PARA GRADOS ACADÉMICOS DE LICENCIADOS (TERCER NIVEL)

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo, **ANDREA ESTEFANÍA OÑA DÁVILA,** C.I. 1716079049**,** autora del trabajo de graduación titulado: "HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL PERSONAL DE "MARTEL", previa a la obtención del grado académico de **LICENCIADA EN COMUNICACIÓN CON MENCIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL** en la Facultad de **Comunicación, Lingüística y Literatura:**

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 SENECYT 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 del sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Quito, 9 de octubre de 2012

Andrea Estefanía Oña Dávila

C.I. 1716079049

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA

ESCUELA DE COMUNICACIÓN

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

"Herramienta de Comunicación Interna para el personal de "MARTEL"

ANDREA ESTEFANÍA OÑA DÁVILA

QUITO, 2012

Dedicatoria

Este trabajo lo dedico, principalmente a mis padres y hermana, quienes siempre han estado a mi lado para no dejarme caer cuando los inconvenientes se han presentado.

Por otro lado, lo dedico a mi gran amor, quien me ha motivado a ser una mujer fuerte y emprendedora, que serán la clave para llegar al éxito profesional, pero sobre todo personal.

Finalmente, a familia y amistades, ya que gracias a su apoyo, comprensión y alegrías, han sido he culminado una meta de mi vida.

Agradecimiento

El día de hoy cumplo una de mis metas gracias a Dios, quien a diario me bendice y protege para ser una persona de bien.

Agradezco a mis padres y hermana, ya que con su cariño y apoyo, han sido quienes convierten cada problema en una lección de vida para salir adelante con la frente en alto.

A mis abuelos, quienes con el paso de sus años me han demostrado que la vida es para vivirla y disfrutar de la mejor manera, y que ante las adversidades una sonrisa es la respuesta.

Agradezco a esta institución, ya que su círculo de profesores, el día de hoy han forjado una profesional que siempre tendrá como prioridad valores éticos y morales.

Finalmente agradezco a Martel, la empresa que confió en una estudiante, pero con el paso del tiempo, fue la clave para entregar a una profesional quien conoce, ama y defiende su profesión.

Cuadro de contenidos

INTRODUCCIÓN 8

ANTECENDENTES 10

ALCANCES 11

OBJETIVOS 12

Objetivo general 12

Objetivos específicos 12

CAPÍTULO I 13

TEORIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL 13

1.1. Evolución de las teorías de comunicación 14

1.1.1. Teoría Clásica 14

1.1.2. Teoría Humanista 16

1.1.3. Teoría de Sistemas 17

1.2. Acercamiento a la Comunicación Interna 17

1.2.1. Definición de comunicación interna 18

1.2.2. Público de la comunicación interna 19

1.2.3. La comunicación interna relacionada con la cultura empresarial 21

1.2.4. Los canales y las comunicaciónes formales e informales 23

1.2.5. Direccionalidad de la comunicación interna 25

1.2.6. La responsabilidad del Director de Comunicación Interna 26

1.3 Cultura organizacional 28

1.3.1. Funciones de la cultura organizacional 28

1.3.2. Las culturas organizacionales dominantes 31

1.3.3. Proceso de socialización con la cultura empresarial 34

1.4 Proceso de Comunicación 36

1.4.1. Importancia del Diagnóstico 37

1.4.2. Importancia de Planificación 39

1.4.3. Importancia de Ejecución de plan 40

1.4.4. Importancia de Seguimiento 41

CAPÍTULO II 42
EMPRESA MARTEL 42
2.1. Historia de la empresa 42
2.1.1. Giro de negocio de la empresa 45
2.1.2. Expansión de Martel 47
2.2. Filosofía empresarial 49
2.2.1. Misión 49
2.2.2. Visión 49
2.3. Personal de Martel 51
2.3.1. Organigrama empresaria 51
2.4. Áreas principales y sus funciones 53
2.4.1. Área Financiera 53
2.4.2. Área de Operaciones 53

CAPÍTULO III 54
Diagnóstico de Comunicación Interna Martel 54
3.1. Objetivo 55
3.1.1. General 55
3.1.2. Específicos 55
3.2. Justificación 56
3.2.1. Características de la organización 56
3.3. Aspectos a diagnosticar: unidades de análisis 57
3.4. Descripción del método de diagnóstico 58
3.4.1. Metodología 58
3.4.2. Técnicas 58
3.5. Presentación de resultados 59
3.5.1. Conocimiento de Cultura Corporativa 59
3.5.2. Mensajes/ información emitida a nivel interno 60
3.5.3. Funcionamiento de canales de comunicación interna 62
3.5.4. Percepción de integración/ comunicación entre el personal 64
3.6. Conclusiones y recomendaciones del diagnóstico 66
3.6.1. Conclusiones 66
3.6.2. Recomendaciones 67

CAPÍTULO IV 68
Contenido de herramienta de Comunicación Martel 68
4.1. Filosofía empresarial 68
4.1.1. Cultura Organizacional 68
4.1.2. Normas en las áreas 68
4.2. Comunicación interna 69
4.2.1. Talento Humano 69
4.2.2. Script de llamadas 69
4.2.4. Área comercial 69
4.2.5. Memorandos 69
4.2.6. Canales de comunicación 70
4.2.7. Procedimientos 70
4.2.8. Fondos de presentación 70
4.2.9. Descripción de Puesto de Recepción 70
4.2.10. Uso de identidad corporativa 70
4.3. Cultura Organizacional 70
4.4. Diseño y presupuesto 71

CAPÍTULO V 72
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 72
5.1. Conclusiones. 73
5.2. Recomendaciones 74

BIBLIOGRAFÍA 76

ANEXOS 77
1. Anexo1 77
2. Anexo 2 80

Cuadro de gráficos

1. Objetivos de la Comunicación Interna 19
2. Esquema de públicos de la comunicación interna 20
3. Gráfico de la Cultura Organizacional 22
4. Canal y comunicación formal e informal 24
5. FARO del Dircom 27
6. Funciones de la Cultura Organizacional 28
7. Cultura organizacional dominante 31
8. Combinaciones de cultura 32
9. Etapas de transmisión de cultura 34
10. Proceso de comunicación 37
11. Tipos de diagnósticos 38
12. Expansión de Martel en mercado ecuatoriano 48
13. Pirámide de Valores Martel 49
14. Organigrama jerárquico de Martel 51
15. Conocimiento de la misión 59
16. Conocimiento de la visión 59
17. Conocimiento de la objetivos 60
18. Tipo de información emitida al personal 61
19. Percepción de la información por parte de la empresa 61
20. Tiempo de emisión de información 62
21. Canales de información actuales 63
22. Canales de información predilectos 64
23. Percepción de la comunicación interna 65
24. Percepción de la integración del personal 65
25. Cuadro de presupuesto 72

INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente trabajo es crear un manual de comunicación interna para Martel, empresa ecuatoriana dedicada a la comercialización de cableado estructurado con 25 años de trayectoria y con proyección de crecimiento internacional, el cual se basa en las necesidades y en la estructura organizacional de esta empresa.

La finalidad de la herramienta es transmitir una de las actividades que se puede desarrollar dentro de la creación de un plan de comunicación, para una determinada organización, que siempre tendrá el enfoque de brindar apoyo al público elegido, que este caso, equivale al personal de Martel.

En el capítulo I se presentan conceptos básicos los cuales son fundamentales para la creación de esta herramienta, ya que la información es una guía de los pasos previos que se deben realizar, para la creación, desarrollo e implementación de una actividad correspondiente a la rama de la Comunicación Interna.

En el capítulo II se presenta información de Martel, historia, misión, visión, organigrama y los sistemas de comunicación existentes en la misma, lo que genera una pauta para conocer cómo se ha venido manejando la comunicación en esta empresa, que claramente ha sido de manera informal al no contar con el Área de Comunicación o con una persona encargada de realizar actividades relacionadas al tema.

La información recopilada de la empresa da paso al desarrollo del capítulo III, que presenta los resultados del diagnóstico realizado al personal de Martel, donde las personas transmiten sus conocimientos sobre información relevante de la empresa, que debería ser conocida por la mayoría del personal, ya que son personas que llevan años en la organización a excepción de pocas quienes han ingresado recientemente a la empresa.

En el capítulo IV se presenta la herramienta que se realizó para el personal con el nombre de: “Herramienta de Comunicación Interna para el personal de Martel”, fue ejecutado tomando en cuenta las necesidades transmitidas por el personal, a través del diagnóstico de comunicación donde la técnica principal puesta en práctica fue la encuesta, seguida por técnicas secundarias como: la entrevista personal y la observación.

Como paso final, se presentan las conclusiones y recomendaciones que fueron extraídas a lo largo del desarrollo de esta disertación de grado, para generar convencimiento de la implementación del Área de Comunicación en Martel, para transmitir los procedimientos actualizados de la empresa de manera formal, para evitar inconvenientes en el desarrollo de actividades, tanto al personal antiguo como nuevo.

ANTECENDENTES

Martel es una empresa que cuenta con personal con años de antigüedad en los cargos, sin embargo hay un pequeño grupo conformado de cuatro personas a quienes se las denominará *fuente de información*, ya que conocen en su totalidad los procesos que se deben llevar a cabo en la empresa en todo aspecto.

Este grupo de personas será de gran apoyo, puesto que en la actualidad se ha visto la necesidad de incorporar más gente al equipo de trabajo pero no se han obtenido los resultados esperados por parte de la gerencia. Mediante una indagación referente al tema de Comunicación Interna se ha diagnosticado que el nuevo personal y parte del ya existente, no conocen cuales son los procesos que se deben seguir lo que ha generado demora, ineficacia en las labores y falta de resultados positivos a gerencia.

Sumado al inconveniente de falta de conocimiento de procesos, las personas no conocen las características que deben guiar sus labores, a esto me refiero con la falta de conocimiento de la cultura corporativa: misión, visión y objetivos. Estos conceptos han sido desarrollados y modificados de vez en cuando bajo la única autoridad máxima de la empresa, a quien todos reconocen como tal, que es el Presidente Ejecutivo, *propietario de Martel.*

ALCANCES

Con la creación de una Herramienta de Comunicación Interna de Martel, conocida como manual en el lenguaje comunicacional ya que está destinado a la educación del personal, transmitiendo de forma práctica el qué es la empresa y la modalidad de trabajo en su interior.

El manual deberá ser tomado como una herramienta de trabajo indispensable, por este motivo el contenido que se va a transmitir parte de las necesidades del personal interno, que mediante dos técnicas de investigación como: encuesta y observación, se sabrá con certeza que temas se deben desarrollar.

A pesar que la empresa cuenta con una filosofía empresarial, realizada por el Presidente Ejecutivo, se busca redactarla nuevamente tomando como referencia las características que debe poseer bajo los conceptos de la teoría organizacional, para que no vuelva a ser modificada y que finalmente sea presentada al personal dentro de la cartilla.

Mediante las actividades realizadas para la obtención final del documento se quiere lograr el convencimiento, a nivel tanto de directivos como personal de las áreas, de implementar el Área de Comunicación lo cual beneficiará al público interno de Martel, tanto a nivel de directivos como de empleados, mediante las gestiones que la persona encargada Comunicación realice, gracias a los conocimientos teóricos de esta profesión.

OBJETIVOS

Objetivo general

Desarrollar un manual para guiar al cliente interno, al momento de realizar sus actividades laborales, basado en los lineamientos que el Presidente de Martel considere oportunos.

Objetivos específicos

1. Presentar las características de la Comunicación enfocada al interior de las organizaciones en la actualidad.

2. Hacer un diagnóstico de la comunicación existente, sus características principales y percepción de sus receptores, a nivel interno de la empresa.

3. Investigar sobre Martel y utilizar los resultados de esa investigación como insumo para crear el manual.

4. Transmitir pautas claves para el buen desempeño del personal.

5. Determinar actividades y sugerencias que mediante la comunicación interna brinden apoyo al personal de Martel.

CAPÍTULO I

TEORIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Para presentar un concepto claro podemos tomar las palabras de Liliana Soto[1], quien describe a la Comunicación Organizacional como el manejo adecuado de los procesos de elaboración, emisión, circulación y retroalimentación de los mensajes emitidos dentro de las instituciones, para aumentar la productividad y la calidad en las organizaciones.

Desde el inicio de la comunicación aplicada en las instituciones, que es los años 60, el concepto de la misma se ha mantenido a nivel perceptivo y práctico hacia su público, que es el personal de las instituciones.

La comunicación cuenta con un modelo tradicional que ha impuesto la idea que esta área es tomada como estrategia para apaciguar los ambientes variables en las instituciones; sin embargo se ha obviado que la comunicación es todo un proceso informativo y no solo comunicativo, lo cual es mucho más complejo ya que requiere apoyo de los directivos de las empresas, para que la estrategia comunicativa resulte efectiva.

Se debe considerar que cuando hablamos de comunicación, nos referimos a temas como la expresión, emociones, sentimientos, pensamientos, etc. Una transmisión efectiva de comunicación debe considerar estos aspectos que son fundamentales del ser humano e incluirlos de la mejor manera posible, en todo tipo de medios que se utilicen.

[1] Miguel Vásquez. Compilación de Comunicación. Quito. Facultad Universidad Central del Ecuador. Quito. 2007. Pg: 1.

1.1. Evolución de las teorías de comunicación

La implementación de la comunicación en las empresas de este siglo es considerado como un reto, a pesar de estar conscientes que una de las claves de la actualidad es la comunicación jefe – colaborador.

Sin la existencia de la comunicación como herramienta, no es posible la función de motivar para la obtención de un trabajo óptimo, por este motivo la comunicación interna debe tomar en cuenta varios factores que se han ido descubriendo con el paso del tiempo.

La evolución de las teorías alega a la motivación laboral, lo cual nos ayuda a comprender que factores a considerar, han aumentado con el paso del tiempo para hacer de la Comunicación algo eficaz.

1.1.1. Teoría Clásica

A inicios del siglo XX se descubre la producción de mayor cantidad de productos a cambio de remuneración a los empleados por producción.

Taylor.

Denominado padre de la administración científica en Estados Unidos, consideraba que la motivación principal a los trabajadores es de tipo material, aconsejaba que la comunicación de gerencia hacia sus empleados sea enfatizando en las recompensas materiales.

El modelo de comunicación de esta época es considerado como lineal y descendente, por lo tanto sólo corresponde a informar. Este modelo perjudica al pensamiento de Taylor relacionado con la motivación de la época, argumenta que "cada trabajador deber ser instruido continuamente y recibir la ayuda cordial de los que están por encima de él".

Fayol.

Denominado padre de la ciencia de la administración en Europa, es conocido por sus 3 principios relacionados con la comunicación organizacional.

- Unidad de dirección: un solo superior por área, para evitar distintas interpretaciones de los mensajes emitidos desde la dirección. Este modelo lo relacionamos con comunicación vertical, flujo descendente.

- Cadena de escalafón: hay un orden jerárquico denominado como nexo para la transmisión de información. Está relacionado con un flujo ascendente y descendente de la información, relacionado con la comunicación horizontal.

- Unidad de mando: hay varias personas quienes deben conocer cierta información, antes de llegar al receptor final. Este modelo adopta un tipo de comunicación descendente.

Después de haber transmitido los principios de Fayol, se llega a la conclusión que transmite la idea de una estructura piramidal en las organizaciones, la comunicación es controlada de manera cuidadosa, por lo tanto sigue un orden jerárquico para la toma de decisiones.

Weber.

Considerado como padre de la teoría de la burocracia, su pensamiento consiste que las organizaciones deben seguir reglas rígidas para que la ejecución y coordinación de tareas sean predecibles y así evitar posibles errores.

1.1.2. Teoría Humanista

Es una reacción hacia la teoría clásica, defiende la teoría que la responsabilidad de las personas hacia su trabajo no se construye "gracias" al control de los directivos, sino a través del gusto por las tareas que el sujeto debe realizar.

Tras el experimento realizado por Elton Mayo en la factoría Hawthorne, a mediados de la década del 30, se comprobó que mediante la atención prestada a los trabajadores por los investigadores hubo un cambio de actitud de su parte.

A pesar que la atención consistió en un incremento de iluminación en el lugar, los trabajadores sintieron mayor interés por parte de sus jefes, lo cual incrementó el gusto a las actividades laborales dando como resultado algo positivo.

Teoría de Mc. Gregor

Mc. Gregor denomina a su teoría como Teoría X en contraposición a la Teoría Y, él considera que cada acción tomada por directivos de la empresa se guía por los planteamientos sobre la naturaleza y el comportamiento humano.

Teoría X (planteamientos sobre la naturaleza): considera que el ser humano es vago por naturaleza, por lo tanto los directivos deben premiar o castigar a los trabajadores tomando como referencia las actividades realizadas por el personal. Para conocer el nivel de trabajo se requiere una vigilancia permanente a las personas por parte de los jefes, de esta manera se transmite la presión de cumplir por obligación todo tipo de tareas.

Teoría Y (comportamiento humano): indica que las personas no son pasivas por naturaleza, cuando se pierde el interés por las cosas se debe a un motivo, que no siempre está relacionado al incentivo económico.

Esta teoría defiende que todo el personal puede rendir en su trabajo, siempre y cuando se tome en cuenta el brindar las herramientas correctas y necesarias que las personas requieren, para la ejecución correcta de las actividades de los empleados.

1.1.3. Teoría de Sistemas

Este nombre se debe a Bertalanffy quien desde 1924 buscaba una teoría que integre varios aspectos/ subsistemas[2]. Las organizaciones son denominadas como sistema, ya que se compone de subsistemas funcionales (áreas de la organización) y de subsistemas sociales, lo que convierte a la organización en un sistema abierto.

Para la sobrevivencia de este *sistema* es fundamental el desarrollo de un proceso que favorezca al manejo de información interna, que después de un proceso es la clave de la información externa la cual se convierte en la retroalimentación de la percepción de los subsistemas de una organización.

1.2. Acercamiento a la Comunicación Interna

Hace ya varios años, sin comprender los resultados a obtener, las empresas empezaron a apostar por la comunicación empresarial; el día de hoy los resultados son favorables considerando la motivación e integración de los empleados, quienes son el público de este tipo de comunicación.

Para lograr comentarios positivos sobre la gestión de la comunicación en las organizaciones, se debe tomar en cuenta estas ideas principales, según el Área de Comunicación de PetroEcuador[3], que hacen de la Comunicación algo distinguido:

[2] Marisa del Pozo Lite. Cultura empresarial y Comunicación interna. Madrid, FRAGUA, 1997. Pp.: 100 – 107.
[3] PetroEcuador. Comunicación Interna. Quito: Autor. (Publicación del Departamento de Comunicación de PetroEcuador). 2008. Pg.: 1

- Permite el conocimiento y la coordinación de actividades entre las distintas áreas de la empresa.

- Fortalece la interacción y participación activa de todo el personal de la empresa.

- Incentiva el trabajo en equipo a través de las distintas relaciones que se establecen entre las áreas.

- Crea ambientes propicios que ayudan a mejorar las condiciones físicas y humanas del trabajador, por medio de la participación y la integración.

- Permite crear un clima favorable para gestionar el cambio en la empresa.

1.2.1. Definición de comunicación interna

Es considerada como una herramienta de gestión para alcanzar un fin, mediante la eficacia en la recepción y comprensión de mensajes enviados al público interno, al personal de una empresa. El propósito de mayor importancia es generar un ambiente laboral participativo y armonioso[4].

Mediante la comunicación se debe retener a los empleados, brindando un buen clima laboral y respondiendo a sus expectativas e inquietudes del lugar.

Hay que tomar en cuenta que todo tipo de acciones generadas por parte de Comunicación, deben estar alineadas a los objetivos éticos y productivos de la compañía, por lo tanto a las indicaciones de los directivos.

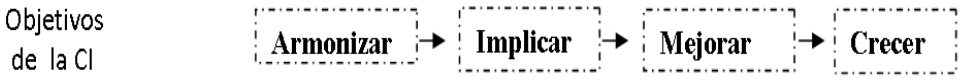
Es importante comprender que todo vacio de comunicación en las empresas será llenado por los diferentes integrantes del lugar, la información que desarrollen deprenderá del nivel de compromiso y cercanía con la empresa.

[4] Alejandra Brandolini, Martín González. Comunicación interna. Buenos Aires. DIRCOM, 2009. Pp.: 25 – 26.

La manera en cómo la información será difundida, puede ser a través de un canal formal en caso de contar con plan de comunicación, o informal en caso de no contar con un plan desarrollado; la idea es que en toda institución habrá la necesidad de comunicación.

Por este motivo la idea de contar con Área o Departamento de Comunicación es fundamental, ya que la persona encargada de realizar este tipo de gestión será quien debe poner en práctica los objetivos principales de la Comunicación Interna.

1. Objetivos de la Comunicación Interna



5

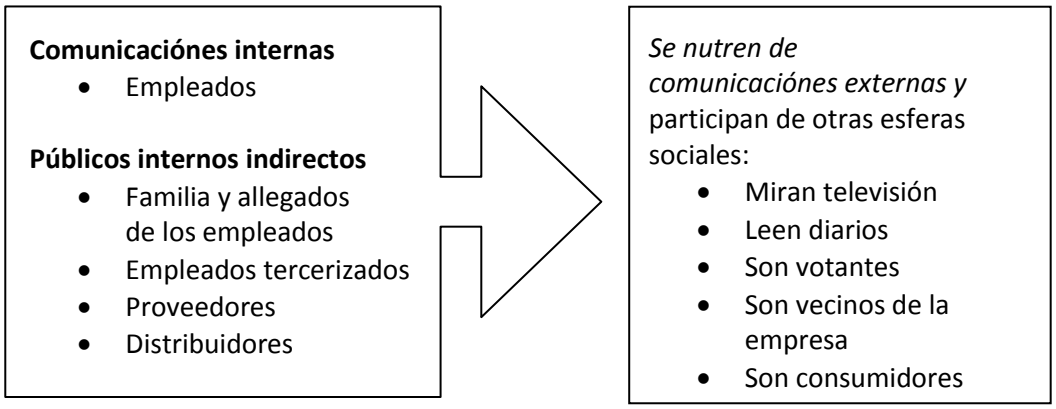
1.2.2. Público de la comunicación interna

El principal receptor de la información es el recurso humano de la empresa, son quienes están ligados directamente con la organización, mediante las funciones que deben realizar.

Sin embargo este público interno también es considerado como público externo, al momento de salir de su lugar laboral comparte tiempo con seres queridos, donde transmite lo vivido durante el día, que pueden ser experiencias positivas o negativas, afectando a la institución en la que trabaja.

[5] Alejandra Brandolini, Martín González. Comunicación interna. Buenos Aires. DIRCOM, 2009. Pg.: 27.

2. Esquema de públicos de la comunicación interna



[6]

Con este cuadro comprendemos la idea de cuando un público interno se convierte en externo.

La información que se maneja a nivel de la empresa, no debe estar alejada de la información que la persona accede fuera de la misma, debe ir a la par con las exigencias que el mundo laboral transmite por diversos canales de comunicación, logrando que el público interno sea medio de información de aspectos positivos del lugar al que pertenece.

1.2.3.1. Participación del público: la piedra angular

La participación del personal resulta fundamental, por este motivo se debe facilitar los procesos de comunicación, orientados a los empleados, con el objetivo de creación de pertenencia a las organizaciones.

La idea de transmitir este sentimiento de pertenencia a la empresa, debe surgir de la experiencia de los propios integrantes de la organización.

[6] Alejandra Brandolini, Martín González. Comunicación interna. Buenos Aires. DIRCOM, 2009. Pg.: 31.

Al momento de difundir sus experiencias personales se involucran sentimientos reales hacia el lugar, sin dar pauta alguna a la idea de haber impuesto sentimientos y/o pensamientos.

Para lograr este tipo de participación se debe tomar en cuenta tres niveles[7] de compromiso, que se refieren a los distintos sectores de la empresa:

- Información: contar con información sobre la organización permite a cada integrante conocer su posición relativa en la misma.

- Opinión: para facilitar la incorporación de la experiencia de los integrantes de la organización. La opinión presupone el conocimiento de la información. Se trata de sumar puntos de vista, de identificar problemas que otros no observaron.

- Toma de decisiones: vinculada con el desarrollo de la autonomía necesaria en cada área. Es el nivel superior de la participación y presupone los dos niveles anteriores.

1.2.3. La comunicación interna relacionada con la cultura empresarial

La gestión de la comunicación en las empresas es considerada como táctica, para la construcción de una cultura empresarial que engloba: modos de pensar, comportamientos, valores y demás aspectos sociales.

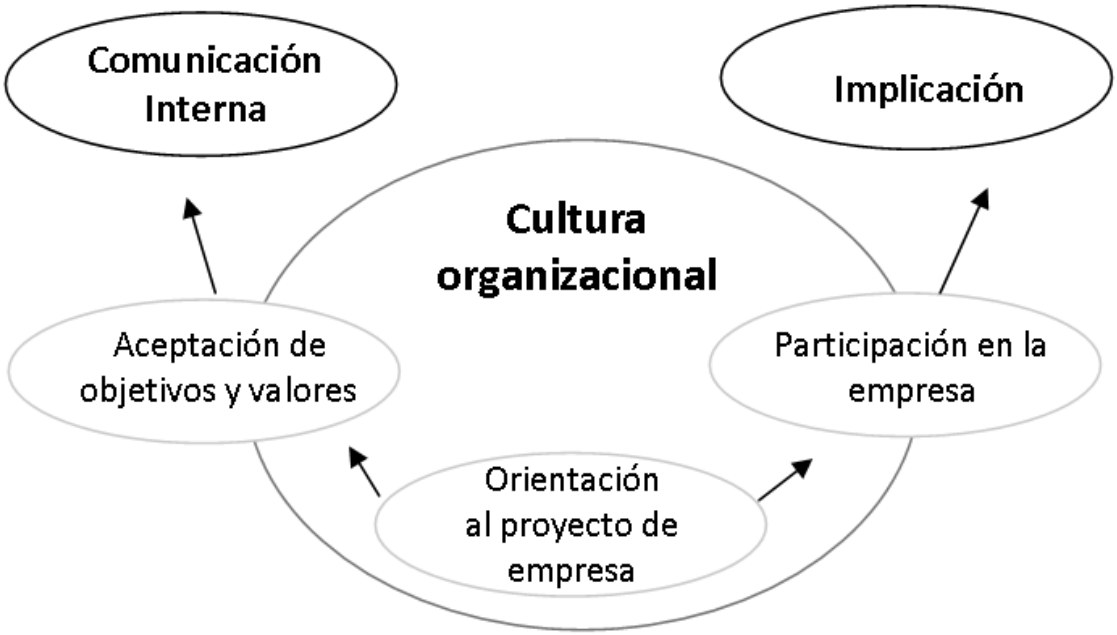
Mediante la circulación de mensajes, que se generan por un estudio previo, relacionados con información de: misión, funciones, objetivos, valores y pensamientos las personas se acoplarán a un tipo de comportamiento determinado.

[7] Michael Ritter. Cultura Organizacional. Buenos Aires. DIRCOM. 2008. Pg.: 14

Este comportamiento va acorde a las especificaciones de los directivos, quienes deben considerar que lo impuesto no debe tener contradicciones entre lo que ellos realizan y entre lo que se solicita al personal, de ser así, se genera un compromiso del personal hacia su lugar de pertenencia laboral.

Para tener una idea más clara de la forma que la Cultura Organizacional debe desarrollarse, esta representación gráfica resume y clarifica lo que hemos mencionado en esta sección.

3. Gráfico de Cultura Organizacional



[8]

[8] Alejandra Brandolini, Martín González. Comunicación interna. Buenos Aires. DIRCOM, 2009. Pg.: 28.

1.2.4. Los canales y las comunicaciones formales e informales

Para tener claro las diferencias de los canales formales e informales, es importante conocer la definición de estas palabras, por este motivo tomamos como referencia el libro *Cultura Organizacional* de Michael Ritter.

Un canal es considerado formal cuando un conjunto de vías se ha establecido, para circular información relacionado al trabajo entre las diversas áreas de la empresa. Suele ser más lenta al momento de comunicar, ya que debe cumplir con las normas de la organización.

Los canales formales también son conocidos como institucionalizados, los más usuales dentro de las empresas son:

- Memorandos
- Correo electrónico
- Cartelera
- Manuales, cartillas o reglamentos
- Revista interna o la Intranet

Por otro lado existen los canales informales, cuando no se hace uso de ningún medio institucionalizado.

Son considerados como canales informales cuando las personas hablan de persona a persona, el tipo de información que se transmite depende del lugar físico, el entorno y el clima que hay en el lugar.

4. Canal y comunicación formal e informal

	Formal	Informal
Canal	• Correo electrónico • Memorandos • Comunicado • Reunión • Revistas y boletines • Entrevista con el jefe • Cartelera • Intranet	• Correo electrónico • Sobremesa de almuerzo laboral • Cena en casa del jefe • Reunión *after—office* • Partido de golf • Vía pública
Comunicación	• Norma de trabajo • Información de prensa • Orden superior • Entrevista de evaluación • Informe de resultados	• Charla con el colega • Mensaje por correo electrónico • Off de record al periodista • Comentario telefónico • Rumor

[9]

Toda organización cuenta con canales de comunicación, ya sean formales o informales, sin embargo, estos canales son descuidados ya que no se conoce los cambios positivos que pueden ejercer a la empresa bajo el mando de un conocedor de Comunicación.

Es fundamental que haya canales formales, pero la naturaleza del ser humano siempre creará y mantendrá los canales de comunicación informales, ya que contribuye a la confianza entre las personas. Esto aporta a generar un clima laboral favorable.

[9] Michael Ritter. Cultura Organizacional. Buenos Aires. DIRCOM. 2008. Pg.: 22

1.2.5. Direccionalidad de la comunicación interna

A los procesos de comunicación no se los puede definir como un modelo tradicional, ya que la dirección de la comunicación nunca será solamente lineal ni en tiempos programados. Los mensajes enviados y recibidos vienen de toda dirección y de manera desordenada.

Para realizar una comunicación eficaz, se debe considerar 3 tipos[10] de dirección de la comunicación a nivel interno:

- Comunicación descendente: es utilizada para impartir directrices a los empleados, el objetivo es dar instrucciones claras y especificas de las tareas que se deben realizar.

Además de fortalecer los roles jerárquicos, mediante las acciones de los directivos, busca lograr credibilidad y confianza en el personal sobre la información transmitida en palabras.

- Comunicación ascendente: se describe de esta manera, cuando los empleados de la organización se comunican con sus superiores indicando las novedades del avance de sus tareas. El contenido de esta información suele ser detallado.

Aparte de tratar temas netamente laborales, la idea es que los empleados puedan transmitir sus dificultados para realizar su labor, para que los directivos mejoren las acciones. De esta manera se logrará que el personal sea protagonista del cambio positivo a la empresa.

- Comunicación horizontal o transversal: se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico, el objetivo es la integración y coordinación del personal de un mismo nivel.

[10] Michael Ritter. Cultura Organizacional. Buenos Aires. DIRCOM. 2008. Pg.: 23

Este tipo de comunicación funciona cuando hay alto grado de participación por parte de las diversas áreas de la empresa, ayuda a incrementar el trabajo en equipo, rendimiento y grado de satisfacción a la empresa.

1.2.6. La responsabilidad del Director de Comunicación Interna

El dircom (director de comunicación) es la persona responsable de definir los objetivos de comunicación de la empresa y establecer el plan estratégico (crear, coordinar, analizar, desarrollar, difundir y controlar la emisión de mensajes internos) considerando el método y la forma.

Además, debe reforzar la cultura empresarial, motivo por el cual es importante una estrecha relación entre recursos humanos y directivos de la organización, para transmitir las ideas acorde al cómo responden las personas en base a lo solicitado por los directivos.

Para lograr las metas mencionadas, la persona responsable de comunicación debe tener en cuenta las siguientes obligaciones según Francisca Morales (2008, Pg.: 70):

- Valorar los mensajes emitidos por los directivos.

- Asegurar la difusión de la información y controlar su recepción óptima por parte del público al que se dirige.

- Originar un hábito de comunicación entre los cuadros directivos de la empresa a fin de establecer un verdadero “tejido” de redes de información.

- Asesorar a los directivos y a todos los responsables internos que tengan algún problema de comunicación que resolver (redacción de una circular, escritura de un discurso, organización y desarrollo de una reunión, etc.).

- Mantener relaciones diarias con los representantes del personal.

- Favorecer y mantener un buen clima laboral.

1.2.6.1. Características del dircom

Hay ciertos aspectos que se deben considerar, para nombrar a una persona como Director de Comunicación de una organización.

5. FARO DEL DIRCOM

Formación	Aptitudes	Responsabilidades	Organización
• Relaciones con los medios. • Ciencias de la comunicación: (Semiótica, Periodismo, Publicidad, RRPP, Diseño Gráfico, Medios Audiovisuales) • Gestión de empresas • Habilidades directivas • Marketing • Recursos humanos • Comunicación política • Protocolo • Inglés • Nuevas tecnologías aplicadas a la comunicación • Conocimiento de las técnicas de investigación	• Estratega • Negociador • Convincente • Autodidacta • Analítico • Imaginativo • Crítico • Empático • Líder • Creativo • Emprendedor • Innovador • Flexible • Hábil comunicador • Capaz de motivar • Visionario • Con actitud positiva • Gestor de crisis	• Definir la imagen y gestionar los intangibles. • Implementar y desarrollar la cultura corporativa. • Gestionar la reputación corporativa. • Elaborar el manual de gestión de la comunicación. • Hacer y ejecutar el plan global de comunicación. • Velar por la imagen de marca. • Diseñar y aplicar protocolos. • Asesorar a la Presidencia o Consejo. • Coordinar las comunicaciones. • Ejercer el rol de portavoz. • Relacionarse con los medios de comunicación	El Departamento de Comunicación estará organizado dependiendo de los intereses de cada empresa y el Dircom estará ubicado: • Junto al máximo ejecutivo: presidente, consejero delegado o director general • Como staff o como órgano línea **En muchos casos el Dircom es miembro del comité directivo.**

Perfil de Dircom [11]

[11] Ana María Enrique *et al.* La planificación de la comunicación empresarial. España. Departamento de Comunicación Audiovisual y de Publicidad de Universidad Autónoma de Barcelona. 2008. Pg.: 22

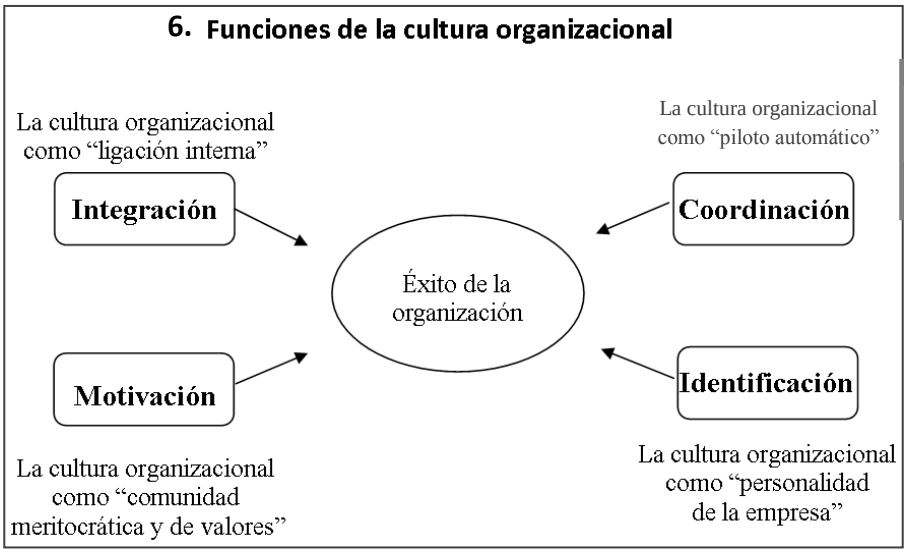
1.3 Cultura organizacional

Para comprender lo que la cultura organizacional abarca podemos tomar la definición de Edgar Schein, quien la define como "el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros de la organización"[12].

En el siglo XXI se ha complicado el desarrollo de una cultura empresarial, debido al ritmo cambiante de las personas, considerando las tendencias económicas y demográficas cambiantes de manera repentina.

A pesar de estos factores, los directivos deben estar conscientes que toda empresa debe poseer y transmitir el "cómo se piensan y hacen las cosas aquí" (Ritter, 2008, pg.: 53), lo cual es un aspecto de suma importancia entre el éxito o fracaso de la organizaciones y puede ser usado como una herramienta, para ser competente en el tipo de personal involucrado en las empresas.

1.3.1. Funciones de la cultura organizacional



13

[12] Michael Ritter. Cultura Organizacional. Buenos Aires. DIRCOM. 2008. Pg.: 53
[13] Michael Ritter. Cultura Organizacional. Buenos Aires. DIRCOM. 2008. Pg.: 57

- **Identificación:** es la personalidad de la empresa, esta respuesta contesta a la pregunta de ¿Quiénes somos?

  Hay que definir un perfil sobre la personalidad de la empresa, de esta manera será identificada por terceros, gracias a la transmisión de ideas de pertenencia por los mismo integrantes.

- **Integración:** las características de la cultura deben tratar de temas comunes, para la gente que está dentro de la organización.

  Las respuestas similares que se debe obtener por parte del personal, es al momento de consultarles: ¿Qué nos une, cómo nos entendemos mutuamente? en la organización.

- **Coordinación:** las personas de la organización deben ser capaces de aplicar los valores y normas a diario, mediante la coordinación de la cultura empresarial se puede delegar esta responsabilidad al personal.

  Los directivos de las empresas confiarán que su personal está cumpliendo con su trabajo de manera responsable, bajo las normas de la empresa, ya que conocen el valor que cada acción laboral implica.

- **Motivación:** mediante la cultura organizacional se puede motivar a las personas, ya que serán libres de hacer todo tipo de actos sin impedimento alguno.

  Esta liberación se debe a que el personal está consciente de que está bien y que está mal, pero con el sentimiento de pertenencia hacia la empresa, toda acción que realicen llevará al éxito a su organización.

Robbins[14] considera que toda organización debe poseer 7 características, que juntas, conforman la esencia de una cultura empresarial:

1. **Autonomía individual:** el grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer la iniciativa que las personas tienen en la organización.

2. **Estructura:** la cantidad de normas y reglas, así como el grado de supervisión directa que se utiliza para vigilar y controlar el comportamiento del empleado.

3. **Apoyo:** el grado de ayuda y afabilidad que muestran los gerentes a sus subordinados.

4. **Identidad:** la medida en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no son su grupo o campo de trabajo.

5. **Desempeño – Premio:** el grado en que la distribución de premios dentro de una organización (aumentos salariales, premios, promociones) se basan en criterios relativos del desempeño.

6. **Tolerancia del conflicto:** el nivel de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, así como el deseo de ser honesto y franco ante las diferencias.

7. **Tolerancia al riesgo:** el grado en que se alienta al empleado para que sea agresivo, innovador y corra riesgos.

Los factores mencionados marcan la diferencia en el comportamiento de los empleados hacia la organización, que obviamente es considerado para el bienestar de la misma.

Es importante tomar en cuenta estas características, ya que marca la diferencia entre cultura empresarial y la satisfacción laboral, que suelen ser confundidas por tener un objetivo similar, que es: generar un clima agradable de trabajo.

[14] Michael Ritter. Cultura Organizacional. Buenos Aires. DIRCOM. 2008. Pg.: 57

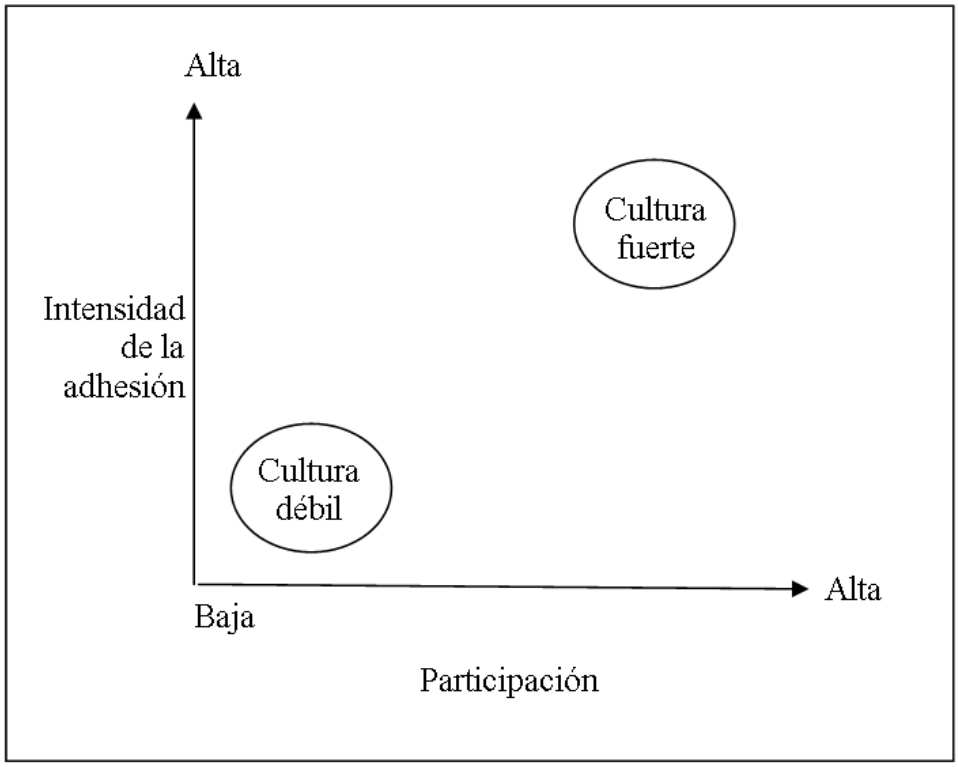
1.3.2. Las culturas organizacionales dominantes

Ritter[15] cita las palabras de Robbins en su libro "Comportamiento Organizacional".

Sostiene que una cultura fuerte se caracteriza porque los valores centrales de la organización, jerarquizados en función de su importancia, están claramente definidos, ampliamente difundidos y se aceptan con firmeza y comparten ampliamente. Cuanto más sean los miembros que aceptan los valores centrales y mayor sea su adhesión a ellos, más fuerte será su cultura.

Hay que recordar, mientras más fuerte es una cultura organizacional, la manera en que influirá sobre los miembros será más efectiva; el siguiente gráfico representa lo mencionado:

7. Cultura organizacional dominante



16

[15] Michael Ritter. Cultura Organizacional. Buenos Aires. DIRCOM. 2008. Pg.: 63
[16] Michael Ritter. Cultura Organizacional. Buenos Aires. DIRCOM. 2008. Pg.: 63

Una cultura es considerada dominante/ fuerte cuando hay una mezcla de cultura fuerte (Robbins, 1987) y cultura funcional según Horacio Andrade en su ensayo *El Papel de la Cultura y La Comunicación en las Crisis Organizacionales.*

Características importantes según Robbins:

1. Los valores están claramente definidos y ampliamente difundidos.

2. Los valores rigen la conducta de los miembros de la organización.

3. Los valores están jerarquizados en función de su importancia.

Características importantes según Andrade:

1. Permite a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas.

2. Motiva y compromete a sus integrantes

3. Fomenta la integración y crea un ambiente sano de trabajo.

Cruzando estas variables, se llega a las siguientes combinaciones:

8. Combinaciones de cultura

Cultura débil – disfuncional	Cultura fuerte - disfuncional
Cultura débil – funcional	Cultura fuerte - funcional

[17]

Este tipo de combinaciones son los 4 tipos básicos de cultura, mezclan la percepción de los empleados, con los objetivos de la creación de una cultura.

[17] Michael Ritter. Cultura Organizacional. Buenos Aires. DIRCOM. 2008. Pg.: 64

1. **Cultura débil – disfuncional:** en caso de una crisis, las personas responderán de manera errónea, ya que no comprenden la realidad de una situación, por falta de práctica de un acontecimiento y transmisión de información.

2. **Cultura fuerte – disfuncional:** en esta ocasión la información ha sido transmitida, sin embargo las personas no las consideran en un momento de crisis.

   Esto sucede cuando hay una cultura apegada a lo tradicional, hay una resistencia al cambio, lo cual no permite a la organización alinearse a nuevos parámetros.

3. **Cultura débil – funcional:** cuando la información actual ha sido transmitida, pero no se ha puesto en práctica estos comportamientos, equivale a una cultura fallida. Las personas actuaran en base a comportamientos anteriores.

4. **Cultura fuerte – funcional:** se logra una cultura de esta característica cuando los valores organizacionales han sido transmitidos de manera adecuada, pero sobretodo, han sido puestos en práctica en las acciones diarias.

Cuando una organización cuenta con una cultura fuerte – funcional, que debería ser el anhelo de toda empresa, los obstáculos que se presenten serán superados sin inconveniente alguno.

Al contar con el apoyo total del público interno, la probabilidad de difundir al público externo información sobre inconvenientes será escasa y en caso de salir, será información que no afecte a la empresa de manera grave.

1.3.3. Proceso de socialización con la cultura empresarial

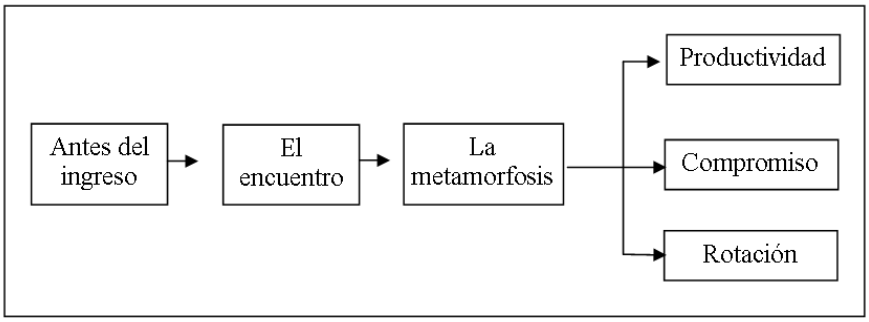
Al momento de realizar una contratación de personal, es importante considerar que la persona se acoplará a las normas y costumbres de la empresa. Es importante tomar en cuenta este factor, caso contrario no se generará un ambiente favorable entre quienes conforman la organización.

En el proceso de contratación, se transmite características de la cultura de la empresa al entrevistado, en esta fase la persona puede decidir mantenerse o retirarse del proceso de contratación, si las normas de empresa no van acorde a sus principios.

Cuando las personas ingresan a una organización, al inicio estarán algo confundidas ya que son comportamientos totalmente nuevos, sin embargo la empresa tiene la obligación de adaptar a las personas a su nueva cultura.

Robbins considera que hay tres etapas de transmisión de cultura:

9. Etapas de transmisión de cultura



18

1. **Antes del ingreso:** se da durante el proceso de contratación de una persona. Es importante conocer sus valores, actitudes, y expectativas relacionadas al trabajo.

[18] Michael Ritter. Cultura Organizacional. Buenos Aires. DIRCOM. 2008. Pg.: 69

2. **El encuentro:** trata netamente de la persona que ha ingresado a la empresa, después de conocer características de la misma, comparará entre la realidad y sus expectativas.

   En la mayoría de ocasiones habrá una diferencia entre la realidad y lo esperado, debido a su anterior experiencia cultural organizacional.

   La persona deberá ser guiada para tomar las nuevas costumbres y valores, que su inconsciente aún no las acepta, por falta de costumbre.

3. **La metamorfosis:** normalmente las personas desean acoplarse pronto a un nuevo ambiente lo antes posible, lo que obliga a comprender y poner en práctica la nueva cultura organizacional.

Los pasos que este proceso engloba marcan la diferencia por la formalidad del cómo se realizan las cosas, por este motivo es puesto en práctica por toda persona que cambie de organización.

El ser humano no está acostumbrado a no hacer relaciones con los demás y en ambientes laborales, el generar una relación es aún más importante por el intercambio de información valiosa, para la realizar las actividades diarias.

Toda empresa cuenta con un proceso de socialización, se recomienda que formalicen cada paso mediante documentos. De esta manera no quedará ningún vacío sobre una nueva cultura para la persona y será puesta en práctica desde el inicio.

1.4 Proceso de Comunicación

Para lograr una comunicación interna efectiva, se deben considerar 5 aspectos[19] que van encadenados: el pre - diagnóstico, el diagnóstico, la planificación, la ejecución de plan y el seguimiento.

1. **Pre – diagnóstico:** es el primer acercamiento hacia la empresa, revisa información importante sobre la empresa.

2. **Diagnóstico:** es parte del proceso para obtener respuestas de cómo es considerada la gestión de comunicación interna en la empresa, se debe implementar un instrumento de medición.

3. **Planificación:** con los resultados obtenidos del diagnóstico, se crea un plan estratégico de comunicación interna, para responder a las necesidades y mejoras que el personal ha indicado. Parte de este plan es el levantamiento de objetivos, por parte del responsable de comunicación interna.

4. **Ejecución:** esta etapa transforma a las palabras en acciones. Para alcanzar los objetivos se puede considerar todo tipo de desarrollo como: capacitaciones, desarrollo de canales de comunicación interna, entre otros.

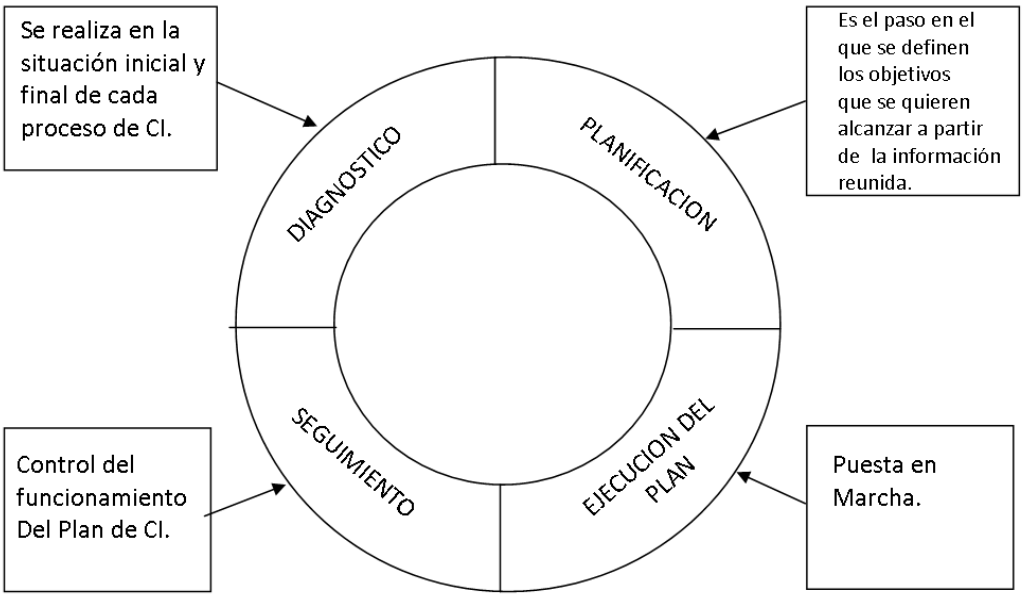
5. **Seguimiento:** esta fase además de ir comprobando el cumplimiento de los objetivos, ayuda a corregir el plan puesto en práctica ya que las actividades escritas, pueden ser distintas al momento de la realidad.

Para la elaboración de un plan estratégico en las organizaciones, normalmente dan por entendido que la etapa del pre – diagnóstico es información con la que ya cuentan.

[19] Alejandra Brandolini, Martín González. Comunicación interna. Buenos Aires. DIRCOM, 2009. Pg.: 38.

Una guía para la creación del plan puede ser el siguiente gráfico:

10. Proceso de comunicación



[20]

1.4.1. Importancia del Diagnóstico

El diagnóstico parte de la investigación de las necesidades del público interno y detecta fortalezas y debilidades, relacionadas con la gestión de la comunicación, a nivel de la organización.

No hay un momento determinado para implementar herramientas de medición de datos cuantitativos y/o cualitativos, sobre temas de comunicación interna.

A través de los resultados se dispondrán acciones, que irán dentro del plan de comunicación interna.

[20] Alejandra Brandolini, Martín González. Comunicación interna. Buenos Aires. DIRCOM, 2009. Pg.: 40.

Es imprescindible identificar al público de medición, ya que es el elemento principal para alcanzar con los objetivos del diagnóstico:

- Detectar las necesidades específicas al momento de comunicar, considerar que tipo de mensajes enviar, a qué momento, entre otros.

- Conocer la opinión del público interno sobre las gestiones que Comunicación ha realizado en la organización.

- Comunicar los objetivos por parte de los directivos de la empresa.

El tipo de diagnóstico que se realiza en las organizaciones, depende del tipo de información que se quiere recopilar, como el cuadro lo indica:

11. Tipos de diagnósticos

Amplios	**1. Investigación de clima interno.** Evalúa sentimientos y percepciones de los empleados que contribuyen a establecer "el humor de la compañía".
	2. Auditoria de comunicación interna. Sirve para evaluar la efectividad de los mensajes de la comunicación interna y su adecuación dentro de un plan estratégico.
Específicos	**3. Awareness:** Ofrece un diagnóstico de menor alcance. Es un relevamiento acerca de un tipo de canal.
	4. Readership: Éste es un diagnóstico de Lectura. Revela el interés del público sobre algunos temas desarrollados dentro de los canales de CI implementados.

[21]

[21] Alejandra Brandolini, Martín González. Comunicación interna. Buenos Aires. DIRCOM, 2009. Pg.: 47.

1.4.2. Importancia de Planificación

Tras conocer los resultados del diagnóstico, es importante considerarlos y buscar acciones para desarrollar el plan de comunicación interna.

Es fundamental establecer los objetivos del plan, ayudará a que las acciones tengan un motivo para ejecutarlas, con el conjunto de objetivos se podrá generar una estrategia, que equivale a la meta que comunicación interna quiere alcanzar.

Para que las metas se logren, hay que considerar las características de los objetivos generales de la planificación:

- Deben ser específicos, cada uno debe contar con acciones concretas. Son clave, ya que son guía para la creación de estrategias.

- Para demostrar una validez, deben ser medibles ya sean en porcentajes o cifras.

- La idea es cumplir con los objetivos, por lo tanto deben ser realistas y alcanzables, mediante las acciones que se ejecuten.

- Deben concordar con la misión, visión y valores de la empresa, para dar mayor relevancia a la cultura empresarial.

1.4.2.1. Estrategia y tácticas del plan

Alejandra Brandolini y Martín González definen el concepto de *estrategia* como "*una ruta a seguir para lograr objetivos planteados, para alcanzar la meta"*[22]. Se debe considerar que una estrategia exitosa debe contar con creatividad, perspicacia e ingenio para romper lo tradicional e implementar lo nuevo.

---

[22] Alejandra Brandolini, Martín González. Comunicación interna. Buenos Aires. DIRCOM, 2009. Pg.: 62.

Por otro lado la *táctica* es la manera de poner en práctica las estrategias, son las acciones puntuales a realizar en momentos determinados que permitirán el alcance de efectivo de la estrategia.

Los principales ejemplos de las tácticas son:

- **Segmentación de públicos:** dependiendo de la información que se va a transmitir, saber a qué público dirigirse.

- **Establecer el canal:** determinar el canal adecuado para emitir el mensaje establecido.

  La elección del canal correcto aportará con el cumplimiento del objetivo, caso contrario toda actividad previa a enviar el mensaje será en vano.

- **Calendarizar las actividades:** establecer el periodo de tiempo de la transmisión de información.

- **Presupuesto:** toda estrategia implica costos, hay que saber manejarlos para que no se conviertan en un factor desfavorable al implementar las acciones planteadas.

El motivo de tener en cuenta la diferencia de estrategia y táctica, es comprender que se alcanzarán los objetivos trazados en la estrategia, siempre y cuando se utilice la táctica correcta en el tiempo que debe ser.

1.4.3. Importancia de Ejecución de plan

Es importante presentar el plan de educación frente a todo el público:

- Personas involucradas en la realización del plan, como directivos de la empresa.

- Público interno, personas ligadas con la empresa que deberán poner en práctica lo trasmitido.

Para que el público implicado sea parte del éxito del plan, es importante capacitarlos sobre el uso de canales de comunicación, de esta manera se comprenderán cuándo y para qué deben utilizarlos.

Se considera una buena política[23] de comunicación interna cuando existe:

- Respaldo de la dirección.
- Alineación con las políticas corporativas.
- Cambio cultural
- Comunicación de involucramiento de todos como gestores y protagonistas del cambio.
- Optimización de los recursos y flexibilidad para adaptarse a los cambios.
- Adaptación y asimilación en la utilización de los canales de comunicación interna.

1.4.4. Importancia de Seguimiento

Se debe evaluar periódicamente la gestión realizada por Comunicación en una empresa, servirá para ajustar el plan en caso de haber algún aspecto que esté fallando. Si los inconvenientes son detectados a tiempo, se podrán corregir para no afectar a los objetivos trazados.

Los métodos comunes para evaluar resultados son: encuestas y comentarios por parte del personal interno, ya que es fundamental conocer la opinión de las personas sobre la adaptación al cambio.

[23] Alejandra Brandolini, Martín González. Comunicación interna. Buenos Aires. DIRCOM, 2009. Pg.: 67.

La etapa de *seguimiento* es denominada como un proceso cíclico, ya que se debe realizar **antes** (conocer el nivel de cultura empresarial de las personas), **durante** (saber qué cambios se deben modificar para cumplir con los objetivos, con actitud positiva por el público interno) y finalmente **posterior,** demuestra una gestión de Comunicación exitosa o una gestión que debe mejorar.

CAPÍTULO II

EMPRESA MARTEL

2.1. Historia de la empresa

Para tener una idea clara del por qué se eligió al personal de Martel para la entrega de una herramienta de comunicación interna que agilitará sus gestiones laborales, considero fundamental, el compartir las anécdotas de una empresa orgullosamente ecuatoriana que nació hace 25 años atrás y ha venido creciendo en gran magnitud hasta el momento.

En el año de 1991, cuatro hombres emprendedores que contaban con un capital de USD 20. 000 optaron por la idea de poner un negocio propio, en el que puedan desarrollar las habilidades que cada una de las cuatro personas poseía, ya sea a nivel de cerrar negocios, habilidades en el Área de Telecomunicaciones, contar con la astucia de generar negocios, etc., lo cual dio como resultado el levantamiento de la empresa que hoy en día es conocida como Martel

En el 2011, esta empresa cumplió 20 años de venir realizando actividades laborales junto a un equipo de trabajo, que inició con pocas personas y que con el pasar del tiempo ha venido incrementando, por este motivo la revista Líderes realizó un reportaje en el mes de Julio de 2011 para dar a conocer un sueño hecho realidad.

La periodista de este artículo transmite la historia de la empresa desde su inicio, relatada por el Presidente Ejecutivo actual, Marcelo Bonilla, quien a los 24 años de edad aceptó el reto de encargarse de la compañía de su padre, en sociedad con tres accionistas más.

A inicios la oficina de Marcelo Bonilla contaba con un escritorio y una bobina de cable de media pulgada para captar la atención de clientes, quienes de manera muy repentina pasaban por ahí. Al notar la falta de concurrencia a su lugar de trabajo, gracias a su conocimiento del giro de este negocio, decidió realizar visita a los clientes superando el miedo que el convencimiento de compra de sus productos era algo complicado, debido al precio que tenían sus cables por ser de mejor calidad.

En 1995 se presentó la oportunidad de entrar a un negocio con el Ministerio de Relaciones Exteriores, a pesar que sus competidores eran IBM y Alcatel (empresas reconocidas a nivel internacional), no fue un impedimento para presentar una propuesta y ganar el gran contrato lo que llevó a Martel a ser conocido a nivel nacional,[24]ya que fue el inicio de relacionamiento con gente de este negocio, quienes de manera casual regaron el nombre de esta empresa.

El haber expandido el nombre de la empresa obligó el crecimiento de la misma, por lo tanto la contratación de personal en esta época fue algo necesario junto al cambio a nuevas instalaciones ubicada al norte de Quito debido a la falta de espacio.

Todos los escritorios contaban con el mismo adorno de Marcelo Bonilla a sus inicios, actualmente lleva el mando de Presidente Ejecutivo del negocio, gracias a su amplio conocimiento profesional del Área de Telecomunicaciones, adquirido en la Universidad Politécnica de Quito, además cuanta con las destrezas necesarias para liderar de manera correcta a más treinta personas, juntando el personal ubicado en Quito y en la ciudad de Guayaquil.

A pesar de haber sido una ardua tárea, en especial cuando la empresa estaba siendo constituida, la responsabilidad y el sueño de esta persona fue lo que le llevó hacer de esta organización una fuente de trabajo para muchas personas, generando mayor

[24] Daniela Andrade. Los cables y las redes han dado forma a este negocio familiar. Revista Líderes. Nº 21, 18 de Julio, Quito, 2011. Pg.: 7 – 10.

ambición en ellas por crecer tanto profesional como personalmente y juntos llegar a cumplir metas propuestas.

Una de las metas es la expansión de Martel a nivel internacional, Marcelo Bonilla, quien realiza el plan de negocio de la empresa debido al conocimiento que posee sobre la esparcimiento de mercado de los productos que comercializa, tiene previsto abrir una oficina en el año 2016 en la ciudad de Lima – Perú.

Se ha elegido este país por las relaciones que mantiene con gente de Lima, quienes indican de manera sustentable, que esta ciudad está en pleno crecimiento industrial y por lo tanto hay construcción de espacios laborales, que requieren elementos de cableado estructurado, productos que Martel posee. Además esta empresa trabaja con marcas multinacionales, lo que da seguridad de su expansión ya que cuenta con la fábrica Belden en Lima - Perú, una de las marcas con las que trabaja y sale en el mercado de mejor manera gracias a la calidad de productos.

Además de la información directa que posee para la expansión internacional, Marcelo Bonilla desea lograr esta meta con el apoyo de su segunda generación, motivo por el cual ha impulsado a su hija, Paulina Bonilla, en salir al exterior para contar con un nivel profesional más riguroso que a la vez forjará su carácter, para manejar la empresa como su padre lo ha venido realizando, de una manera exitosa.

En la actualidad esta empresa trabaja comercializando productos de grandes marcas como Beaucoup, Marco Loachamín[25] (*Gerente Comercial Beacoup*) asegura tener ya 13 años de relación comercial con varias empresas, pero asegura a Martel como uno de sus mejores clientes.

Por otro lado Mauricio Tello[26] quien es un cliente de Martel durante 11 años, ha sido fiel a la compra de productos en Martel, debido a que no ha tenido inconveniente alguno al momento de recibir sus productos por parte del personal de la empresa, quienes siempre están dispuestos ayudar de la mejor manera posible.

[25] Daniela Andrade. Los cables y las redes han dado forma a este negocio familiar. Revista Líderes. Nº 21, 18 de Julio, Quito, 2011. Pg.: 7 – 10.
[26] Daniela Andrade. Los cables y las redes han dado forma a este negocio familiar. Revista Líderes. Nº 21, 18 de Julio, Quito, 2011. Pg.: 7 – 10.

2.1.1. Giro de negocio de la empresa

La empresa Martel se enfoca en la venta de productos de cableado estructurado, una rama que implica cantidad de elementos. Desde sus inicios Martel se ha destacado por trabajar con las mejores marcas siendo actualmente distribuidores autorizados para el Ecuador.

El giro de negocio de la empresa son tres líneas de producto:

A. Cableado y networking

Son productos para cableado estructurado y equipos de conectividad para redes alámbricas e inalámbricas.

B. Cables y conectores

Estos artículos se relacionan con instrumentos Eléctricos, Coaxiales, Multipares, Industriales, Telefónicos, Instrumentación, Control, Audio, Video y Fibra Óptica.

C. Cableado residencial

Son redes integradas para el hogar, sensores de presencia, supresores de voltaje, control y automatización de iluminación, tomacorrientes, interruptores y accesorios.

El que Martel trabaje con fabricantes de productos de excelente calidad relacionados con la innovación y desarrollo tecnológico, han demostrando ser los mejores en todos los mercados internacionales, por cumplir con normas y estándares del más alto nivel.

Estas características permiten garantizar una confiabilidad absoluta en todo producto que se vende al cliente, por lo tanto no genera duda alguna de los elementos que salen de la empresa.

El objetivo de Martel es lograr los máximos niveles de satisfacción que un cliente puede demandar a un proveedor de productos técnicos especializados. Por este motivo la empresa se guía en un cuadro donde están los principales pilares para lograr el éxito al inicio, durante y hasta el final del proceso a su cliente externo. [27]

Los parámetros que marcan la diferencia de esta empresa son:

A. Confiabilidad

Al trabajar con productos de alta calidad se puede brindar confianza al cliente al momento de realizar sus compras.

B. Asesoría especializada

La empresa cuenta con un personal que conoce del tema y de cada producto que se ofrece, para que el cliente escoja lo que se ajusta a su necesidad.

C. Capacitación

Al trabajar con marcas conocidas a nivel internacional estas empresas apoyan al momento de actualizar conocimientos, cada cierto tiempo al personal de Martel, no solamente a nivel del Ecuador sino capacitaciones a nivel internacional.

[27] Martel. Presentación externa. Quito: Autor. (realizado por Andrea Oña, junto a las sugerencias y aprobación del Ing. Marcelo Bonilla, *Presidente Ejecutivo de Martel).* 2011.

D. Garantía de fábrica

Estas empresas reconocidas a nivel internacional deben cumplir con altas demandas al momento de revisar la calidad de los productos, lo cual da como resultado productos eficientes, caso contrario cuentan con garantía de fábrica que el cliente es notificado en su compra.

E. Stock permanente

Martel siempre pendiente de sus clientes, cuenta con bodegas donde hay stock de productos permanente. De esta manera pueden despacharlos al momento que los clientes lo soliciten de puerta a puerta, ya que se ofrece servicio a domicilio.

2.1.2. Expansión de Martel

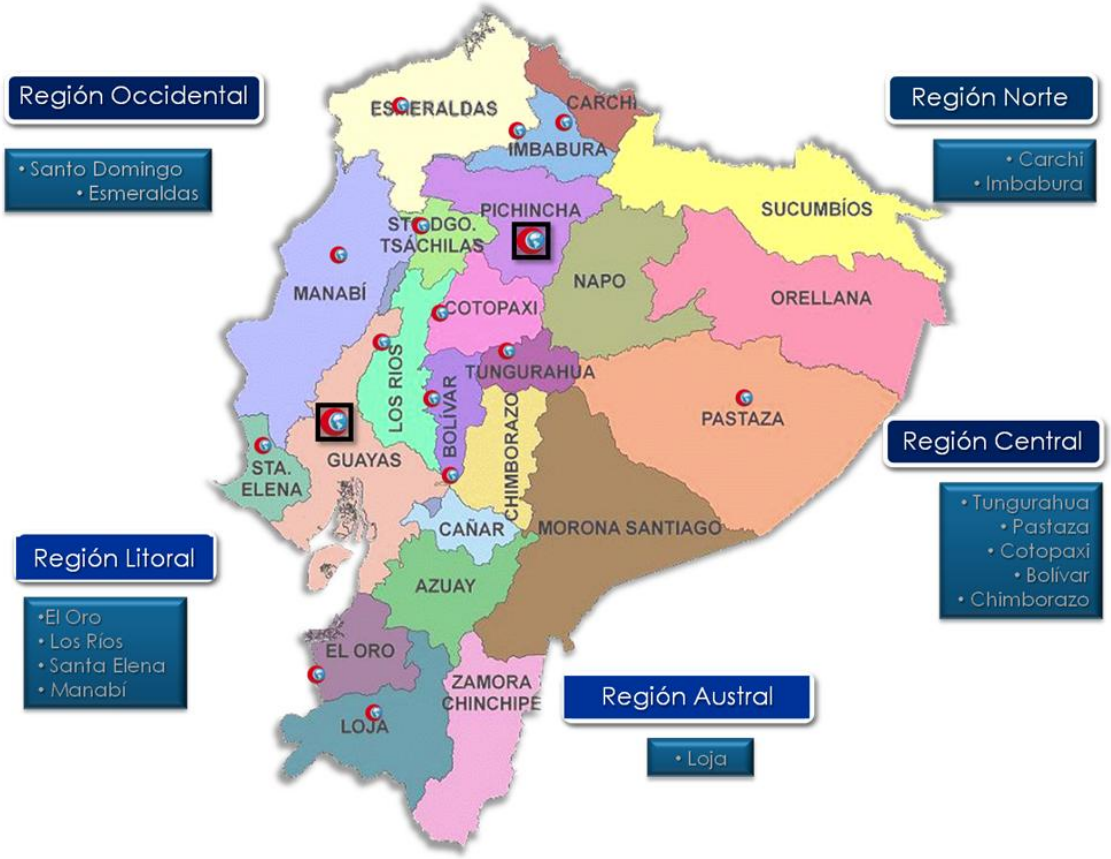
En los últimos años el pensamiento de Martel es convertirse en una organización fuerte a nivel nacional, para poder salir sin inconveniente alguno a nivel internacional, representando a una empresa orgullosamente ecuatoriana.

Por este motivo la empresa ha puesto en la mira el contratar a personal que cuente con las habilidades comerciales a nivel del Ecuador, se los ha colocado en puntos estratégicos de las principales ciudades para facilitar su movilidad a las distintas provincias del país y ofrecer productos de alta calidad.

Como resultado, se ha generado una expansión rápida de la empresa, pero sobretodo mayor posicionamiento de la marca Martel, gracias al personal que los representa siendo la imagen de la misma en toda situación.

Es importante recalcar que las oficinas ubicadas en Quito y Guayaquil son consideradas las oficinas principales del Ecuador, por tal motivo, el siguiente mapa indica claramente cuáles son las regiones, consideradas como puntos secundarios, a las que esta empresa ha llegado durante este tiempo de arduo trabajo.

12. Expansión de Martel en mapa ecuatoriano



[28]

- Los clientes de **la Región Occidental y Litoral** son visitados por el personal ubicado en la ciudad de Guayaquil, quienes cuentan con total apoyo al momento de realizar viajes de negocios.

- Los clientes de la **Región Norte** son visitados por al personal ubicado en la provincia de Imbabura, donde se maneja mediante *homeoffice* (oficina en casa).

- Los clientes de la **Región Austral y Región Central** son visitados por el personal que se encuentra ubicado en la ciudad de Quito, cuentan con total apoyo al momento de realizar viajes de negocios.

[28] Martel. Presentación externa. Quito: Autor. (realizado por Andrea Oña, junto a las sugerencias y aprobación del Ing. Marcelo Bonilla, *Presidente Ejecutivo de Martel).* 2011.

2.2. Filosofía empresarial[29]

2.2.1. Misión

Comprometernos con la implementación de soluciones tecnológicas confiables, junto con instaladores e integradores orientados a la excelencia y servicio al cliente.

2.2.2. Visión

Ser la primera opción en el mercado ecuatoriano, al momento de elegir un proveedor de productos tecnológicos confiables.

2.2.3. Valores

La pirámide de valores lleva un orden acorde al nivel de importancia que poseen para la realización de las actividades laborales, acorde al Presidente Ejecutivo de Martel.

13. Pirámide de Valores Martel

30

[29] Martel. Presentación externa. Quito: Autor. (realizado por Andrea Oña, junto a las sugerencias y aprobación del Ing. Marcelo Bonilla, *Presidente Ejecutivo de Martel).* 2011.

- **Lealtad**

  Actuar en base a la verdad, ya sea en palabras o acciones, es un acto de compromiso a defender lo que creemos y en quien creemos.

- **Compromiso**

  Siempre con una actitud al 100%, para cumplir con las metas propuestas de manera eficiente en los tiempos propuestos.

- **Orden**

  Una impresión pulcra ante los demás es signo de aspectos positivos de la persona, que a la vez caracteriza el modo de realizar sus actividades tanto laborales como personales.

- **Liderazgo**

  El incentivar al equipo empresarial por alcanzar un objetivo común es muestra de liderazgo, rompiendo con los estereotipos de tu jerarquía personal.

- **Trabajo en equipo**

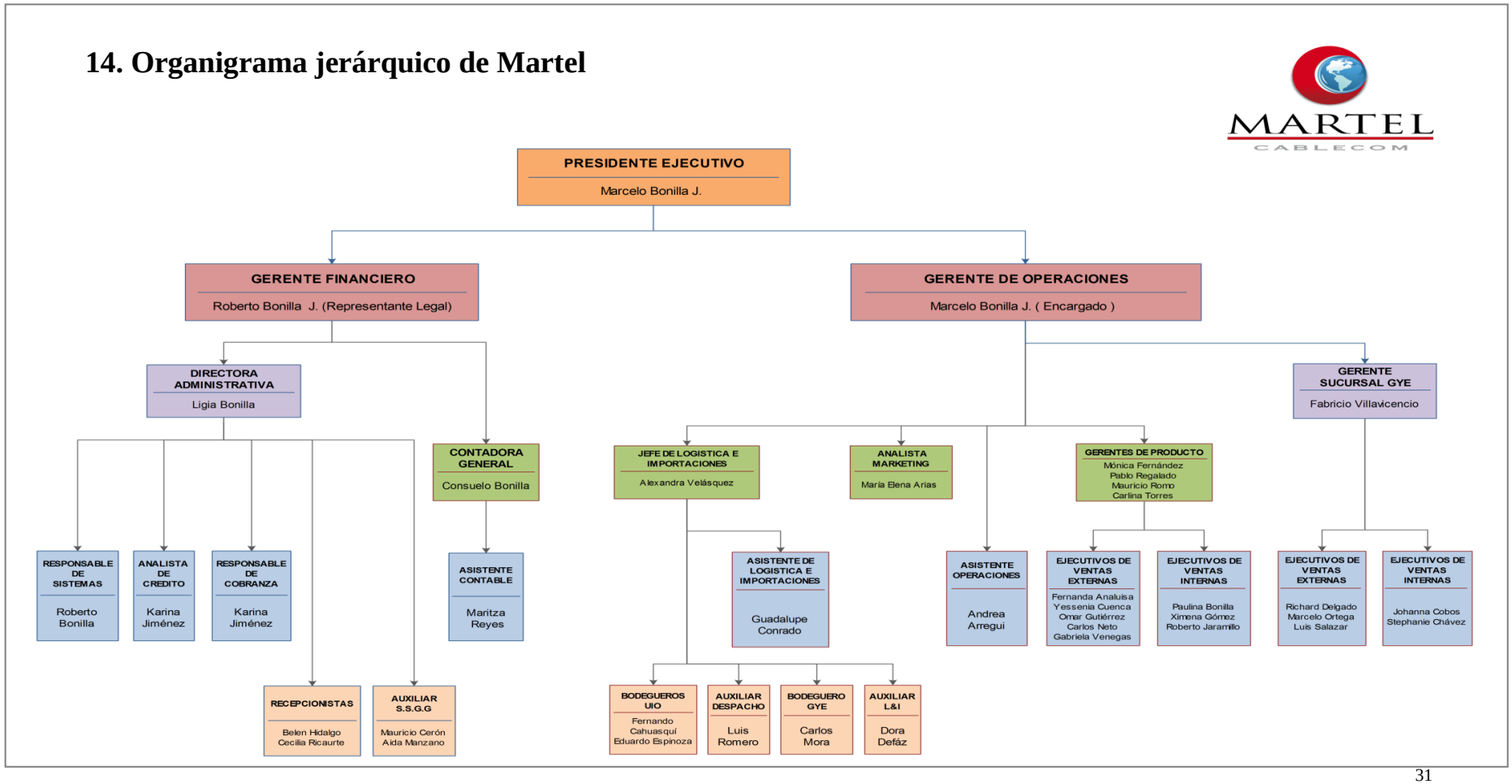
  Alcanzar las metas planteadas, siempre con el apoyo de los asociados.

[30] Martel. Presentación interna. Quito: Autor. (realizado por Andrea Oña, junto a las sugerencias y aprobación del Ing. Marcelo Bonilla, *Presidente Ejecutivo de Martel).* 2011.

2.3. Personal de Martel

2.3.1. Organigrama empresaria

14. Organigrama jerárquico de Martel



[31]

[31] Martel. Presentación interna. Quito: Autor. (realizado por Andrea Oña, junto a las sugerencias y aprobación del Ing. Marcelo Bonilla, *Presidente Ejecutivo de Martel).* 2011.

Había mencionado anteriormente que toda institución cuenta con un tipo de comunicación que puede ser formal o informal, el enfoque que se quiera manejar depende de los directivos de la empresa, quienes deciden o no la creación del Área o Departamento de Comunicación que engloba varios factores como: creación de un espacio físico en la empresa, contratación de personal, adquirir insumos de trabajo, entre otras cosas.

En el caso de la empresa Martel se puede identificar que el tipo de comunicación informal que se maneja hasta el momento es descendente, la cual es utilizada para impartir directrices al personal, dando instrucciones claras y específicas de las tareas que se deben realizar. Para llegar a esta conclusión, tomo como principal referencia el organigrama empresarial que de manera llamativa marca los niveles del personal existentes en la empresa.

Esta situación puede ocasionar inconvenientes en todo tipo de proceso que se desee aplicar en la empresa debido a que toda decisión está en las manos del Presidente Ejecutivo, cargo ubicado al inicio del organigrama que transmite el hecho de manejar las demás áreas de la empresa. En caso que el Presidente de Martel no da la aprobación de iniciar alguna actividad planteada por un área o persona de la empresa, simplemente el proceso termina sin más que decir.

Para la realización de la herramienta de comunicación es importante tomar en cuenta el giro que se quiere dar a la comunicación existente en la empresa, por tal motivo tomo como referencia el concepto de comunicación horizontal o transversal, la cual "se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico, el objetivo es la integración y coordinación del personal de un mismo nivel"[32], para a incrementar el trabajo en equipo, rendimiento y grado de satisfacción en la empresa.

[32] Michael Ritter. Cultura Organizacional. Buenos Aires. DIRCOM. 2008. Pg.: 23

2.4. Áreas principales y sus funciones[33]

La organización como empresa está sujeta a una estructura establecida por parte del gerente, de esta manera se ha venido manteniendo un orden adecuado para realizar la distribución de cargos y las funciones que deben desempeñar el personal obteniendo los resultados que Martel busca.

Para la descripción de las áreas se eligieron aquellas con mayor fuerza e importancia dentro de Martel, las cuales son:

2.4.1. Área Financiera

Esta área se encarga de recolectar, registrar, analizar y comunicar la información de temas monetarios que son fundamentales para el funcionamiento de la empresa.

Área Administrativa

Las funciones del área administrativa constan de cinco actividades básicas: planificación, organización, integración del personal, dirección y control.

2.4.2. Área de Operaciones

El área responde las necesidades que demandan los diversos departamentos relacionados con Operaciones que son: Ventas, Adquisiciones y Despacho; los mismos son la fuente que genera la actividad principal de Martel, que es la comercialización de productos, lo que equivale al aumento de responsabilidad a la persona encargada de solucionar inconvenientes referentes a esta área.

[33]Roberto Bonilla. "Plan Estratégico de Marketing en la Empresa fusionada Martelcablecom de la ciudad de Quito para posicionar la nueva empresa". Internet: www.biddigital.epn.edu.ec. Acceso: enero 2012.

Área Comercial

Al ser una empresa netamente comercial de materiales para cableado estructurado, maneja las siguientes funciones: planeación del producto, fijación de precios, promoción y distribución de productos que satisfagan las necesidades del cliente.

CAPÍTULO III

Diagnóstico de Comunicación Interna Martel

Tomando como referencia a Martel, empresa dedicada a la comercialización de productos relacionados con cableado estructurado con ventas a nivel nacional gracias al buen trabajo realizado de sus empleados, ha sentido la necesidad de incorporar nuevo personal tanto en Quito y Guayaquil, para cumplir las metas de monto de venta y la idea de expansión a nivel internacional, lo cual puede tomar más tiempo de lo previsto por motivos internos.

Al contar con personal que lleva años en la empresa acostumbrados a poca receptividad de inconvenientes por parte de los directivos, se han generado varios problemas en Martel como el famoso ¨rumor de pasillo¨, ya que el no compartir información ha sido interpretado como falta de apoyo entre compañeros, cuando la realidad es la falta de conocimiento de información por parte del personal; con el paso del tiempo, este inconveniente ha generado un clima laboral inestable que debe ser solucionado.

El alcanzar una meta engloba varios factores, pero el aspecto principal a considerar para el desarrollo del presente capítulo, es conocer la percepción que las personas tienen sobre el contenido de la comunicación informal que se maneja dentro de la empresa, lo cual indicará la información que el personal y el Presidente Ejecutivo consideran indispensable, para transmitirla mediante un medio de comunicación formal.

El diagnóstico[34] es el primer paso ya que establece un punto de partida para la realización de la estrategia de difundir información importante, considerando los objetivos y políticas de la empresa que deben ser apoyados y respetados por el cliente interno.

Para persuadir a Martel sobre la implementación del Área de Comunicación, área relativamente nueva en el ámbito empresarial, se realizará a *sus clientes internos*[35], un diagnóstico para obtener criterios sobre los elementos de comunicación actuales y posibles futuros a implementar, para elaborar un manual exitoso y dejar una de las actividades positivas que puede aportar la implementación de la Comunicación en las empresa.

3.1. Objetivo

3.1.1. General

Obtener un diagnóstico del estado de la comunicación al interior de la empresa Martel, a través de una encuesta cuyos resultados sirvan de insumo para elaborar una herramienta de comunicación.

3.1.2. Específicos

- Identificar las debilidades y fortalezas del manejo de la comunicación existentes a nivel interno.

- Establecer el nivel de conocimiento sobre los elementos de la cultura corporativa de la empresa.

- Determinar el tipo de información, los medios y formas de comunicación preferidos por el personal de Martel.

[34] Michael Ritter. Comunicación Organizacional. Argentina, La Crujía Ediciones. 1ra edición. Pg. 42

[35] Michael Ritter. Comunicación Organizacional. Argentina, La Crujía Ediciones. 1ra edición. Pg. 23

3.2. Justificación

Martel es una empresa que lleva años en el mercado ecuatoriano, actualmente hay un incremento de personal quienes han demostrado ciertas falencias en la realización de sus actividades laborales por no conocer los procesos internos de la empresa en su totalidad.

Este inconveniente se puede generar por la falta de conocimiento de información de importancia por parte del personal de Martel, que en su mayoría llevan años en la empresa, este suceso motiva a la transmisión de información fundamental para el desarrollo de actividades diarias, por un medio de comunicación formal que ayude a cumplir con el objetivo propuesto.

Además la idea es incentivar la implementación del Área de Comunicación, la cual es necesaria para el desarrollo de comunicación interna entre sus colaboradores y más aspectos positivos que esta engloba, para el buen desempeño del personal quienes crearán una buena imagen desde el interior hacia el exterior, generando mayor presencia ante los clientes de la empresa.[36]

3.2.1. Características de la Organización

Martel es una empresa creada en 1991, en la actualidad cuenta con oficinas en las principales ciudades del país que son en Quito *(Juan González N35-76 y Juan Pablo Sanz, Edificio Karolina Plaza Oficina 16)* y Guayaquil (*René Idrovo solar 6 y Guillermo Pareja Cdla. La Garzota Mz 14).*
Debido a su expansión comercial en los últimos años, el incremento del personal ha sido notorio, la empresa inició con tres personas y en la actualidad se maneja un equipo de trabajo de 33 personas en total.

La empresa se especializa en la comercialización y asesoría técnica de productos requeridos para: cableado estructurado, interconexión de redes de área local, soluciones de conectividad, redes telefónicas públicas y privadas, sistemas de

[36] Elías Joan, Mascaray José. Más allá de la comunicación interna: La Intracomunicación. Pg.: 65- 83.

radio comunicaciones, seguridad electrónica, control y automatización industrial, CATV, CCTV y proyectos especiales de telecomunicaciones.[37]

El giro de negocio de Martel se ha expandido en la actualidad debido a la demanda de productos que comercializa. La empresa con el paso del tiempo y gracias al gran esfuerzo que ha venido realizando en conjunto los trabajadores, ahora la empresa es reconocida a nivel nacional, con el enfoque de expandirse a nivel internacional a futuro.

3.3. Aspectos a diagnosticar: unidades de análisis

Los aspectos que se analizarán en el diagnóstico en comunicación de la empresa mencionada son los siguientes:

- Conocimiento de la cultura corporativa
- Mensajes/ información emitida a nivel interno
- Funcionamiento de canales de comunicación interna
- Percepción de integración/ comunicación entre el personal

Se han elegido estas unidades de análisis, ya que esta información es fundamental para obtener la conclusión del objetivo general del diagnóstico de comunicación, que es conocer el estado de la comunicación interna de Martel.

[37] Martel. Presentación interna. Quito: Autor. (realizado por Andrea Oña, junto a las sugerencias y aprobación del Ing. Marcelo Bonilla, *Presidente Ejecutivo de Martel).* 2011.

3.4. Descripción del método de diagnóstico

3.4.1. Metodología

Se realizaron encuestas cuyas preguntas están enfocadas a la comunicación existente dentro de la empresa, se enfoca tanto al contenido que se transmite y el cómo se transmite.

Para la realización de las encuestas se tomó en cuenta a todo el personal de Martel, por lo tanto NO se aplica la fórmula para sacar la muestra, ya que el resultado equivaldría a la población: el 100% de los empleados de la empresa.

En total fueron 30 quienes respondieron la encuesta del universo total, pues tres personas se encontraban con permiso de maternidad y no fue posible contar con su apoyo por obvias razones.

3.4.2. Técnicas

Se utilizó la técnica de investigación cuantitativa a través de una encuesta[38] que consta de 10 preguntas principales y dentro de las mismas preguntas secundarias, en su mayoría son preguntas abiertas.

Las 3 preguntas iniciales se refieren al conocimiento de la cultura corporativa, las siguientes preguntas buscan obtener la opinión de los miembros de la empresa acerca de cómo se maneja la información internamente, considerando los elementos que engloba (*tipo de información, canales de comunicación, aspectos a mejorar*.)

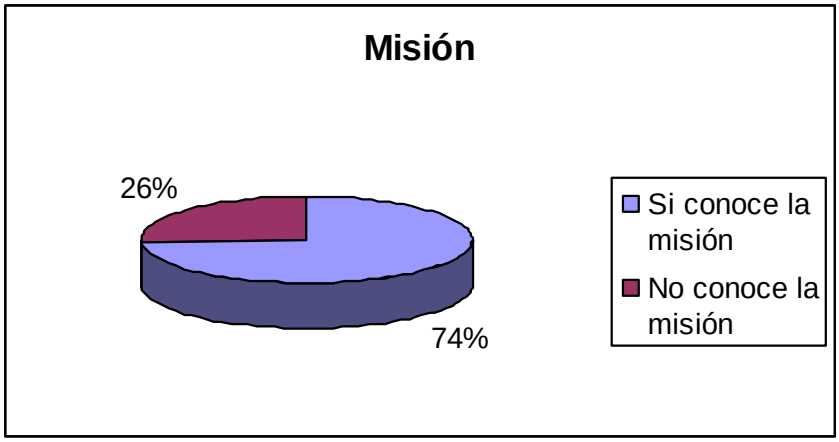
[38] Anexo 1.

3.5. Presentación de resultados

3.5.1. Conocimiento de Cultura Corporativa

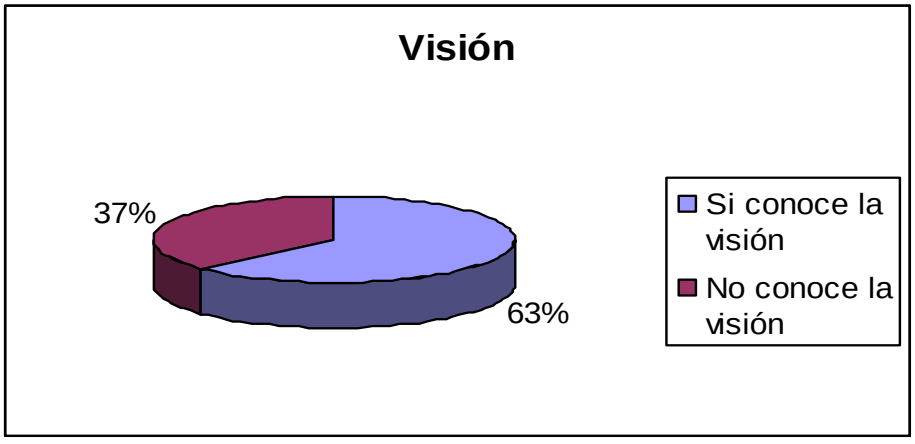
- **¿Conoce usted la misión de Martel?**

15. Conocimiento de la misión



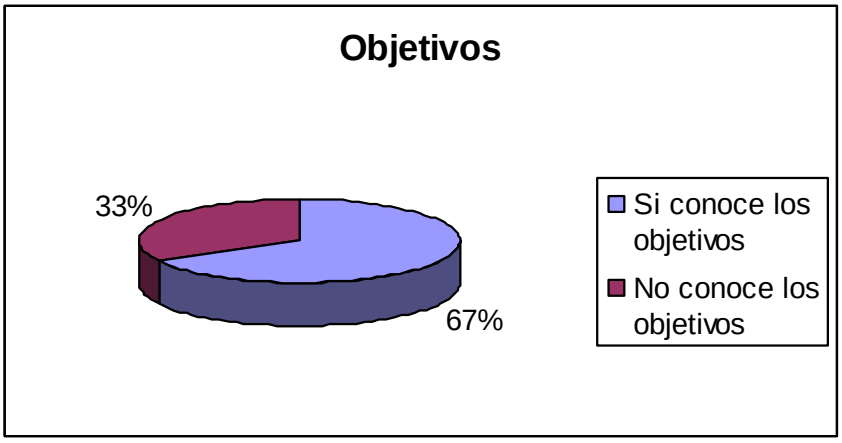
- **¿Conoce usted la visión de Martel?**

16. Conocimiento de la visión



- **¿Conoce usted los objetivos de Martel?**

17. Conocimiento de los objetivos



Mediante las respuestas se determina que más del 50% considera conocer los conceptos que la cultura corporativa engloba, pero en la redacción del concepto se puede constatar que el 40% del personal conoce con certeza su cultura, el resto del porcentaje de personas mencionan las cifras de venta que se deben lograr, confundiendo el concepto de: misión, visión y objetivos, lo cual no es correcto.

Estas cifras son preocupantes, ya que quienes respondieron las preguntas llevan años en la empresa, por lo tanto sería idóneo que el 100% de personas conozcan la cultura de Martel.

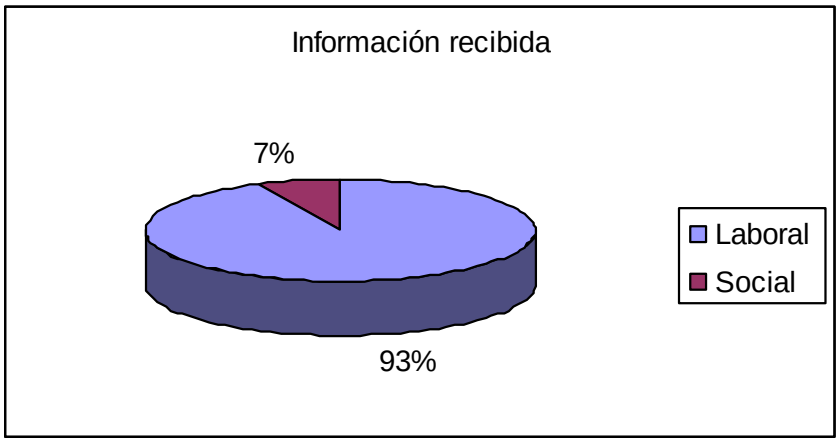
3.5.2. Mensajes/ información emitida a nivel interno

- **La información que usted recibe por parte de la empresa, es información:**

  ☐ Ayuda en temas relacionados con lo personal

  ☐ Netamente laboral

18. Tipo de información emitida al personal



- **La información que usted recibe, la considera:**

  ☐ Útil

  ☐ Interesante

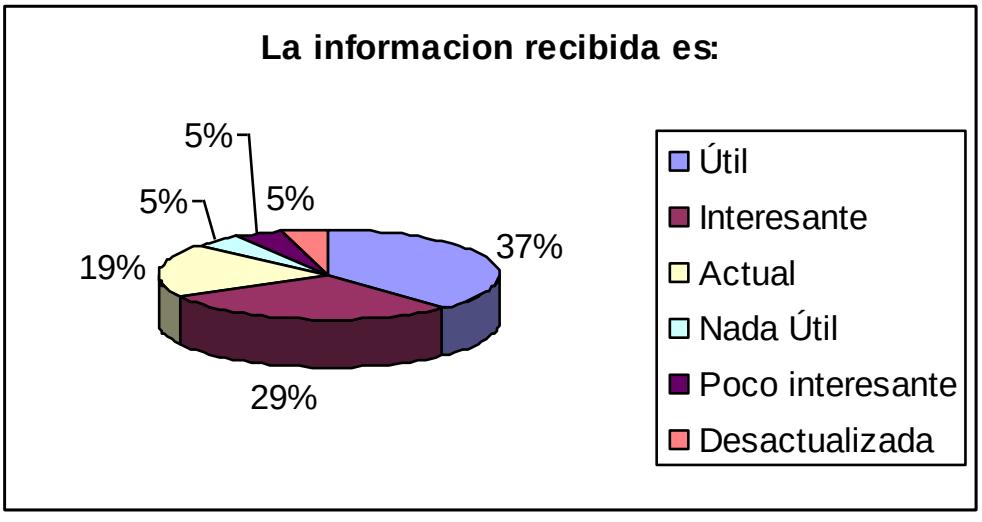
  ☐ Actual

  ☐ Nada útil

  ☐ Poco interesante

  ☐ Desactualizada

19. Percepción de la información por parte de la empresa



En la empresa no se ha designado una persona quien sea responsable de emitir información interna, que afecte a nivel general.

Hasta el momento, la información que es difundida por las diversas áreas o personas es de manera desordenada ya que no se lo realiza bajo formatos ni canales específicos, pero al ser información netamente laboral y que se ha mantenido por años, los receptores no están familiarizados con lo positivo de contar con una comunicación interna estructurada.

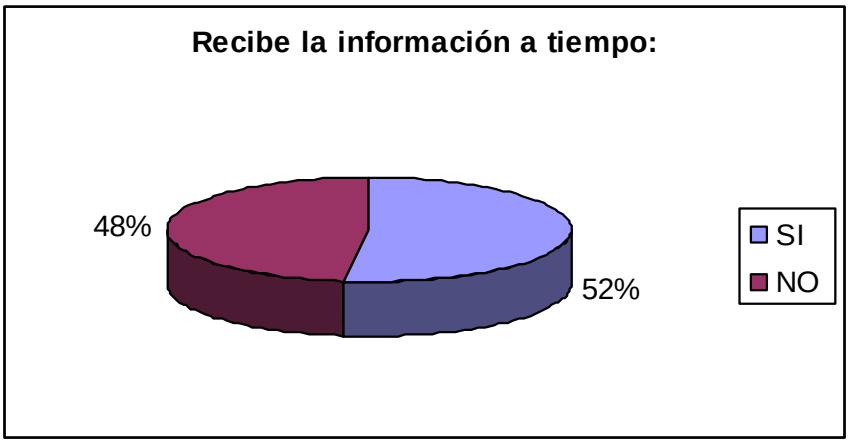
Al ser una empresa direccionada en su totalidad al cumplimiento de objetivos numéricos, se ha dejado totalmente descartado información que puede ser considerada de utilidad en la vida diaria de las personas, si este no fuera el caso, incrementaría la sensación de interés de la empresa por parte del personal.

3.5.3. Funcionamiento de canales de comunicación interna

- **¿La información que usted recibe es enviada en un lapso de tiempo prudente?**

  ☐ Si ☐ No

20. Tiempo de emisión de información



- **Usted recibe la información mediante:**

☐ Vía mail

☐ Cartelera

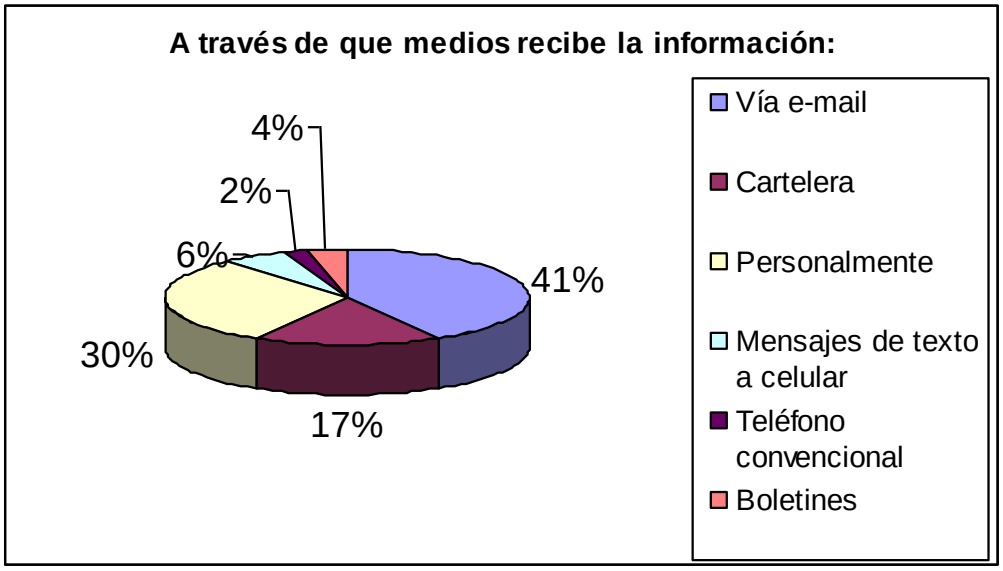
☐ Personalmente

☐ Mensajes de texto a celular

☐ Teléfono convencional

☐ Boletines

21. Canales de información actual



- **En un futuro, el medio predilecto de recibir información seria:**

☐ Vía mail

☐ Cartelera

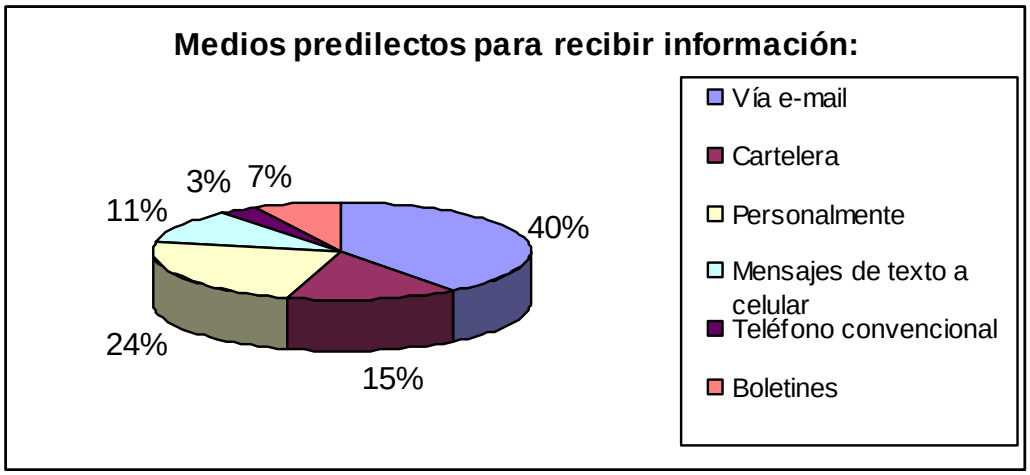
☐ Personalmente

☐ Mensajes de texto a celular

☐ Teléfono convencional

☐ Boletines

22. Canales de información predilectos



En la actualidad el medio con mayor aceptación para comunicarse es vía correo electrónico debido a la rapidez de envió y recepción de información por parte del personal de la empresa quienes deben cumplir con sus actividades laborales de manera inmediata.

En el caso de Martel la rapidez no es una fortaleza, ya que la información considerada útil para el personal llega con demora lo cual puede ser a la falta de un área determinada para la difusión de información mediante el medio más adecuado ante cada situación.

Mediante la implementación de Comunicación en la empresa se puede fortalecer los canales predilectos por las personas, lo generará eficacia en todo tipo de actividad donde la comunicación pueda intervenir.

3.5.4. Percepción de integración/ comunicación entre el personal

- **¿Considera que hay comunicación interna en la Empresa?**

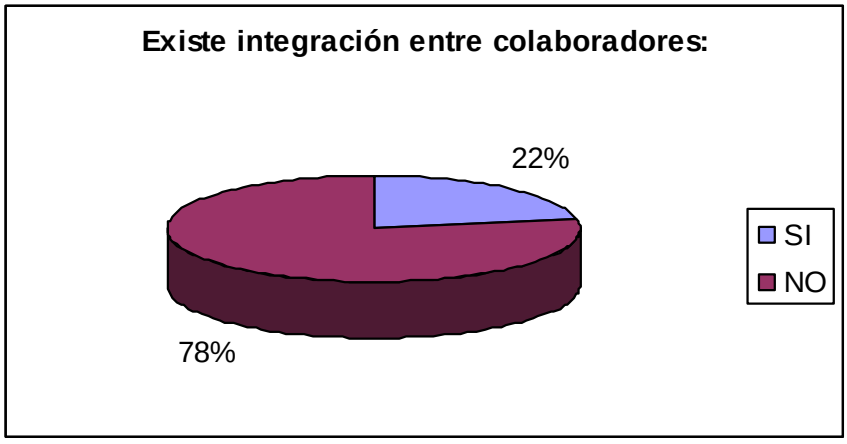
  ☐ **Si** ☐ **No**

23. Percepción de comunicación interna

- **Según su percepción, ¿hay integración entre quienes conforman Martel?**

☐ Si ☐ No

24. Percepción de la integración del personal



La conclusión sobre este indicador demuestra claramente que la comunicación existente en la empresa es netamente de tema laboral, en ocasiones debido a la falta de relacionamiento entre las personas, las actividades laborales se han visto afectadas.

Por falta de comunicación interpersonal, la opción más adecuada para evitar inconvenientes en sus actividades laborales, sería proveer una herramienta que aporte con pautas para la realización de acciones diarias del personal recopilando la información existente en la empresa.

Hay que tomar en cuenta los aspectos de la Comunicación para que el manual, conocida como cartilla en términos de comunicación interna, sea efectivo al momento de transmitir información de interés y apoyo para el público interno de Martel.

3.6. Conclusiones y recomendaciones del diagnóstico

3.6.1. Conclusiones

Tomando como referencia los datos analizados, se ha obtenido diversas conclusiones sobre los puntos tratados en la encuesta.

Las primeras preguntas referentes a la cultura empresarial de la empresa, un punto de suma importancia, debería ser conocida por la mayor parte de los empleados ya que llevan años en la empresa, pero lastimosamente no conocen la identidad del lugar al que pertenecen, lo cual genera una falta de identificación hacia su espacio de trabajo que acarrea inconvenientes afectando al clima laboral, imagen interna y externa de Martel, entre otras cosas.

Respecto a la comunicación interna que se maneja en la empresa actualmente, el personal la denomina como desorganizada y no han notado interés alguno por parte de la directiva para que esto cambie. La mayor parte de las personas concuerdan que existe la información, sin embargo no llega a tiempo inclusive si el contenido es de urgente conocimiento, lo cual se debe a la falta de un plan de comunicación que engloba todos los elementos para ejecutar una comunicación efectiva.

Otro punto importante y preocupante es el tema de colaboración entre los miembros de la empresa, los encuestados consideran que no hay integración alguna entre ellos, lo cual acarrea inconvenientes para ejecutar las actividades laborales de manera pronta pero sobre todo correcta.

El conocer que hay ausencia de integración entre el personal, es un factor clave que demuestra el motivo por el cual la comunicación informal, que se ha venido manejando, no ha dado resultados efectivos en la empresa afectando a todo tipo de información que se emite entre las personas que conforman Martel.

3.6.2. Recomendaciones

Con el fin de mejorar las gestiones que Martel está realizando, se presentan ciertas recomendaciones que se deberían tomar en cuenta ya que buscan aportar con un cambio positivo para la empresa.

Para evitar inconvenientes en la empresa relacionados con la comunicación, la recomendación principal, que será el desarrollador de muchas actividades para el cambio, es la implementación del Área de Comunicación.

La existencia de esta área se enfoca en realizar gestiones comunicativas partiendo desde el interior de la empresa, que equivale a trabajar con el personal de la misma, mediante la creación de un plan de comunicación, que aporte con actividades de ayuda para generar un cambio positivo en el personal de Martel, que en esta ocasión, es el público elegido.

Como las encuestas indican, en ciertas ocasiones el trabajo de las personas de Martel se ha visto afectado por los inconvenientes que se han generado entre el personal, se desconoce si es por asuntos laborales o personales, pero el resultado de este problema influye en la transmisión de información laboral; este inconveniente puede ser modificado con la entrega de un documento formal, que contenga información valiosa para las personas al momento de ejecutar sus actividades laborales, evitando que su trabajo se vea afectado por terceros.

CAPÍTULO IV

"Herramienta de Comunicación Interna para el personal de Martel"

En los capítulos anteriores he argumentado la realización de la "Herramienta de Comunicación Interna para el personal de Martel"[39], en este capítulo finalmente la investigación teórica junto a las necesidades recopiladas del personal de la empresa son lo que dan paso a la realización de este documento para ayudar de manera eficaz en las actividades laborales diarias de quienes están relacionadas con Martel.

A continuación se realizará una breve descripción de los documentos que conforman las tres carpetas principales de esta herramienta.

Contenido de herramienta de Comunicación Martel

4.1. Filosofía empresarial

Dirigida en su totalidad a la persona encargada de Talento Humano, cuenta con documentos de suma importancia para dar la bienvenida a quien será parte de esta empresa.

4.1.1. Cultura Organizacional

Recopilación de información relacionada con la filosofía empresarial: misión, visión y valores.

4.1.2. Normas en las áreas

Comportamiento por parte del personal en las áreas principales de la empresa.

[39] Anexo 2

4.2. Comunicación interna

La información que ésta carpeta contiene va dirigida al personal de la empresa. Se realizó tomando como base los datos que las personas requieren a diario para no tener inconvenientes al realizar sus actividades relacionadas con Martel.

4.2.1. Talento Humano

Talento Humano cumple tareas como:
Saber qué y cómo transmitir información de la empresa.

4.2.2. Script de llamadas

El tomar en cuenta pequeños detalles de comportamiento relacionados con llamadas telefónicas entrantes y salientes, marcará la diferencia en el medio de comunicación común con los clientes.

4.2.3. Fichas

Es fundamental llevar un inventario de los artículos relacionados con la empresa, ya sean a nivel: administrativo, comercial o de almacén.

4.2.4. Área comercial

El área está relacionada directamente con Marketing de la empresa, indica que procesos deben tomarse en cuenta.

4.2.5. Memorandos

Documentos direccionados a todo el personal, se ajustan a las diversas solicitudes de memorandos que pueden requerir.

4.2.6. Canales de comunicación

Indican los canales de comunicación que se han implementado en la empresa sus características son detalladas para evitar inconvenientes.

4.2.7. Procedimientos

Es una guía para el personal al momento de realizar las actividades con mayor concurrencia en la empresa.

4.2.8. Fondos de presentación

La imagen de la empresa es un aspecto fundamental que se debe cuidar, el transmitir a Martel de manera visual es un aspecto fundamental.

4.2.9. Descripción de Puesto de Recepción

Este puesto es fundamental en toda empresa, he ahí la importancia de transmitir las características a tomar en cuenta a diario.

4.2.10. Uso de identidad corporativa

Este es el principal documento ya que transmite el uso de todos los aspectos que la identidad corporativa empresarial abarca.

4.3. Cultura Organizacional

4.3.1. Filosofía empresarial

Presentación del contenido que la filosofía empresarial implica.

4.4. Diseño y presupuesto

Para la realización de este trabajo se estableció un formato desde el inicio, para que las personas hagan de esta herramienta un elemento fundamental que debe estar presente en su sitio de trabajo diario.

Las características que este documento impreso posee se deben a la preferencia de formato indicada por parte del directivo de la empresa, quien considera conocer las preferencias de sus colaboradores, pero sobretodo considerando que de esta manera lo harán parte de sus días laborales.

- Tamaño de página: A5

- Tipo de letra: Calibri

- Uso de color: el contenido de este documento lleva texto y gráficos con tonos establecidos desde el inicio, que combinan con los tonos de la empresa y son llamativos para los lectores.

- Material de impresión: en caso que se apruebe la impresión de la Herramienta de Comunicación, se utilizará cartulina mate blanca para contrastar con el texto y gráficos que el documento abraca.

A pesar que la documentación irá dentro de una carpeta tamaño A5 es importante la impresión del documento en cartulina para una mayor durabilidad de la herramienta, pero sobretodo, para dar mayor distinción estética.

Hay que tomar en cuenta que este documento será entregado a todo el personal, por este motivo el tema de impresión queda a consideración de quien revisa el presupuesto de la empresa.

No es de suma importancia la impresión del documento ya que el personal de Martel cuenta con equipos tecnológicos, por lo tanto pueden acceder a la Herramienta de Comunicación gracias a la Carpeta “Compartidos”, que todos poseen en sus máquinas.

De esta forma la modificación de la información podrá realizarse con mayor libertad a futuro, sin correr el riesgo de ser documentación perdida.

Sin embargo, los costos que la impresión implica son:

25. Cuadro de presupuesto

DESCRIPCION	**CANTIDAD**	**COSTO UNIDAD**	**COSTO TOTAL**
Impresión a color en cartulina mate	1350 páginas	$ 0.20 ctvs.	USD $ 270,00
Carpeta A3	30	$ 1,75 ctvs.	USD $ 52,50
			USD $ 322,50

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para concluir con la presente disertación de grado, en el presente capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones recopiladas durante la elaboración del manual de comunicación interna para el personal de Martel, que equivale a la afirmación de haber cumplido con el objetivo planteado al inicio, el cual fue: desarrollar un manual para guiar al cliente interno, al momento de realizar sus actividades laborales, basado en la política de comunicación de la empresa.

5.1. Conclusiones

Mediante la investigación de teoría de Comunicación Interna, previa a la realización de este trabajo, da apertura a sustentar la importancia de la realización de esta herramienta de y comprobar que el contenido, aparte de ser una ayuda para el personal, también es parte de los beneficios que la implementación de teorías de Comunicación aporta a las organizaciones.

Las técnicas de investigación son de suma importancia para recopilar información valiosa, siempre y cuando se conozca con anterioridad como es el comportamiento de las personas quienes van a responder a las técnicas elegidas, caso contrario no se realizará una investigación que aporte con información real y generará un desvío de alcanzar el objetivo general y los objetivos específicos.

El haber tenido la oportunidad de implementar estrategias de Comunicación Organizacional en una empresa con una trayectoria de varios años realmente fue un reto, debido a que este tipo de empresa no suele permitir la implementación de nuevas tácticas por desconfianza a lo nuevo.

La presentación de Martel fue fundamental, para que se comprenda el motivo de la dificultad de realizar esta herramienta. Al ser una empresa que se encuentra en pleno aumento de personal y cuenta con personal ya de varios años a quienes se desea motivar a un cambio positivo, hizo posible la realización de este proyecto que marcó la diferencia en quienes pertenecen a Martel, por la información de ayuda transmitida, para la realización de sus actividades laborales.

La creación de este manual denominado como: “Herramienta de Comunicación Interna para el personal de Martel”, va a favorecer a nivel profesional y personal a las personas quienes son parte de esta empresa, debido a que la información que se transmite fue realizada con la idea de ser considerado un apoyo, para realizar de manera efectiva y con mayor rapidez las tareas laborales, lo cual equivale a un personal eficiente.

El contenido del documento final, conocido también como “Herramienta de Comunicación Interna”, ha sido colocado como anexo, para respetar los formatos básicos de esta documentación, que está diseñada con una cantidad de hojas favorable, donde toda la información considerada importante por el personal de Martel, ha sido desarrollada de tal manera que puedan comprender y sobretodo aplicarla en sus actividades diarias.

Como conclusión general referente a la presente disertación, gracias a los conocimientos adquiridos a lo largo de la Carrera de Comunicación, con mención en Comunicación Organizacional, se detectaron necesidades de un público especifico, personal interno de Martel, para convertir sus puntos de vista en información favorable para el cumplimiento de actividades y convertir cada labor en algo fácil de hacer, aportando con el crecimiento de una empresa con visión internacional.

Había información que no llegaba de manera clara a las personas, debido a la mala implementación de canales de comunicación para transmitir un mensaje, lo cual no fue detectado con anterioridad. Como resultado acarreaba problemas al personal actual, corriendo el riesgo de que suceda lo mismo al nuevo personal, por ser una empresa en pleno crecimiento de personal; modificando ciertas falencias, las nuevas personas equivalen al aporte de positivismo a la Empresa para obtener mayor éxito.

Es importante tener en cuenta que para lograr el éxito se deben implementar herramientas nuevas, que refrescan la cotidianidad del movimiento empresarial y de esta manera poder marcar la diferencia desde lo interno, que se refleja a nivel externo.

5.2. Recomendaciones

Para obtener una comunicación estratégica en la empresa Martel, sería fundamental la implementación del Área de Comunicación, para que la persona encargada pueda dar continuidad a las demás actividades que se deben incluir en un plan comunicacional.

Respecto a la herramienta de que se realizó, en caso de haber alguien de planta en Martel que maneje temas de Comunicación, la herramienta sería creada en menos tiempo cumpliendo con el objetivo de transmitir información de manera adecuada al personal.

Como recomendación fundamental, la herramienta de comunicación creada no debe caer en el abandono, se debe lograr consciencia en los directivos de la empresa, ya que hay información que facilitará a su personal el apoyar con el cumplimiento de las metas que la empresa se ha planteado en un futuro cercano.

En la actualidad, toda empresa está consciente de las inversiones económicas que se realiza, sin embargo cuando se habla sobre información de apoyo a su personal, no siempre es considerado como un beneficio a la empresa, sino que es considerado como un gasto no justificable.

Para que este inconveniente no suceda, se da la opción de que la información del manual creado sea transmitida vía informática, ya que las personas poseen equipos tecnológicos y están en constante relación con los mismos a diferencia de los documentos físicos que debido al ajetreo diario, puede darse la situación de que pierdan el material físico, dejando en el olvido un trabajo de gran ayuda.

Finalmente se recomienda la implementación de este documento lo antes posible, ya que la visualización de aspectos favorables a la empresa, en especial hacia los empleados, serán notorios en un corto periodo de tiempo y en caso de requerir modificar algún contenido, al ser una documentación digital se tendrá el beneficio de cambiar lo transmitido acorde a las necesidades de los empleados y/ los directivos de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Vásquez, Miguel.. Compilación de Comunicación. Quito. Facultad Universidad Central del Ecuador. Quito. 2007.

- Del Pozo Lite, Marisa. Cultura empresarial y Comunicación interna. Madrid, FRAGUA, 1997.

- PetroEcuador. Comunicación Interna. Quito: Autor. (Publicación del Departamento de Comunicación de PetroEcuador). 2008.

- Ritter Michael. Cultura Organizacional. Argentina, Ediciones La Crujía, 2008.

- Bel Mallén, José Ignacio. Comunicar para crear valor. EUNSA, Pamplona, Ediciones Universidad de Navarra, 2ª edición, 2004.

- Enrique, Ana María *et al.* La planificación de la comunicación empresarial. España. Departamento de Comunicación Audiovisual y de Publicidad de Universidad Autónoma de Barcelona. 2008.

- Elías Joan y Mascaray José. Más allá de la comunicación interna: La Intracomunicación. Barcelona, Gestión 2000, 2ª edición, 2003.

- Andrade, Daniela. Los cables y las redes han dado forma a este negocio familiar. Revista Líderes (Quito), 18 de Julio 2011.

- Bonilla Roberto. Plan Estratégico de Marketing en la Empresa fusionada Martelcablecom de la ciudad de Quito para posicionar la nueva empresa. Internet: www.biddigital.epn.edu.ec. Acceso: enero 2012.

- Brandolini, Alejandra y González, Martín. Comunicación interna. Buenos Aires. DIRCOM, 2009.

ANEXOS

1. Anexo1

MARTEL
CABLECOM

ENCUESTA
DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN

LA PRESENTE ENCUESTA TIENE UNA DURACION DE UN MAXIMO DE 10 MINUTOS, LA INFORMACION RECOPILADA SERA PARA IMPLEMENTAR MEJORIAS EN LA EMPRESA, LO CUAL ACARREA CON BENEFICIOS PARA SU PERSONA.

LA INFORMACION DE LA PRESENTE ENCUESTA SERA PARA USO ESPECIFICO DE LA PERSONA QUIEN LA REALIZA, EL ANONIMATO DE LA MISMA SERA RESPETADO SIN EXCEPCION ALGUNA.

CULTURA CORPORATIVA

Conoce usted la misión de Martel?

☐ Si ☐ No

La misión de Martel es:

Conoce usted la visión de Martel?

☐ Si ☐ No

La visión de Martel es:

Conoce usted los objetivos de Martel?

☐ Si ☐ No

Los objetivos de Martel son:

INFORMACION INTERNA

4. La información que usted recibe por parte de la empresa, es información:

- ☐ Ayuda en temas relacionados con lo personal
- ☐ Netamente laboral

5. La información que usted recibe, la considera:

- ☐ Útil
- ☐ Interesante
- ☐ Actual
- ☐ Nada útil
- ☐ Poco interesante
- ☐ Desactualizada

MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA

6. ¿La información que usted recibe es enviada en un lapso de tiempo prudente?

☐ Si ☐ No

7. Usted recibe la información mediante:

- ☐ Vía mail
- ☐ Cartelera
- ☐ Personalmente
- ☐ Mensajes de texto a celular
- ☐ Teléfono convencional
- ☐ Boletines

8. En un futuro, el medio predilecto de recibir información seria:

- ☐ Vía mail
- ☐ Cartelera
- ☐ Personalmente
- ☐ Mensajes de texto a celular
- ☐ Teléfono convencional
- ☐ Boletines

CLIMA LABORAL

9. ¿Considera que hay comunicación interna en la Empresa?

☐ Si ☐ No

10. Según su percepción, ¿hay integración entre quienes conforman Martel?

☐ Si ☐ No

GRACIAS POR SU AYUDA

2. Anexo 2

Herramienta de Comunicación Interna

MARTEL
CABLECOM

... tú conectas **MARTEL**

Nuestra Filosofía

Cultura Organizacional 5

Normas en Áreas Principales 9

Comunicación Interna

Inducción 10

Asuntos Sociales 11

Uso de Uniforme 13

Scripts Telefónicos 14

Fichas 16

Área Comercial 17

Solicitudes Varias 23

Canales de Comunicación 30

Uso de Identidad Corporativa

Documentos Escritos 41

Presentación de Cultura Martel 44

Nuestra Filosofía

Cultura Organizacional

Misión:

Comprometernos con la implementación de soluciones tecnológicas confiables, junto con instaladores e integradores enfocados a la excelencia y servicio al cliente.

Visión:

Ser la primera opción en el mercado ecuatoriano al momento de elegir un proveedor de productos tecnológicos confiables.

Valores:

Actuar en base a la verdad, ya sea en palabras o acciones, es un acto de compromiso a defender lo que creemos y en quien creemos.

Obrar con la verdad es una muestra de lealtad a quienes nos rodean y responder a la confianza depositada en cada persona.

Cuando las actitudes son las adecuadas en todas las situaciones que se nos presenta, la palabra será tomada como lo más valioso sin dar duda alguna.

Siempre con una actitud al 100%, para cumplir con las metas propuestas de manera eficiente en los tiempos propuestos.

Signo de madurez es cumplir con una obligación, que en ocasiones requiere de esfuerzo.

Trabajar es sólo el primer paso, hacerlo bien y cuidando los pequeños detalles es convertir el trabajo en un verdadero significado.

Enfocarse en el proceso del aprendizaje, siempre por iniciativa personal, ayudará a ampliar los conocimientos no sólo educativos también,, conocimientos de la vida haciendo de la vida laboral más entretenida e interesante.

Una impresión pulcra ante los demás es signo de aspectos positivos de la persona, que a la vez caracteriza el modo de realizar sus actividades tanto laborales como personales.

Necesario para dotar a nuestra personalidad de carácter, orden y eficacia, pues al regirnos a un tiempo es posible realizar más actividades, desempeñar mejor nuestro trabajo y ser merecedores de confianza.

Todos los días, dejamos ver a los demás parte de nuestra personalidad y costumbres a través de nuestro arreglo personal, el esmero para trabajar, el cuidado al utilizar las cosas y en general, por la limpieza que procuramos mantener en nuestros espacios.

El incentivar al equipo empresarial por alcanzar un objetivo común es muestra de liderazgo, rompiendo con los estereotipos de tu jerarquía personal.

Entender y hacerse comprender, es un arte que facilita la convivencia y la armonía en todo lugar.

La comunicación es clave para desarrollar una confianza mutua, la cual inspira y guía en la toma de decisiones que afectan a la empresa de manera positiva.

Si practicamos la confiabilidad entre nuestra familia empresarial, haremos de cada uno un líder para reunir a un equipo y trabajar por alcanzar nuestra meta común.

Alcanzar las metas planteadas, siempre con el apoyo de los asociados.

Mantener las diferencias personales fuera de las actividades laborales, el ser tolerante ante costumbres o pensamientos distintos a los nuestros.

El aporte de cada persona para alcanzar el logro común es una muestra clara de lo que es trabajar en equipo, sobretodo siempre guiándose por los valores de nuestra empresa.

Normas en Áreas Principales

Almacén

- Evitar la recepción de llamadas personales en presencia de clientes.
- Evitar ingerir alimentos, especialmente aquellos que interrumpan al momento de dialogar con los clientes.
- Custodiar dinero y valores monetarios (producto, nota de crédito, facturas) Recibir, verificar y colocar el monto de venta inmediatamente tras la paga del cliente.

Recepción

- Es necesario atender a toda visita que ingresa a la empresa con la cordialidad que nos caracteriza.
- Se debe dar solución a los requerimientos sea directamente o solicitando ayuda a los asociados en caso de requerirlo.
- Si ingresan a Recepción más de una persona a la vez, se solicitará tomar asiento para atenderlos en el orden de llegada.

Áreas y espacios en General:

- Es autorizado la música ambiental, siempre y cuando esté acorde al entorno de la Empresa y con volumen adecuado.
- Mantener una imagen pulcra, en caso de requerir un retoque de imagen personal realizarlo en el lugar y tiempo adecuado.
- Evitar ingerir alimentos, especialmente aquellos que interrumpan al momento de dialogar con los clientes, visitantes, etc.
- Evitar la recepción de llamadas personales en presencia de clientes, visitantes, etc.

Comunicación Interna

INDUCCIÓN

Realizar el primer día laboral del nuevo asociado.

Anticipar a Recepción
- Nombre de persona
- Hora estimada
- Personal involucrado: Área Talento Humano

Acciones a seguir

1. Dirigir a: Sala de Reuniones
   O
   Sala de Capacitación

2. Entrega de carpeta con documentos empresariales:
- Historia empresa
- Filosofía (misión, visión, valores)
- Organigrama
- Reglamento interno

3. Presentación "Martel inducción"

4. Presentación al personal
   Anticipar al personal la hora estimada de presentación:
- Reunión día lunes
- Vía intranet
- Cartelera

ASUNTOS SOCIALES

Martelañeros

"Cumpleañeros pertenecientes a Martelcablecom"

Medio de difusión.

- CARTELERA, sección 3 *"Martelañeros"*

Para la celebración interna de aquellas personas tomar en cuenta:

1. A inicio de cada mes se publicará en Cartelera nuestros Martelañeros.

2. Se indicará los Organizadores del evento en el lugar que corresponde.

3. La fecha asignada para el festejo será colocada en este cuadrante.

4. La cuota, previamente asignada, será descontada en la segunda quincena de cada mes.

5. La celebración se realizará la misma fecha del cumpleañero, excepto cuando:
    a. Haya más de un cumpleañero en el mes.
    b. La persona homenajeada se encuentre ausente, con previa autorización, el día de festejo asignado.
    c. La fecha de cumpleaños sea en día festivo o fin de semana.

Fechas Especiales

Medio de difusión.

- REUNION DE INTEGRACION, presencial
- CARTELERA, sección 4 “Martelízate”

*Dependiendo de la importancia de las fechas, se ejecutará la celebración de la siguiente manera:

1. Se realizará un pequeño agasajo, homenaje, con previa autorización en la fecha determinada.

2. Se reforzará la fecha especial mediante un anuncio en Cartelera el día específico.

3. En caso de ser festejos, en las que todo el Personal o cierto Personal debe estar presente, se procederá de la siguiente manera:
    a. Envío de correo interno indicando los aspectos a tomar en cuenta con previa anticipación.
    b. Se publicará la información con un anuncio en Cartelera, sección “Martelízate”.

Feriados

Medio de difusión.

- CARTELERA, sección 4 *“Martelízate”*

Los días, decretados como vacación nacional, serán publicados en el medio indicando, con tres días laborales de anticipación.

USO DE UNIFORMES

Mujeres

	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES *(Casual)*
TERNO	Pantalón, falda/ chaqueta				Pantalón
BLUSA	Celeste	Blanco/ rojo	Blanco/ azul	Blanco	Celeste
CHALECO	Rojo	Gris	Gris	Rojo	Rojo
ZAPATOS	Negro	Negro, Vino	Negro	Negro, Vino	Negro
	Excepto de charol, sin alegorías				

Hombres

	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES *(Casual)*
TERNO	Uso de terno Completo				Pantalón
CAMISA	Celeste	Blanco/ rojo	Blanco/ azul	Blanco	Celeste
CHAQUETA					Negra
ZAPATOS	Negro, Excepto de charol, sin alegorías				

SCRIPTS TELEFÓNICOS

Llamadas Entrantes

MARTEL, Buenos días/ Buenas tardes, habla con (Nombre del operador) en qué le puedo ayudar?

Pase a la 1

Preguntas:

1. Ya le comunico con (NOMBRE DE PERSONA SOLICITADA/ AREA SOLICITADA), ¿de parte de quién?

   Un momento por favor, gracias por llamar a MARTEL.

EN CASO DE NO ENCONTRARSE ESA PERSONA	Pase a la 2
EN CASO DE QUE LA PERSONA DEMORE EN CONTESTAR LA LLAMADA	Pase a la 3

2. Disculpe (NOMBRE DE LA PERSONA), en este momento no se encuentra (NOMBRE DE LA PERSONA SOLICITADA).

   ¿Desea dejar un mensaje?

Deja un mensaje	Pase a la 4
No deja un mensaje	Pase a la 5

3. Disculpe (NOMBRE DE LA PERSONA), en este momento (NOMBRE DE LA PERSONA/AREA SOLICITADA) se encuentra ocupada y va a tardar unos minutos en contestar la llamada.

Deja un mensaje	Pase a la 4
No deja un mensaje	Pase a la 5

4. Anotar en el registro el mensaje.
   No se preocupe (Nombre de la Persona), yo le doy su mensaje.
   Gracias por llamar a MARTEL.

5. En un momento lo atenderán,
   Gracias por llamar a MARTEL.

Llamadas Salientes

1. Buenos días/ buenas tardes, mi nombre es (nombre y apellido del operador) de la empresa MARTEL.
2. ¿Me podría comunicar con (Tratamiento/ apellido de la Persona) por favor?

EN CASO DE NO ENCONTRARSE ESA PERSONA	Pase a la 3
EN CASO DE QUE LA PERSONA DEMORE EN CONTESTAR LA LLAMADA	Pase a la 3

3. Disculpe, Srta., Sr., ¿dentro de que tiempo puedo devolver la llamada?

Dice el tiempo estimado	Pase a la 4
No hay tiempo estimado	Pase a la 5

4. Muchas gracias, yo le devuelvo la llamada,
   Un buen día/ una buena tarde.

5. Disculpe, ¿puedo dejar un mensaje?

FICHAS

Material de Oficina

Fecha :					
Ciudad	*Quito*				
	Guayaquil				
Área responsable:					
Solicitante:					
Etapa					
Inducción		***Mantenimiento***		***Salida***	
Requerimiento	-				
	-				
	-				
Próxima solicitud					
DÍA		***MES***		***AÑO***	

Entrega	***Recibe***
Firma	*Firma*

ÁREA COMERCIAL

Evento / Capacitación

(Nombre de actividad programada)

Fecha: (Especificar día, # día de mes de año)
Hora: (..h.. - ..h..)
Instructor: (Nombre de persona encargada)

Objetivo.
(Especificar brevemente el motivo del presente documento)

Participantes.
(Empresa/ personal en general a quien va dirigida la actividad)

- Persona encargada: (en caso de haber persona principal al mando de los participantes.)

- Nº de personas: (# de participantes)

Total Nº personas: (# de involucrados)

Cuadro de opciones

Nº	LUGAR	OPCIONES	COSTO	APROBADO
1				

Palabras de Bienvenida

Estimados participantes:

En primer lugar quiero agradecer por su asistencia del día de hoy, la cual ha sido realizada (en caso de empresa externa brindar apoyo)por **Martel,** empresa orgullosamente Ecuatoriana creada hace () años, especializada en la comercialización y asesoría técnica de productos requeridos para las principales líneas de producto como: Cableado estructurado y networking, Cables y conectores y Cableado residencial; empresa que tiene como socio de negocios a la marca (especificar nombre de la marca, historia dentro de Martel).

En esta capacitación que ha sido distribuida a lo largo de (duración de capacitación en horas), nuestro objetivo es (descripción de objetivo de Evento/ capacitación); ya que uno de nuestros pilares es el compromiso con usted, estimado cliente.

A continuación presento a ustedes las personas quienes serán nuestro soporte a lo largo de esta capacitación:

- (Presentación de personas a intervenir)
    - Nombre completo
    - Empresa a la cual pertenece
    - Experiencia en el ámbito laboral

Finalmente agradezco de antemano por su atención y buena disposición a ESTA NUEVA CERTIFICACIÓN DE LA MARCA.

Un buen día/ buena tarde

Presentación Resumida

Script por diapositiva

1. Bienvenida a la Empresa

Introducción de la presentación a realizar, donde el objetivo es dar a conocer las el por qué somos una empresa diferente.

2. Historia, funciones principales y productos con las que trabajamos.

- Hemos iniciado y mantenido relaciones sólidas a largo plazo con nuestros proveedores.
- Marcas y productos con presencia y permanencia exitosa en las regiones del País.

3. Líneas de producto:

- Cableado y Networking: Productos para cableado estructurado y equipos de conectividad para redes alámbricas e inalámbricas.
- Cables y Conductores: eléctricos, coaxiales, multipares, industriales, telefónicos, instrumentación, control, audio, video y fibra óptica.
- Residencial: Redes integradas para el hogar, Sensores de presencia, supresores de voltaje, control y automatización de iluminación, tomacorrientes, interruptores y accesorios.

4. Misión, no modificar.

5. Visión, no modificar.

6. Marcas y características principales con las que la Empresa trabaja al ser distribuidor autorizado.

7. Pilares que guían las funciones de Martel

- Confiabilidad: Todos nuestros productos cumplen con normas y estándares del más alto nivel lo que permite mantener un liderazgo internacional demostrado en los mercados más exigentes.
- Capacitación: Considerando que el recurso humano es el pilar fundamental en el desarrollo y crecimiento de toda empresa, nos hemos preocupado por capacitar y actualizar, conforme a los nuevos estándares y normas internacionales, de forma CONTÍNUA, a técnicos y ejecutivos de ventas de

las empresas que forman parte de nuestro selecto grupo de clientes y que así lo hayan solicitado.

- Asesoría: Contamos con personal técnico altamente entrenado y constantemente actualizado capaz de asesorar honesta, efectiva y oportunamente ante cualquier requerimiento de productos o servicios que nuestra compañía ofrece. Además contamos con el soporte internacional de técnicos de las fábricas cuyos productos representamos, ampliamente dispuestos a colaborar ante requerimientos específicos relacionados con proyectos especiales.
- Garantía: Ofrecemos a nuestros clientes una real y amplia garantía basada en el respaldo total otorgado en forma directa por los fabricantes de todos nuestros productos.
- Stock permanente: El valor agregado más importante que ofrecemos a nuestros clientes es la posibilidad de seleccionar entre una amplia gama de productos importados directamente de fábrica para ser entregados localmente a domicilio y en forma inmediata desde nuestros centros de distribución ubicados en Quito y Guayaquil.

8. Cadena de valor:

- Recepción de productos directos de fábrica, marcas mencionadas anteriormente.
- Martel es distribuidor de productos a:
    - Retails (empresas que compran en volumen los productos para ponerlos a la venta en menores cantidades).
        - Instaladores SOHO (Small Office Home Office) instaladores para casas u oficinas pequeñas.
    - Integradores son quienes conocen de: diseño, instalación, solución completa y cuentan con certificación.
        - Llegan a PYMES (Pequeñas Y Grandes Empresas).

9. Presencia y expectativa: características principales de la empresa.

- Contamos con oficinas en: Quito y Guayaquil, principales ciudades del Ecuador.
- Donde nuestros clientes son atendidos con el soporte de Ejecutivos de Venta constantemente actualizados.
- Al estar conscientes del servicio que queremos brindar y en especial la importancia del cliente en nuestra empresa, Martel siempre cuenta con un Stock permanente para tener a sus productos listos a la entrega inmediata.

10. Presencia de Martel en provincias del país.

- ***R. Central***. Contamos con un punto denominado Homeoffice, una persona ayuda en los contactos de ventas y el envío de productos se programa vía telefónica desde Quito hacia el cliente.
- ***R. Norte y Occidental***. Visitas por parte de Ejecutivos de Venta UIO.
- ***R. Litoral***. Visitas por parte de Ejecutivos de Venta GYE.

11. Objetivo de Martel: Nuestro mentalidad es trabajar en equipo con personas y empresas comprometidas con la excelencia y servicio al cliente, para entregar al USUARIO FINAL una solución a su medida basada en productos de alta calidad con garantía internacional directa de fábrica.

12. Presencia y expectativa: características principales de la empresa.

- Contamos con oficinas en: Quito y Guayaquil, principales ciudades del Ecuador.
- Donde nuestros clientes son atendidos con el soporte de Ejecutivos de Venta constantemente actualizados.
- Al estar conscientes del servicio que queremos brindar y en especial la importancia del cliente en nuestra empresa, Martel siempre cuenta con un Stock permanente para tener a sus productos listos a la entrega inmediata.

Fin de la presentación

Aprobación de Eventos

Anticipar con al menos tres semanas previas al evento.

Participantes

- Gerente de Producto
- Marketing
- APROBACIÓN:
  Gerencia de Operaciones

Procedimiento

1. Llenar formato de evento/ capacitación.

2. En caso de ser aprobado, establecer horario de reunión con Marketing.

Mantener al tanto a Gerencia de Operaciones de las actividades a realizar.

SOLICITUDES VARIAS

24 **PERMISOS**

12

(Ciudad), de de 20 (Fecha de elaboración del documento)

Para: (Nombre y apellido) Gerente (Nombre y Apellido de persona de Gerencia a quien reporta)
De: (Nombre y Apellido de solicitante), Área de/ Gerencia (Nombre de área)
Cc: (Nombre y apellido) Talento Humano
Asunto: Solicitud de Permiso

Sencillo

11

Motivo: (Especificar brevemente motivo por el cual sale) ☐

PERSONAL CON CARGO A VACACIONES ☐

ENFERMEDAD CON CARGO A VACACIONES ☐

ENFERMEDAD SIN CARGO A VACACIONES ☐

CALAMIDAD DOMESTICA ☐

COMPENSABLE ☐

Otros: En caso de ser a un cargo distinto, especificar brevemente)

Tiempo solicitado

SALIDA		RETORNO		Nº TOTAL	
Día	Hora	Día	Hora	Día	Hora

15

12

Reemplazo.
Yo [Nombre y apellido de compañero (a) inmediato (a)] me comprometo en asumir las actividades de mi compañero (Nombre y apellido del ausente) durante el tiempo mencionado.

Firma de responsabilidad

Atentamente.

4 espacios sencillos, firma

(Nombre y Apellido de solicitante)
C.I. (# cedula de identidad)

24 **MEMORANDO**

12

(Ciudad), de de 20 (Fecha de elaboración del documento)
Para: (Nombre y Apellido), Gerente de Operaciones
De: (Nombre y Apellido de solicitante), Área de (Nombre de área)
Cc: (Nombre y Apellido de persona de Gerencia a quien reporta)
Asunto: Viaje laboral

Sencillo

11

Por medio de la presente solicito a usted la aprobación para realizar un viaje laboral, el cual detallo a continuación:

- Lugar de destino:
- Motivo de viaje:
- Días
  - Día/ hora de salida:
  - Día/ hora de regreso:
- Lugar de hospedaje:

1.5

12

Agradezco por la atención a la presente.

Atentamente.

(Nombre y Apellido de solicitante)
C.I. (# cédula de identidad)

24 **MEMORANDO**

12

(Ciudad), de de 20 (Fecha de elaboración del documento)
Para: (Nombre y Apellido), Gerente de Operaciones
De: (Nombre y Apellido de solicitante), Área de (Nombre de área)
Cc: (Nombre y Apellido de persona de Gerencia a quien reporta)
Asunto: Solicitud de (especificar solicitud)

Sencillo

11

Por medio de la presente solicito a usted, (especificar brevemente el motivo de la presente solicitud.)

Agradezco por la atención a la presente.

1.5

12

Atentamente,

(Nombre y Apellido de solicitante)
C.I. (# cédula de identidad)

24

SOLICITUD DE VIÁTICOS

12

(Ciudad), de de 20 (fecha de elaboración del documento)
Para: (Nombre y Apellido), Gerente de Operaciones
De: (Nombre y Apellido de solicitante), Área de (Nombre de área)
Cc: (Nombre y Apellido de responsable Área de Contabilidad
Asunto: Solicitud de viáticos

1 celda

11

Viaje a: (Nombre de destino)
Motivo: (descripción corta)
Días de viaje: (#día) de (letras mes) de (# año)
(#día) - (#día) de (letras mes) de (# año)
*En caso de ser más de 1 día

DETALLE	Descripción diaria	$
TOTAL		

15

12

Valor a recibir: (VALOR EN LETRAS)

4 celdas, firma

(Nombre y Apellido de solicitante)
Área de (Área perteneciente)

24 REPORTE DE VIÁTICOS

12

(Ciudad), de de 20 (fecha de elaboración del documento)
Para: (Nombre y Apellido), Gerente de Operaciones
De: (Nombre y Apellido de solicitante), **Área de** (Nombre de área)
Cc: (Nombre y Apellido de responsable Área de Contabilidad
Asunto: Reporte de viáticos

1 celda

11

Viaje a: (nombre de destino)

Días de viaje: (#día) **de** (letras mes) **de** (# año)
(#día) - (#día) **de** (letras mes) **de** (# año)
*En caso de ser más de 1 día

DETALLE	Descripción diaria	$
TOTAL		

Valor recibido 0.00
Total gastos 0.00
Saldo a favor de la Empresa 0.00
0.00

15

12

Atentamente,

4 celdas, firma

(Nombre y Apellido de solicitante)
Área de (Área perteneciente)

24 **MEMORANDO**

12 (Ciudad), de de 20 (fecha de elaboración del documento)
Para: (Nombre y Apellido), Gerente de Operaciones
De: (Nombre y Apellido de solicitante), Área de (Nombre de área)
Cc: (Nombre y Apellido de responsable Área de Contabilidad
Asunto: Reporte de viáticos

Sencillo

11 Por medio de la presente solicito muy comedidamente se me conceda un préstamo por el valor de USD $ (#) (DESCRIPCIÓN EN LETRAS), el mismo que autorizo sea descontado de mi rol de pagos en un periodo de (especificación del tiempo en meses) a partir del mes de: (especificar mes de inicio).

Por la atención a la presente anticipo mi agradecimiento.

Atentamente,

1.5

4 espacios sencillos. Firma

12 (Nombre y Apellido de solicitante)
C.I. (# cédula de identidad)

Firma de aprobación
Área de Contabilidad

CANALES DE COMUNICACIÓN

Estructura de Cartelera

1	3
2	4

1. Avisos importantes: documentos, avisos que se relacionen directamente con asuntos de la Empresa.

2. Frase de la semana: cada inicio de semana, una persona delegada con anterioridad, compartirá una frase de motivación.

3. Martelañeros: se publicará, mensualmente, los cumpleañeros que forman parte de la Empresa.

4. Martelízate: todo tipo de información (salud, humor, curiosidades, etc.) que se desee compartir con Martel (personal de la Empresa).

Procedimientos

Comunicación

Los canales de comunicación internos principales son:

1. Personal
2. Correo interno (intranet)
3. Cartelera

Todo tipo de información que desee difundir a nivel Empresarial, mediante los canales 2 y 3 debe ser enviada a Comunicación, para revisión previa y envío de la misma.

Proceso

Como Asociado cuenta con la libertad de comunicar información que usted considere relevante, poniendo en práctica el siguiente proceso al momento de utilizar alguno de los canales de Comunicación de nuestra empresa.

- Elaboración del comunicado, por parte de la persona interesada.
- Paso de información a comunicación para comprobación de uso de formato indicado
- Envío de información a destinatarios por persona/ área interesada.

1. Personal

Este medio será utilizado en caso de difundir:
- Información urgente
- Información individual

El lugar de difusión será:
- Lugar/ puesto de trabajo
- Sala de Capacitaciones

Dependerá del número de personas

2. Correo interno

Únicamente para el envío de información laboral.

- Envío de información, (comunicados importantes en general).
- Todo correo electrónico debe llevar firma establecida Martel.

Documentos Varios

Tomar en cuenta los pasos descritos a continuación de cada tipo de documento, para la realización de actividades de su Área.

Viáticos

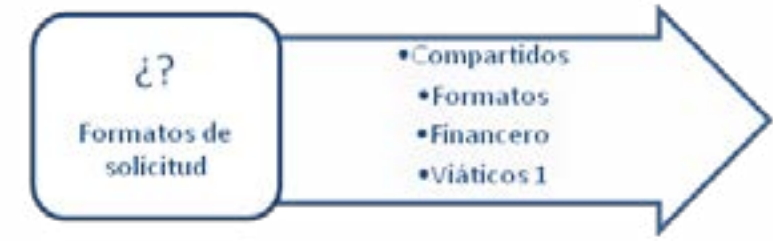
VALORES en dinero que la Empresa otorga a un asociado, para cubrir los gastos de viaje dentro y fuera del país relacionados con asuntos estrictamente laborales.

Recepción fondo viáticos

Para realizar recepción de viáticos tomar en cuenta lo siguiente:

1. Confirmar realización de viaje laboral

2. Llenar solicitud viáticos
   Los detalles principales a tomar en cuenta son:
   - Alimentación
   - Transporte
   - Hotel (Si el caso lo amerita)



3. Impresión del documento

4. Presentar documento a Área, para entrega de dinero.

Área responsable

Contabilidad

Liquidación fondo viáticos

1. Llenar documento correspondiente (cuadro de gastos)

2. Presentar documento a Gerencia para su aprobación.

Gerencia responsable

Operaciones

Pagos a Externos

En caso de haber requerido servicios externos a la Empresa por motivos laborales.

Para realizar un pago a externo tomar en cuenta lo siguiente:

1. Realizar memo de solicitud

2. Presentar documento a Área responsable.
   Máximo hasta el día martes, medio día.

Área responsable
Contabilidad

3. Entrega de dinero
   Días viernes

Área responsable
Contabilidad

Pagos Internos

- *Reembolsos*

Para obtener un pago interno/ externo tomar en cuenta lo siguiente:

1. Realizar memo de solicitud

2. Presentar documento a Área responsable.
Máximo hasta el día martes, medio día.

Área responsable
Contabilidad

3. Entrega de dinero
Días viernes

Área responsable
Contabilidad

Presentación de la Empresa

Visitas

Tomar en cuenta.

- Una sonrisa siempre es bienvenida.
- El saludo y despedida universal es: dar la mano.
- La primera impresión dice mucho de las personas, imagen personal no sólo consiste en lo externo, (correcto uso de uniforme, peinado adecuado, postura correcta, contacto visual, sonrisa; en el caso de mujeres, un maquillaje prudente) también en ser natural, cordial y sobre todo tener tacto con los demás.

Anticipar a Recepción

- Nombre de visitante
- Hora estimada
- Personal directo de Martel a intervenir (nº, orden y nombre de anfitrión)

Lugar: Área de Recepción
Participantes: Recepcionista (s)

Diálogo.

1. Buenos días/ tardes, bienvenido a MARTEL mi nombre es (nombre y apellido de Recepcionista).
¿En qué le puedo ayudar?

2. Ya le comunico con (NOMBRE Y APELLIDO del anfitrión 1), quien es la persona encargada en recibirle.

3. Mientras tanto, tome asiento por favor.
Comunicarse con el anfitrión 1 vía telefónica.

Anfitrión 1.

En caso de haber más de un anfitrión	Realizar llamada preventiva a anfitriones asignados.

Diálogo.

1. Buenos días/ tardes, (Tratamiento, APELLIDO DEL VISITANTE) mi nombre es (NOMBRE y APELLIDO de anfitrión 1, cargo dentro de la Empresa) de MARTEL. Para servirle.

2. Permítame dirigirle a
- Sala de Capacitación (en caso de haber presentación)
- Sala de Reuniones

Dirigir a la persona a la Sala de Capacitación	*(Abrir la puerta, colocarse al costado de la misma)* siga por favor, *(esperar que la persona ingrese).*

3. Tome asiento.

En caso de haber más anfitriones a intervenir.	*En unos minutos [Nombre (s)y Apellido (s)estará con usted]*

4. ¿Le puedo ayudar con algo de beber, tal vez un café, aromática o un vaso de agua?

***SI**	Permítame, en un par de minutos estoy con usted	El anfitrión *SOLICITARÁ* bebida
NO	Si se le ofrece algo, no dude en decírmelo	El anfitrión *NO SOLICITARÁ* bebida

*Salir de la sala y pedir ayuda a Servicios generales con el pedido y regresar junto con la persona al lugar de reunión.

5. (Tratamiento, APELLIDO DEL VISITANTE)
A continuación me va a permitir realizar una presentación muy corta de nuestra empresa, para que conozca lo que MARTEL ofrece y en especial, porque somos una empresa diferente.

Agradeceré su atención.

Iniciar con presentación indicada de la Empresa.

Al finalizar la presentación

Finalmente, ¿tiene alguna duda al respecto en la que pueda ayudarle?

SI	Responder las preguntas (información que sea permitida)
NO	Proseguir paso 5

6. En unos segundos (NOMBRE Y APELLIDO anfitrión 2) estará con usted, recuerde mi nombre es (NOMBRE y APELLIDO, cargo dentro de la Empresa y entregar tarjeta de presentación.)
Para servirle.

7. Despedida (Anfitrión 1)

8. Informar al siguiente anfitrión el término de la reunión.

Lugar: Sala de Martel designada
Participantes: Anfitrión 2 (y número de anfitriones asignados)

La duración dependerá de los participantes y los temas a tratar.

9. Despedida

Fondos de Presentación

Descripción, puesto de Recepción

Normas de Conducta

Recepción

- Es autorizado la música ambiental, siempre y cuando esté acorde al entorno de la Empresa y de volumen adecuado.

- Al ser la primera imagen de la Empresa, en caso de requerir un retoque de imagen personal realizarlo en el lugar y tiempo adecuado.

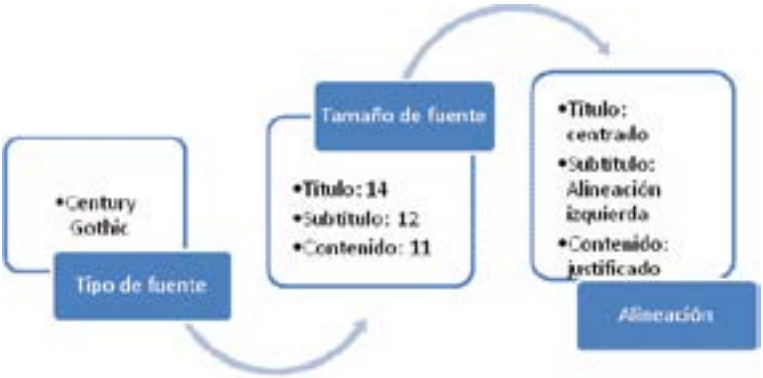
- Evitar ingerir alimentos, especialmente aquellos que interrumpan al momento de dialogar con los clientes, visitantes, etc.

- Evitar la recepción de llamadas personales en presencia de clientes, visitantes, etc.

USO DE IDENTIDAD CORPORATIVA

El correcto uso de Identidad Corporativa facilitará la realización de las diversas tareas.

DOCUMENTOS ESCRITOS



ENCABEZADO
- **Espaciado:** 0 pto
- **Interlineado:** sencillo

• 2 espacios (simples)

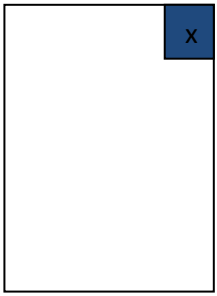
CONTENIDO
- **Espaciado:** 0 pto
- **Interlineado:** sencillo

• 3 espacios (simples)

DESPEDIDA
- **Espaciado:** 0 pto
- **Interlineado:** sencillo

Imagen

- Siempre colocar el logotipo empresarial, horizontal/ vertical
- No alterar el tamaño de la imagen.
- Es permitida la impresión blanco / negro.
- Encabezado de página, lado superior derecho; percatarse que la imagen no se modifique al momento de su impresión.

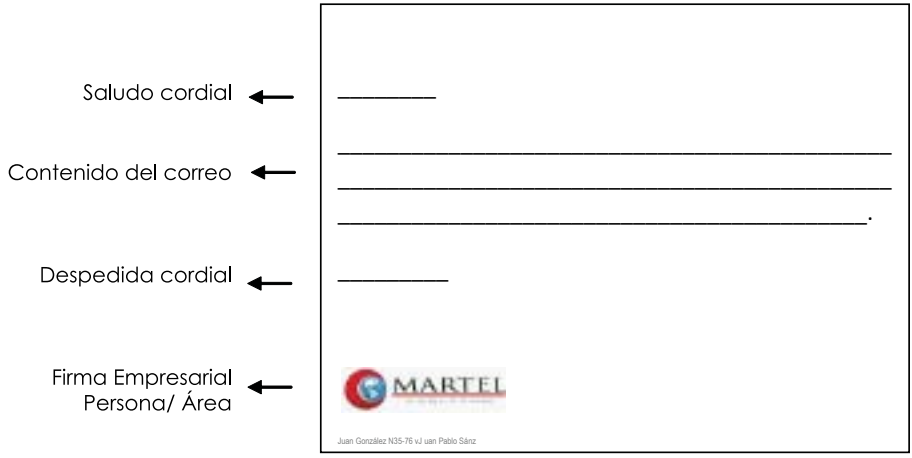


¿Cómo guiarme para colocar la imagen en el lugar correcto?

Fondo de Presentación Interna

**TÍTULO y SUBTÍTULO, deben ser especificados e ir en la(s) diapositiva que amerite.*
**Al inicio de TODA presentación colocar imagen "Papel tapiz Martel".*

Formato de Correo Electrónico



PRESENTACIÓN DE CULTURA MARTEL

Valores

LEALTAD

"Es la unión de practica entre HONESTIDAD y SINCERIDAD"

Actuar en base a la verdad, ya sea en palabras o acciones, es un acto de compromiso a defender lo que creemos y en quien creemos.

Valores

COMPROMISO

"Valor que obtienes mediante la Responsabilidad y Laboriosidad"

Siempre con una actitud al 100%, para cumplir con las metas propuestas de manera eficiente en los tiempos propuestos.

Valores

ORDEN

"La PUNTUALIDAD y PULCRITUD son indicadores de este valor"

Una impresión pulcra ante los demás es signo de aspectos positivos de la persona, que a la vez caracteriza el modo de realizar sus actividades tanto laborales como personales.

Valores

LIDERAZGO

"Fusiona la COMUNICACIÓN, CONFIABILIDAD y APRENDIZAJE para lograr el éxito"

El incentivar al equipo empresarial por alcanzar un objetivo común es muestra de liderazgo, rompiendo con los estereotipos de tu jerarquía personal.

Valores

TRABAJO EN EQUIPO

Alcanzar las metas planteadas, siempre con el apoyo de los asociados.

Misión

Comprometernos con la implementación de soluciones tecnológicas confiables, junto con instaladores e integradores orientados a la excelencia y servicio al cliente.

Visión

Ser la primera opción en el mercado ecuatoriano, al momento de elegir un proveedor de productos tecnológicos confiables.

... tú conectas **MARTEL**