta Gerencia.

➤ **Entrevista**

- La directiva de Talento Humano reconocen que existe una brecha de comunicación entre la empresa y empleado.
- La Directiva de Talento Humano propone incorporar la herramienta social Yammer con la finalidad de conectar a sus colaboradores entre sí, y mediante este canal eliminar jerarquías.

- El Talent Manager de TATA propone una reestructuración de su intranet Ultimatix, con el propósito de que sea la herramienta de consulta principal de los colaboradores.
- La Jefe de HSE reconoce que existe poca colaboración en los empleados en temas de ayuda social, esto tal vez se deba a la falta de apoyo de sus jefes.
- La Jefatura de Capacitación propone incentivar con más fuerza los cursos en línea, existen más de 1000 cursos online en los que los empleados pueden certificarse.
- La mayoría de los entrevistados están interesados en armar una propuesta comunicacional que aumente el branding interno en sus colaboradores.

➤ **Grupo Focal**

○ **Ámbito Empresa**

- Los colaboradores reconocen a TCS como una empresa sólida, a la que muchos la ven como una gran escuela con salarios competitivos. Sin embargo consideran que son muy poco tomados en cuenta en temas estratégicos de la organización. Asimismo, afirman que ni si quieren conocen los resultados anuales de la empresa, ni existe mayor interacción del CEO con los colaboradores.

○ **Ámbito Comunicación**

- Los colaboradores afirman que la empresa comunica temas informativos a través del correo electrónico, sin embargo consideran que falta creatividad en la forma en que son comunicadas las cosas. “El mismo mensaje podría tener un mayor impacto si se cambia la forma”.
- Entre los canales de comunicación que sugirieron, se mencionó: la implementación de un periódico virtual de la empresa que tenga temas de interés para el colaborador (laboral y no laboral).

○ **Ámbito Branding**

- Los colaboradores reconocen las actividades de marca que realiza la empresa internamente, y valora los esfuerzos que se han realizado en las actividades de RSE, Great Place To Work y las actividades propias de la organización. De igual manera transmiten la necesidad de que la empresa afiance más el interés y empoderamiento en sus colaboradores en actividades de motivación intrínseca como toma de decisiones, participación en temas estratégicos, retroalimentación constante, nuevos retos laborales, etc. Acciones que permitirán estar más comprometidos con una empresa que vela por su crecimiento integral.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE COMUNICACIÓN

4.1. Análisis de Micro y Macro entorno

Al momento de analizar una propuesta de comunicación es necesario observar a un nivel macro y micro todas las variables y factores que podrían afectar el desempeño, desarrollo y las actividades propias del negocio, es decir las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de una organización.

Los factores presentados a continuación fueron identificados, ponderados y calificados en base al conocimiento y la experiencia de los miembros del Comité Gerencial de TATA, estos fueron: David Palacios (Gerente de Tecnología), Cecilia Gaibor (Gerente de RRHH), Susana Procel (Gerente Infraestructura), Mauro Loza (Gerente Comercial y Financiero), Vladimir Cabrera (Gerente BQ PMO). El levantamiento del mismo fue tratado en la reunión trimestral de resultados mantenida en Octubre 2015 y planificación estratégica 2016 de TCS.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Empresa Multinacional	Competencia
Empresa Líder en el mercado tecnológico	Falta de capacitación especializada en tecnología de la información a nivel nacional.
Ubicación estratégica	Altos costos de las certificaciones de especialización requeridas para el negocio.
Personal calificado	
Certificaciones Internacionales (ISO 27001, 9001, 20000)	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Personal Capacitado	Alta rotación del personal
Estabilidad laboral	Ausencia de Plan de Carrera
Calidad y experiencia en la prestación del servicio	Falta de comunicación directa con las líneas de supervisión.
Capacidad instalada	Falta de un plan de Comunicación Interno
Beneficios adicionales	Falta de un plan de incentivos
Salarios Competitivos	Desconocimiento de la cultura corporativa

Tabla 32 - FODA
Fuente: Departamento de RRHH TCS
Elaborado por: Las Autoras
2015

4.3. Públicos

El público determinado para la campaña de comunicación de branding interno dentro de TCS, es el público interno, es decir; colaboradores de la empresa Tata Consultancy Services Quito que laboran en las Sedes Edificios Condelpi e Inluxor, según datos proporcionados por el área de Talent Manager de TATA, los colaboradores tienen las siguientes características:

- 228 hombres y 192 mujeres con edades comprendidas en 25 a 50 años de edad, con un nivel económico medio – medio alto, con estudios superiores de tercer y cuarto nivel)

4.4. Plan de Comunicación para potencializar el Branding Interno

4.4.1. Objetivos

4.4.1.1. Objetivo General

Contribuir a través de estrategias y actividades de comunicación, capacitación y reconocimiento, con el fin de aumentar el Branding Interno de los colaboradores de Tata Consultancy Services Quito ubicados en los Edificios Condelpi e Inluxor.

4.4.1.2. Objetivos Específicos

- Fomentar el interés y conocimiento de la Filosofía Corporativa de la empresa. (Misión y Visión).
- Lograr una comunicación eficiente entre el colaborador y su línea de supervisión.
- Realizar actividades que afiancen las relaciones interpersonales de los colaboradores.
- Implementar la premiación al buen desempeño.
- Controlar diariamente la imagen personal de los colaboradores.
- Crear nuevos elementos de comunicación que garanticen la difusión del mensaje que la empresa quiere comunicar.

4.4.2. Beneficios de la ejecución del Plan de Comunicación Interna

El plan de comunicación apunta principalmente a mejorar el branding interno de TATA Consultancy Services. Dentro de este beneficio general se encuentran algunas ventajas igualmente importantes que nos detalla (GyG, 2015)

1. Incrementa la productividad en el trabajo
2. Aumenta el rendimiento
3. Disminuye la rotación de personal
4. Crea un vínculo emocional del empleado hacia la organización
5. Mejora la satisfacción del cliente externo.
6. Mejora la imagen de la empresa en el mercado y frente a sus competidores

4.4.3. Indicadores de Gestión de Talento Humano

Un plan de comunicación interna enfocado en potencializar el branding interno en los colaboradores de TCS va a tener un resultado directo en los índices del área de Talento Humano que se detallan a continuación

- Porcentaje Rotación del personal.
- Resultado Clima laboral
- Porcentaje de Ausentismo
- Productividad de los colaboradores

En la nueva edición del Libro Administración de Marketing, los autores Philip Kotler y Kevin Keller destacan “actividades y procesos que ayudan a informar e inspirar a los colaboradores”, ellos afirman que el fortalecimiento de la identidad interna, la comprensión y la valoración por parte de los funcionarios de una organización traerá beneficios agregados como la disminución de la rotación del personal, incremento de la motivación, eficiencia en el trabajo, y calidad de vida a los colaboradores. (Kotler & Keller, 2009)

4.4.4. Actividades de Comunicación

Objetivo 1: Fomentar el interés y conocimiento de la Filosofía Corporativa de la empresa. (Misión, Visión, Valores Corporativos).

Estrategia:

- Elaborar y transmitir un video institucional.
- Crear un Manual de Bienvenida a TCS.

Actividades:

1.1. Presentar el video institucional a las dos sedes de estudio como una forma de mostrar de manera dinámica la identidad de empresa.

Creación:

EL video institucional reflejará qué significa trabajar en TATA. Para ello se pedirá la colaboración de una persona de cada área de la empresa. La idea es crear un video que muestre en breves rasgos que actividad realizan las áreas de TATA. Todo esto desde la percepción de los trabajadores.

Contenido:

Video	Audio
CORTE a Plano General de la sede principal de Tata	Música instrumental sin voces
Plano entero de una colaboradora dirigiéndose a la puerta principal. Se detiene y abre la puerta. La cámara entra como si se tratara de una persona.	Colaboradora: Hola, Bienvenido a TATA

Plano entero, la cámara recorre los pasillos del lugar hasta llegar al primer puesto de un colaborador.	Colaborador: Así que es tu primer día? Permíteme contarte quienes somos TATA
Cada uno de los colaboradores escogidos, les detallará que hacen sus área y terminará siempre con la frase. “Recuerda que ahora somos un equipo trabajo, si necesitas ayuda puedes contar con todos nosotros”	

Aplicación: El video será compartido en la Fiesta Corporativa anual y en los talleres de inducción a los colaboradores nuevos.

1.2.Utilizar el Manual de Bienvenida como guía para cualquier uso o aplicación.

Contenido del manual:

- Bienvenido al equipo TATA
- Historia de TATA
- Filosofía Corporativa
- Organigrama
- Derechos y Políticas
- Pago de Nómina
- Seguridad Social
- Prestaciones generales internas (uniformes, breaks, capacitaciones y desarrollo)
- Imagen de TATA
- ERES PARTE DEL EQUIPO

1.3.Colocación del nombre de los valores corporativos en las columnas de la empresa.

Indicadores de Medición: Encuesta para medir la eficacia de las aplicaciones. Se espera que el 80% de los colaboradores tenga conocimiento de la filosofía corporativa de TCS.

Evaluación:

- Mediante un sondeo de opinión que realizará un miembro del Departamento de RRHH, luego de un plazo determinado.
- Registro mensual de manuales entregados a los nuevos colaboradores.

Precondiciones:

- Apoyo de la Alta Dirección a través de Talleres de sensibilización sobre la importancia del branding interno y los resultados positivos de una comunicación de compromiso hacia los colaboradores.
- Apertura del Departamento de RRHH, a través de una presentación que evidencie la importancia de su participación en la consecución de objetivos corporativos y como socio estratégico de la organización.
- Transmisión clara y completa de la información, a través del desarrollo detallado del script del video y manual corporativo basado en las necesidades de la organización en lo que concierne a comunicación y branding interno, y las necesidades de los colaboradores.
- Presupuesto de la Organización para actividades de comunicación.

Monitoreo: La persona responsable de transmitir el video y entregar el manual de TCS, será el analista de inducción de RRHH; ya que es la persona que tiene el primer contacto con el nuevo colaborador.

Sostenibilidad: Dentro de las funciones del analista de inducción se le asignará esta responsabilidad. De esta forma se garantizará el completo cumplimiento del objetivo planteado.

Responsable: Gerente de Recursos Humanos y Gerencias de áreas.

Propuesta Gráfica:



Ilustración 37 – Diseño Manual de Bienvenida TCS
Elaborado por: Las Autoras
2015

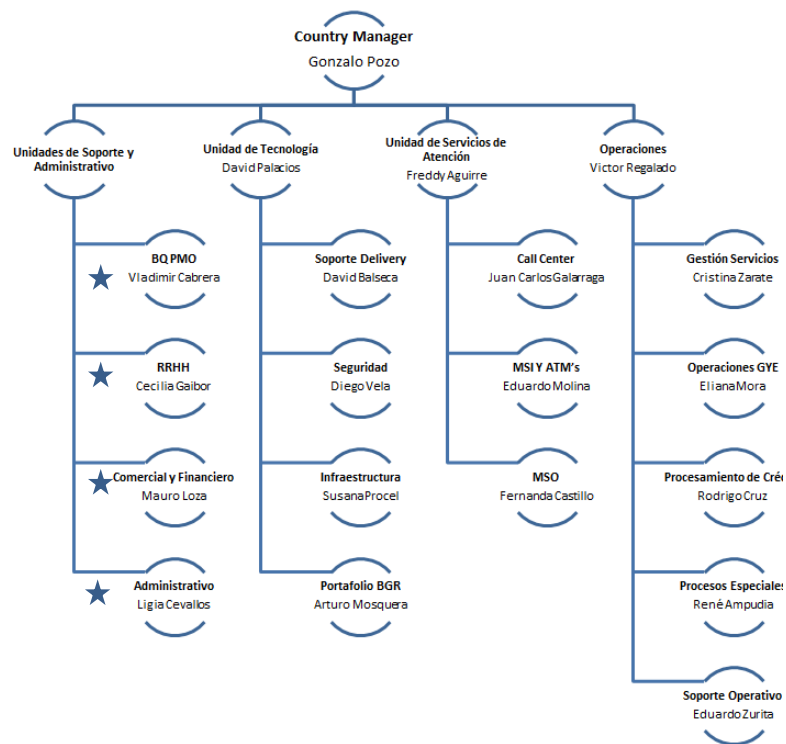
Objetivo 2: Lograr una comunicación eficiente entre el colaborador y su línea de supervisión.

Estrategia: Organizar reuniones, crear un informativo interno y enviar correos electrónicos informativos a todos los colaboradores.

Actividades:

2.1. Hacer una reunión quincenal de una hora de duración, con el fin de actualizar la información y analizar el desempeño grupal e individual.

Intervinientes: Líneas de supervisión con sus equipos de trabajo.



Líneas de Supervisión ★

2.2. Crear un informativo virtual interno que involucre temas propios de la empresa y sociales.

Contenido:

- Filosofía Corporativa (Valores Corporativos)
- Temas de interés
- Información de aplicaciones internas.
- Información de resultados corporativos.
- Logros de colaboradores
- Vacantes disponibles
- Cumpleaños

Frecuencia: Publicaciones diarias.

Indicadores de Medición:

- Formularios de reuniones quincenales

- Número de participantes de la Trivia

Evaluación:

- Reuniones de trabajo: Las líneas de supervisión deben llenar un Formulario de reuniones quincenales que se habilitará en la herramienta Ultimatix. El área de RRHH será la encargada de verificar que todas las áreas hayan subido la información a la herramienta, en caso de incumplimiento se le notificará al Gerente y tendrá el periodo de 5 días para poder realizarla. Si este incumplimiento es frecuente será tomado en cuenta en la evaluación de desempeño de la línea de supervisión.
- Informativo Virtual: Se realizará Trivias de contenidos publicados en el diario virtual para conocer si las personas lo están leyendo. Las trivias serán premiadas con beneficios no monetarios por ejemplo:
 - Cupón válido para salir temprano: este beneficio permitirá al colaborador salir una hora antes de la hora habitual de salida.
 - Cupón válido para traer a tu hijo a la oficina: este beneficio permitirá al colaborador traer a su hijo o hija a su lugar de trabajo.
 - Cupón válido para tomar 2 horas de almuerzo: este beneficio permitirá al colaborador tomar una hora más de almuerzo.

Precondiciones:

- Apoyo de las Líneas de Supervisión a través de Talleres de sensibilización sobre la importancia de la comunicación en los equipos de trabajo.

Monitoreo: El analista de comunicación interna será la persona encargada de descargar el Formulario de cada área y verificar que área no ha realizado el cumplimiento de esta actividad. El área que cumpla con el envío del informe a tiempo durante todos los meses del año será reconocida y recompensada con la cena de fin de año.

Sostenibilidad: Dentro de las funciones de cada Gerente de TCS se le asignará como objetivo de desempeño la responsabilidad de realizar las reuniones con sus equipos de trabajo.

Responsable: Líneas de supervisión con sus equipos de trabajo.

Objetivo 3: Realizar actividades que afiancen las relaciones interpersonales de los colaboradores.

Estrategias:

- Implementación del Programa “Nomina tu Proyecto TATA”
- Programa la “Carrera Tecnológica”
- Realizar una salida de campo anual.

Actividades:

3.1. Este Programa consiste en dar la oportunidad a los colaboradores TCS para nominar proyectos que generen ingresos o ahorros para la organización en lo que respecta a: procesos, desarrollos, estructuras, etc.

La idea es la formación de grupos de trabajo de la misma área que se integren para la presentación de un Proyecto para la empresa. Esta postulación se la debe realizar a través de la Red Interna Ultimatix, y los proyectos serán evaluados por el Comité Gerencial de TCS.

La mejor propuesta será presentada en la Reunión Anual de TCS y el equipo ganador será premiado con un viaje a un All Inclusive de tres días para cada uno de los miembros del equipo y sus familias.

3.2. Este Programa consiste en la formación de grupos de trabajo con personas de diferentes áreas de la organización que complementen su creatividad en el cumplimiento de retos semanales propuestos. Por ejemplo: Reto 1: Idea de un Aplicativo Tecnológico que pueda

mejorar algún proceso interno. Reto 2: Reciclaje de Equipos de Computación Obsoletos, etc.

La Carrera Tecnológica va a tener la duración de un mes, el equipo que haya cumplido con todos los retos propuestos recibirá premios para sus integrantes. Ejemplo: Tablets, Celulares, etc.

3.3. Realizar una salida de campo anual con todos los colaboradores, como una forma de integrarlos a la comunidad TATA.

El jefe de cada área dará la autorización y coordinará con RRHH el presupuesto para la actividad, mientras que una comisión de su equipo de trabajo organizará todo lo relacionado a la salida de campo. (Transporte, Reservación, Alimentación).

Indicadores de Medición: El Gerente de cada área debe tener el 80% de cumplimiento en el objetivo de actividades de inter relación en los equipos de trabajo.

Evaluación:

- La actividad no es obligatoria, sino que es de libre aplicación de las Gerencias. Los beneficios de realizar esta actividad se verán reflejados en la encuesta de clima laboral “Pulse-Sección Evaluación Jefe Directo”. De igual manera el cumplimiento de actividades de inter relación de los equipos será calificado en la evaluación de desempeño de las Gerencias.

Precondiciones:

- Apoyo de la Alta Dirección para la reunión anual.
- Apertura de los colaboradores.

Monitoreo: El Gerente de RRHH revisará estos indicadores propuestos para las Gerencias de manera trimestral, de esta manera se dará el seguimiento al cumplimiento de estas actividades.

Sostenibilidad: Al estar incluidos estos indicadores en las evaluaciones de desempeño de los Gerentes se debe cumplir con estas actividades.

Responsable: Gerencia General y asistentes de Gerencias de áreas.

Objetivo 4: Dar a conocer a las líneas de supervisión actividades de motivación intrínseca aplicables para sus equipos de trabajo.

Estrategia:

- Compartir con las líneas de supervisión la importancia de una retroalimentación constante en los resultados individuales y grupales de los colaboradores, para ello se planea realizar talleres de sensibilización.

Actividades:

- Realizar Talleres de Sensibilización Motivación Intrínseca

Propuesta del Contenido del Taller:

- Un trabajo desafiante
- Posibilidades para elegir
- Oportunidades de progreso
- Tutorías y educación
- Retroalimentación constante
- Participación en toma de decisiones

Indicadores de Medición:

Evaluación de los colaboradores a sus jefes: semestralmente los colaboradores evaluarán a sus jefes en los aspectos en donde los jefes fueron capacitados.

Actividades en Equipo: En una actividad presentada anteriormente se proponía que cada equipo de trabajo arme un proyecto que beneficie a la empresa. En la evaluación de esta propuesta el área de Talento Humano medirá en qué porcentaje se aplicaron las técnicas enseñadas en la capacitación de los líderes. En la presentación los integrantes del proyecto defenderán las técnicas aplicadas.

Evaluación:

- Nivel de Seguimiento por parte de RRHH
- Resultados de la encuesta “Pulse”

Precondiciones:

- Apertura de las Gerencias TCS
- Seguimiento del Departamento de RRHH
- Presupuesto organizacional

Monitoreo: El Jefe de capacitación se encargará de armar un cronograma para la impartición de los talleres.

Sostenibilidad: Los gerentes de cada área deberán cumplir con dos capacitaciones anuales sobre temas relacionados a motivación del personal y retroalimentación.

Responsable: Empresa externa con la colaboración del área de RRHH.

Objetivo 5: Crear nuevos elementos de comunicación que garanticen la difusión del Branding Interno en TCS.

Estrategias:

- Crear Material gráfico para las campañas de comunicación.
- Realizar BTLS enfocados en incentivar el branding interno en los colaboradores.

Actividades:

6.1.Las gráficas serán enfocadas en el colaborador como Embajador de la Marca empresa (Branding)

Descripción: Se colocará un foco en la parte superior de la puerta de entrada de TATA. El foco se encenderá cuando una persona pase por la puerta. El foco tendrá la siguiente frase. “Tus ideas nos importan”



Ilustración 38 – Propuesta BTL TCS
Elaborado: Por las Autoras
2015

6.2.El BTL se colocará en el comedor de la empresa.

Descripción: en las paredes del comedor de TATA se colocará la historia de la empresa. Desde los comienzo de la empresa en la India hasta su llegada al Ecuador, sus logros y sus metas.

Indicadores de Medición: Encuestas de branding interno aplicadas a los colaboradores.

Evaluación: Resultados de las encuestas aplicadas.

Monitoreo: El analista de comunicación interna será la persona encargada de verificar que los nuevos elementos de comunicación se implementen.

Sostenibilidad: Cada tres meses se refrescará las gráficas que incentiven el branding a los colaboradores.

Precondiciones:

- Presupuesto organizacional
- Seguimiento de la persona encargada del área de Comunicación.
- Apertura de los colaboradores.

Responsable: Analista de Comunicación Interna.

Propuesta Gráfica:



Tú también puedes hacer un SUPER trabajo.

SOMOS TCS

Ilustración 39 – Propuesta Branding Interno TCS
 Elaborado: Por las Autoras
 2015



Ilustración 40 – Propuesta Branding Interno TCS
Elaborado: Por las Autoras
2015

Objetivo 6: Fomentar la participación de los colaboradores en las actividades de responsabilidad social.

Estrategia:

- Dar a conocer a los jefes de cada área sobre los programas de RSE a fin de que sus equipos de trabajo también sean participe.
- Creación de una campaña de información de RSE en TATA.

Actividades:

7.1.Cada gerencia debe realizar una actividad de Responsabilidad Social, esta actividad puede ser escogida entre todos los programas de RSE en los que participa TCS.

- Campaña de donación por Navidad
- Programa de Inclusión Laboral como Faculty Inclusivo
- “Embajadores Universitarios”
- Voluntariado- Animales sin hogar
- Campaña de donación de sangre
- Participación Carrera por la Vida ASONIC
- Campaña donación de libros
- Campaña de reciclaje de equipos informáticos

7.2.Diseñar material gráfico colocado en sitios principales con mensajes motivacionales de participación y contribución en proyectos de RSE.

Indicadores de Medición: Número de colaboradores que son participes en Programas de RSE.

Evaluación: La asistencia de los colaboradores en los Programas de RSE.

Precondiciones:

- Compromiso y apertura de las Gerencias.
- Apertura de los colaboradores en la participación.
- Seguimiento del área de RRHH.

Monitoreo: La analista de Responsabilidad Social será la persona encargada de comunicar las actividades de RSE.

Sostenibilidad: Creación de contenidos atractivos que llamen la atención de los colaboradores para que se puedan sumar a los Programas de RSE.

Responsable: Analista de Responsabilidad Social y las Gerencias.

Propuesta Gráfica:

The screenshot displays the Ultimatix web portal interface. At the top, there is a navigation bar with links for 'Ultimatix Recommendations', 'My Settings', 'Password Management', 'Help', and 'Logout'. The user is logged in as 'Geovanna Katuska...' (837181), a Business Analyst at NGM LATAM. The main navigation menu includes 'HOME', 'GLOBAL HR', 'NEWS & MEDIA', 'TIME OUT', 'WORKLIST', and 'CEO CONNECT'. A search bar is located on the right side of the navigation bar.

The main content area features a 'CEO's Banner' for Wednesday, November 18, 2015, with a video player and text: "Let us reinforce the Tata group's reputation of providing leadership with trust". Below the banner, there are several news articles with dates:

- Karnataka team ace Rural IT Quiz national finals** (Nov 24, 2015)
- TCS and Gfi Informatique sign a strategic agreement to accelerate smart cities programs in France** (Nov 24, 2015)
- TCS wins FY16 GSI Partner of the Year Award at Dell World 2015** (Nov 24, 2015)
- 10 things to know about Visakhapatnam Generation Z** (Nov 23, 2015)
- CEO N. Chandra awarded the Qimpro Platinum Standard 2015 (Business)** (Nov 23, 2015)
- 10 things to know about Hyderabad Generation Z** (Nov 20, 2015)
- TCS UK: Income Tax Returns for FY 2014-15 now on Ultimatix** (Nov 18, 2015)
- TCS launches Center of Excellence (CoE) for IoT Solutions in Hyderabad in collaboration with Intel in India** (Nov 18, 2015)

On the left side, there are sections for 'Applications' (Employee Services, Projects, Delivery & Sales, HR & Talent Management, Learning & Collaboration, Utilities & Infrastructure), 'My Favourites', 'My Bookmarks', and 'Helpline'. On the right side, there are promotional banners for 'Pulse 2015', 'INNOVISTA' (Submission Deadline Extended to Dec 7th, 2015), 'TAS In-house 2016 Recruitment', a 'Tag Cloud' with various terms like 'GESS', 'GHD IT-Services', 'Ultimatix-Services', 'iEvolve KNOWMAX', and 'Timesheet Entry', and an 'Opinion Poll' asking 'Which mobile app do you use to track your fitness level?'.

4.4.5. Insumos y Costos

ACTIVIDAD	INSUMO	CANTIDAD	C/U	VALOR
Creación el video institucional a las dos sedes de estudio como una forma de consolidar la identidad de empresa.	Video Institucional	1	\$ 800	\$800.00
Creación del Manual de Bienvenida Corporativo como guía para cualquier uso o aplicación.	Diseños y Formatos	360	\$ 7	\$2520.00
Hacer una reunión quincenal de una hora de duración, con el fin de actualizar la información y analizar el desempeño grupal e individual.	Actas de Reunión	0	\$ 0	\$0.00
Realizar una salida de campo anual con todos los colaboradores, como una forma de integrarlos a la comunidad TATA.	Agenda Correo electrónico	0	\$ 0	\$0.00
	Reservación Lugar	1	\$ 1,20	\$1,200.00
	Transporte	8	\$ 80	\$640.00

	Comida	360	\$ 5	\$1,800.00
Dar a conocer a las líneas de supervisión actividades de motivación intrínseca aplicables para sus equipos de trabajo.	Auditorías Externas	1	\$ 1.200	\$1200.00
<ul style="list-style-type: none"> • Implementación del Programa “Nomina tu Proyecto TATA” • Programa la “Carrera Tecnológica” 	Premios (Viaje All Inclusive, Laptop, Celulares)	10	\$ 3.000	\$ 30.000,00
Material gráfico para las campanas de comunicación.	Material Publicitario	1	300.00	\$300.00
Implementación BTL's	Material Publicitario	1	5000.00	\$5,000.00
Diseñar material gráfico colocado en sitios principales con mensajes motivacionales de participación y contribución en proyectos de RSE.	Material Publicitario	1	200.00	\$200.00
Rediseñar Ultimatix para que se convierta en el canal de comunicación de uso diario entre la empresa y los colaboradores	Técnico Mantenimiento	1	Valor por determinarse según desarrollo	
TOTAL				\$ 44.660,00

Tabla 33 – Insumos y Costos
Elaborado por: Las Autoras
2015

4.4.6. Cronograma de Actividades

Actividades	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1.1.	■											
1.2.	■											
2.1.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2.2.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2.3.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
3.1.		■		■		■		■		■		■
3.2.												■
4.1.		■		■		■		■		■		■
5.1.	■	■	■	■								
6.1.			■	■		■	■		■	■		■
6.2.	■	■	■	■								
7.1.			■	■		■	■		■	■		■
7.2.				■	■	■	■					
8.1.	■	■										

Ilustración 41 - Cronograma de Actividades Planes de Comunicación y Branding Interno
 Elaborado por: Las Autoras
 2015

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

Finalmente luego de un estudio integral del proyecto de investigación se puede concluir lo siguiente:

- La comunicación Interna en TCS es una rama a la que se le ha dado muy poco impulso dentro de la organización. La comunicación interna se la maneja como una función muy limitada dentro de la unidad de Seguridad Industrial / Gestión Social, y se ve expresada únicamente en comunicaciones de anuncios organizacionales por correo electrónico.
- La gestión de la marca se debe realizar desde la visión del colaborador y del conocimiento que éste tiene de la marca y de lo que representa la marca para él. El Branding interno en la empresa debe centrarse en acciones que estén enfocadas al personal y que motiven el fortalecimiento de una identidad interna de marca, la cual sea valorada y comprendida por los colaboradores de una organización.
- Se identificaron cuatro principales frentes en los que la empresa debe trabajar en materia de Comunicación y Branding interno, estos son:
 - Falta de cultura organizacional y comportamientos que indiquen que los colaboradores poseen branding interno.
 - Falta de comunicación de la empresa hacia a los colaboradores y de las líneas de supervisión con sus equipos de trabajo.
 - Bajo nivel de participación en programas de responsabilidad social empresarial.
 - Baja frecuencia de uso de la herramienta interna Ultimatrix.

- TCS posee todos los recursos para la implementación de acciones de branding interno, que permitirán mejorar el nivel de motivación de los colaboradores fomentando una sana competitividad entre ellos, contar con un personal de alta confianza y compromiso con la organización, y la disminución del movimiento del personal.

Recomendaciones:

- Es necesario estar en una continua campaña de identidad dentro de la organización, proyectando una imagen corporativa que genere confianza en todos los colaboradores. Esto conllevará a que los colaboradores transmitan la experiencia de marca no solo dentro de la empresa sino con el cliente externo y terceros.
- Después de ser revisado y aceptado el Plan de Comunicación detallado, se recomienda su ejecución parcial o total sobre la base de al presupuesto organizacional.
- Se sugiere la creación de un equipo de trabajo para formar el área de Comunicación Interna de la empresa, de esta manera las necesidades de los colaboradores en materia de comunicación serán mejor canalizados.
- Se recomienda explotar de manera más eficiente las herramientas de comunicación internas de la organización, a través de mensajes creativos los cuales tengan un mayor impacto en el comportamiento de las personas.
- Para alcanzar una cultura organizacional en la que los colaboradores se conviertan en embajadores de la marca empresa, la organización debe aplicar programas de branding interno que permita la valoración, relación y experiencia de marca.

Bibliografía

- (2004). En A. I. Jimenez Zarco, H. Calderón García, E. Delgado Ballester, J. C. Gázquez Abad, M. Á. Gómez Borja, C. Lorenzo Romero, . . . Z. Aldean, *Dirección de Productos y Marcas* (págs. 84-86). Barcelona: Eureka Media SL.
- (2010). En A. Diaz Llairó, *El Talento está en la Red*. España: Cofas S.A.
- Acosta Hernández , R. (2005). En *Gestión y Administración de Organizaciones Deportivas* (pág. 67). Barcelona: Paidotribo.
- Albores, P. (2005). *Comunicaciones Interpersonales*. Espana: Ideaspropias.
- Albores, P. (2005). *Comunicaciones Interpersonales*. Espana: ideaspropias.
- Alvarez Nobell, A. (2011). *Medición y Evaluación en Comunicación*. España: IIRP .
- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica*. Espana: Netbiblo, S. L.
- ARMSTRONG, K. &. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Editorial Pearson Education.
- Barnard, C. (1938). *The functions of the Executive*. New York.
- Barrow , S., & Mosley, R. (2006). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to*. England: John Wiley & Sons Ltd.
- Branzei, O., & Nadkarni, A. (2009). La Responsabilidad Social Corporativa al estilo TATA. *HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW*, 64-72.
- Campina Dominguez, G., & Jesis, H. M. (2014). *Tecnicas de recepción y comunicación*. Espana: Paraninfo.
- Costa, J. (2014). *EL DirCom hoy*. Barcelona: Costa Punto Com.
- Costa, J. (3 de Septiembre de 2015). *Joan Costa Institute*. Obtenido de <http://www.joancostainstitute.com/libros.html>
- Crespo, I., Nicolini, C., & Parodi, J. (2015). *La Comunicacion Interna en la Administración Publica espanola*. INAP.
- De la Mora, J. (1999). *Explicación y Analisis taller de comunicación I*. Mexico DF: UNAM.
- Diez, S. (2006). *Tecnicas de Comunicación* . Espana: Ideaspropias.

- Dirección y Gestión de Empresas. (2007). *Comunicación Interna*. Málaga: Vertice.
- Dirección y Gestión de Empresas. (2008). *Comunicación Interna*. España: Vertice.
- Durand, L. J. (8 de Agosto de 2015). *Descripción genérica de los componentes de un plan de comunicación*. Obtenido de DURAND Comunicaciones: <http://durandcomunicaciones.blogspot.com/2011/07/cuales-son-los-componentes-de-un-plan.html>
- E-duca. (2015). *Diseño de una Estrategia de Comunicación basada en Principios*. E-duca.
- Enrique, A. M. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Enrique, A., Mandronero, G., Morales, F., & Soler, P. (2008). *La Planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Materials.
- Fernandez, F. (2007). *Fundamentos de la comunicación interna*. Valencia: Universitat Jaume.
- Formanchuk, A. (2011). *Branding Interno, una trama inteligente*. Buenos Aires: Formanchuk & Asociados.
- Gaibor, C. (30 de Julio de 2015). Historia de TCS Ecuador. (G. Mera, Entrevistador)
- García, M. (2005). *Arquitectura de marcas: modelo general de construcción de marcas*. Madrid: ESIC Editorial.
- Gómez, C. (2011). *Employer Branding*. 2011: Colegio de Estudios Superiores de Administración.
- GROUP, T. (06 de 08 de 2015). *TATA Leadership with trust*. Obtenido de www.tata.com
- Grunewalder, A. (2007). *Employer Branding: marketing as an attractive employer*. Germany.
- Ismael, Nicolini, C., Parodi, J., & Martinez, C. (2015). *La Comunicación Interna en la Administración Pública española*. España: INAP.
- Jimenez Garcia, J. (1998). *La comunicación Interna*. España: Diaz de Santos.
- Jimenez Zarco, A., & Rodriguez Ardura, I. (2007). *Comunicación e Imagen Corporativa*. Barcelona: Editorial UOC.
- Kreps. (1998). *La comunicación en las organizaciones*. España: Addison-Wesley.

- Llopis, E. (2015). En *Crear la Marca Global: Modelo práctico de creación e internacionalización de marcas* (págs. 219-221). España: ESIC Editorial.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de Comunicación*. Madrid: Dykinson.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de Comunicación* . Dykinson.
- Ostberg, J. (2007). *Comunicación e Imagen Corporativa*. Barcelona: Editorial UOC.
- PARDINAS, F. (2005). *Metodologías de Investigación*. México: Editorial Siglo XXI.
- Pearson Education. (2006). *Administración*. New York: Pearson.
- Perez Gorostegui, E. (2012). *Función directiva y recursos humanos en sanidad*. Diaz de Santos.
- Pintado Blanco, T., & Sánchez Herrera, J. (2013). *Imagen Corporativa, influencia en la gestión empresarial*. España: ESIC Editorial.
- Pintado Blanco, T., & Sanchez Herrera, J. (2013). *Imagen Corporativa: influencia en la gestión empresarial*. Madrid: ESIC Editorial.
- Rebeil, M. A., & RuizSandoval, C. R. (1998). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. Mexico: Plaza y Valdes.
- Ricaurte, S. (12 de 08 de 2015). Responsabilidad Corporativa TCS. (G. Mera, Entrevistador)
- Rios, M. (2005). *MANUAL DE EDUCACIÓN FÍSICA*. Barcelona: Paidotribo.
- Sabés Turmo, F., & Verón Lassa, J. J. (2008). *La gestión de la información en la administración local*. Sevilla : Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Saracco, C. (2005). *Branding Interno: Las buenas acciones empiezan por casa*. Espana: Editorial Deusto.
- Scrib, I. (15 de 08 de 2015). *Catálogo de Software Ecuador 2011*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/120486780/Catalogo-de-Software-Ecuador-2011>
- TATA. (27 de 08 de 2015). *TATA Sons Ltd*. Obtenido de <http://www.tata.com/media/interviewsinside/SW1oNKBxXNA=/TLYVr3YPkMU=>
- Tata Consultancy Services. (01 de 09 de 2015). Obtenido de <http://www.tcs.com/worldwide/es/es/Pages/default.aspx>

Trenzano Ferre, J. M., & Narral Ferrel, J. (1996). *Políticas y estrategias de comunicación y publicidad*. Madrid: Diaz de Santos.

Veliz, F. (2014). *Resiliencia Organizacional*. GEDISA.

Wilensky, A. (2007). La marca universitaria. En C. Curubeto. Buenos Aires: Universidad Austral.

Witzel, M. (2010). *TATA: The Evolution of a Corporate Brand*. London: Penguin Books India .

ANEXOS

ENCUESTA BRANDING INTERNO TCS

Querido Colaborador: Ayúdanos a mejorar la Comunicación y Branding Interno de nuestra organización contestando las siguientes preguntas. La encuesta es confidencial por lo que solicitamos su total sinceridad.

1. Por favor indique el área en la cual trabaja.

- a. Business Quality
- b. PMO
- c. Recursos Humanos
- d. Consultoría
- e. Comercial
- f. Financiero
- g. Administrativo
- h. DEG y Auditoría
- i. Proyectos
- j. Infraestructura

IDENTIDAD CORPORATIVA – BRANDING INTERNO

“El Branding Interno comprende un conjunto de actividades y procesos destinados a informar e inspirar a los empleados en su relación con la marca... Para realizar la estrategia de branding se tendrá que gestionar la información que se recibe del entorno, la información que emite al entorno y la información interna de la propia empresa” (Llopis, 2015).

2. De los siguientes enunciados indique ¿Cuál es la misión de TCS Ecuador?:

- a. Ayudar a los clientes con soluciones tecnológicas de calidad que permita cumplir los objetivos estratégicos del negocio.
- b. Ayudar a los clientes a alcanzar sus objetivos, proporcionando servicios innovadores, asesoría y soluciones tecnológicas y de negocio.
- c. Brindar un servicio de calidad en Inteligencia de soluciones tecnológicas, dando soporte continuo en todas las operaciones de nuestros clientes.
- d. No conozco.

3. De los siguientes enunciados indique ¿Cuál es la visión de TCS Ecuador?:

- a. Ser la mejor empresa proveedora de servicios operativos y tecnológicos.
- b. Alcanzar un 20% de participación de mercado a nivel mundial.
- c. Ser una de las mejores empresas a nivel mundial para el año 2015.
- d. No conozco

4. De las siguientes opciones indique ¿Cuáles son los colores corporativos de TCS Ecuador?:

- a. Blanco y azul
- b. Blanco, celeste y negro
- c. Blanco, azul y negro
- d. No conozco

5. Indique ¿Cuál de los siguientes adjetivos corresponde a los valores corporativos de TCS Ecuador?:

- a. Integridad y Excelencia,
- b. Liderar el cambio
- c. Respeto hacia el individuo y fomentar un ambiente de aprendizaje
- d. Todas las anteriores
- e. No conozco

6. ¿Se siente identificado con lo que TCS Ecuador representa?

- a. Si
- b. Parcialmente
- c. No
- d. No sé lo que representa.

7. ¿Cuáles son los rasgos que mejor definen el perfil del colaborador en TCS Ecuador? (Señale los tres rasgos más destacables para Usted.)

- a. Individualista
- b. Confiable
- c. Responsable
- d. Leal
- e. Moderado
- f. Íntegro
- g. Dinámico
- h. Respetable
- i. Capacitado

INFORMACIÓN

8. ¿Qué tan informado se siente por TCS Ecuador?

- a. Informado
- b. Medianamente Informado
- c. Poco Informado
- d. Nada Informado

9. Considera usted que la información que recibe es:

- a. Clara
- b. Confusa
- c. Completa
- d. Incompleta
- e. Necesaria
- f. Innecesaria
- g. Oportuna
- h. Inoportuna

10. La información recibida cumple los siguientes parámetros:

Parámetros	a. Si	b. No
Motivante		
Temas actuales		
Visual		
Fácil de leer		
Interesante		

11. Aparte de la información que usted recibe, ¿qué otros temas le gustaría recibir? Señale los tres temas más destacables para Usted.)

- a. Cumpleaños de compañeros
- b. Logros de la Empresa
- c. Logros de Compañeros
- d. Más sobre los lanzamientos de nuevos servicios
- e. Sobre los proyectos que se están realizando en la empresa
- f. Otros _____

12. ¿Considera usted qué está al tanto de los nuevos servicios y proyectos de TCS Ecuador, antes que el público externo?

- a. Sí
- b. No

HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN

13. Marque con una X ¿Con qué frecuencia utiliza las canales de comunicación?

Parámetros	Diario	Semanal	Quincenal	Mensual	N/A
Carteleras					
Ultimatix					
Correo Electrónico					
Reuniones Informativas con el CEO					
Reunión con el Jefe Directo					
Otro _____					

14. Marque con una X ¿Qué tan eficiente considera usted que son las herramientas utilizadas en TCS Ecuador?

Parámetros	Muy Eficiente	Eficiente	Poco Eficiente	Deficiente	N/A
Carteleras					
Ultimatix					
Correo Electrónico					
Reuniones Informativas con el CEO					
Reunión con el Jefe Directo					
Otro _____					

15. Marque con una X ¿Considera usted que las carteleras cumple con los siguientes parámetros?

Parámetros	a. Si	b. No
Innovación permanente con información de la organización.		
La cartelera es una herramienta llamativa.		
Contiene los colores corporativos de la organización.		
La información que posee es útil.		

16. ¿En qué momento usted revisa el Ultimatix?

- a. Constantemente la reviso
- b. Al momento de prender la computadora
- c. Al salir al almuerzo
- d. Al finalizar el día
- e. No la reviso
- f. Otro _____

17. ¿Considera usted que el Ultimatix cumple con los siguientes parámetros?

Parámetros	a. Si	b. No
Es amigable y fácil de manejar.		
Su diseño es llamativo y dinámico.		
Contiene los colores corporativos de la organización.		
La información que posee es útil.		
La información es actualizada.		

18. Ha sido partícipe de actividades que ha desarrollado la empresa en pro de la comunidad en general. (Si su respuesta es No, ha finalizado la encuesta)

- a. Sí
- b. No

19. Indique los programas en pro de la comunidad de los cuales ha sido partícipe en TCS Ecuador.

- a. Campaña de reciclaje de equipos informáticos
- b. Programa de Inclusión Laboral como Faculty Inclusivo
- c. Participación Carrera por la Vida ASONIC
- d. Voluntariado- Animales sin hogar
- e. Todas las Anteriores
- f. No he sido partícipe
- g. Otro _____

