



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

FACULTAD DE POSTGRADO

MAESTRIA EN COMUNICACIÓN CON MENCIÓN EN COMUNICACIÓN  
ORGANIZACIONAL

TITULO:

**DIAGNÓSTICO DE LA FUNCIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA  
EN LAS EMPRESAS DE MAYORES INGRESOS EN ECUADOR**

TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PREVIO A OPTAR EL  
GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN COMUNICACIÓN CON  
MENCIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

NOMBRE DEL MAESTRANTE:

**MARLENE MOSQUERA GONZÁLEZ**

NOMBRE DEL TUTOR:

**SONIA YÁNEZ BLUM**

SAMBORONDÓN, MARZO 2015

## **DEDICATORIAS**

A Dios en primer lugar,  
por darme las herramientas y  
el ímpetu necesarios para alcanzar  
una meta más en mi vida;  
a mi abuela por enseñarme con  
su ejemplo que la  
perseverancia puede sobrepasar  
cualquier complicación;  
a mis hijos y a mi esposo por  
motivarme a seguir luchando  
por ellos, pero sobre todo a  
seguir luchando por  
mi superación personal,  
profesional y humana...

## **AGRADECIMIENTOS**

Mi agradecimiento a Dios siempre primero,  
porque me ayuda alcanzar mis metas.

A mis hijos y a mi esposo, que me apoyaron de  
distintas maneras durante todo este proceso de maestría.

A mi tutora, cuya guía fue clave  
para el desarrollo de esta investigación.

A todos los profesionales, que con sus conocimientos  
y experiencias enriquecieron este trabajo.

A la UEES, por la enseñanza teórica y  
el aprendizaje práctico que recibí.

## **CERTIFICACIÓN DE APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de tutor de la estudiante, Marlene Magaly Mosquera González, que cursan estudios en el programa de cuarto nivel: en Maestría en Comunicación con mención en Comunicación Organizacional, dictado en la Facultad de Postgrado de la U.E.E.S.

### **CERTIFICO:**

Que he revisado el trabajo de tesis con el título: “**DIAGNÓSTICO DE LA FUNCIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS EMPRESAS DE MAYORES INGRESOS EN ECUADOR**”, presentado por la estudiante de postgrado Marlene Magaly Mosquera González con C.I.: 0914180930, como requisito previo para optar por el Grado Académico de Maestría en Comunicación con mención en Comunicación Organizacional y considero que dicho trabajo investigativo ha incorporado y corregido las sugerencias y observaciones solicitadas por los miembros del tribunal, por lo tanto reúne los requisitos y méritos suficientes necesarios de carácter académico y científico, para presentarse a la Defensa Final.

**Tutor:**

**Máster Sonia Yáñez Blum**

**Samborondón, diciembre 2014**

## ÍNDICE

Capítulo I	<b>El problema</b>	1
1.1	Antecedentes	1
1.2	Descripción del problema	2 - 4
1.3	Alcance de la investigación y delimitación del objeto de la investigación	4 - 5
1.4	Justificación	6 - 8
1.5	Preguntas de la Investigación	8 - 9
1.6	Objetivo General	9
1.7	Objetivos Específicos	9 – 10
Capítulo II	<b>Marco referencial</b>	11
2.1	Teorías, características y enfoque de empresa	11
2.1.1	Teoría de la Organización	12 – 13
2.1.2	¿Qué es la empresa?	13
2.1.3	Tipos de empresa	13
2.1.4	Ingresos de una empresa	14
2.1.5	Objetivos del negocio	14 – 15
2.1.6	Características de las empresas	15 – 16
2.1.6.1	Pilares del enfoque humano	16
2.2	La Comunicación Interna: gestión, componentes y su importancia	16 – 17
2.2.1	Gestión de la Comunicación Interna	18 – 20
2.2.2	Componentes de la Comunicación Interna	20 – 23
2.2.3	Importancia de la Comunicación Interna	24
2.3	Funciones de la Comunicación Interna	25
2.3.1	Enfoque de gestión y manejo estratégico de contenidos	25 – 27

	Figura 1 Funciones CI de Gestión y Manejo de Contenidos	25 - 27
2.3.2	Enfoque como herramienta de gestión empresarial	27
	Figura 2 Modelo EFQM	27
	Figura 3 Funciones CI de Gestión Empresarial	28
2.4	Modelos de la Comunicación Interna	28 – 29
2.4.1	Modelo determinado por las funciones CI	29
2.4.2	Modelo de Cultura Corporativa	29
	Figura 4 Tipos de Cultura Corporativa	30
2.4.3	Modelo de Gestión Empresarial	31
2.4.4	Modelo de Comunicación en las Organizaciones	32
	Figura 5 Tipologías de la comunicación	33
2.5	Políticas de la Comunicación Interna	34
2.6	Definiciones conceptuales	35 – 38
2.7	Hipótesis	39
2.7.1	Variable Independiente -causa	39
2.7.2	Variable Dependiente -efecto	39
	Figura 6 Matriz de Operacionalización de las Variables	40
Capítulo III	<b>Metodología</b>	41
3.1	Tipo de Muestreo	42
3.1.1	Método Teórico Conceptual	42
	Figura 7 Esquema del modelo teórico de la muestra	42
	Figura 8 Representación de las 100 mayores empresas	43

	Figura 9 Análisis de la muestra por sectores y por años	44
	Figura 10 Fórmula de la muestra	44
	Figura 11 Esquema de representación de la muestra	45
3.1.2	Muestra de expertos	46
3.1.3	Método de observación	46
	Figura 12 Niveles de Participación en la Observación	47
3.2	Recolección de los datos	47
3.2.1	Encuestas	48
	Figura 13 Cuadro de la Metodología de la Encuesta	48 – 49
3.2.2	Entrevistas cualitativas	49
3.2.3	Observación simple	50
Capítulo IV	<b>Análisis de los Resultados</b>	51
4.1	Resultados de la encuesta	51
4.1.1	Anatomía de la muestra en las encuestas	51
	Figura 14 Tipos de Sectores	51
4.1.2	Tipos de Empresas encuestadas	52
	Figura 15 Tipo de Empresas	52
4.1.3	Empresas con comunicación interna según su tipo	52
	Figuras 16 y 17 Diagnóstico CI según tipo de empresa	52
	Figura 18 Empresas que tienen CI según tipo	52
4.1.4	Diagnóstico de la importancia de la	53

	comunicación interna	
	Figura 19 Diagnóstico CI	53
	Figura 20 Denominación de la función CI	53
4.1.5	Equipo de comunicación interna	54
	Figura 21 Equipo CI	54
4.1.6	Ubicación de la comunicación interna en el organigrama	54
	Figura 22 Área a la que reporta Comunicación Interna	54
4.1.7	Uso de las herramientas de comunicación interna	55
	Figura 23 Herramientas CI	55
4.1.8	Efectividad de las herramientas de comunicación interna	56
	Figura 24 Herramientas CI más utilizadas	56
	Figura 25 Herramientas CI más efectiva	56
4.1.9	Plan estratégico de comunicación interna	57
	Figura 26 Plan estratégico CI	57
4.1.10	Empresas que tienen la función de comunicación interna	58
	Figura 27 Plan estratégico en empresa que tienen CI	58
4.1.11	Eficacia de la estrategia de comunicación interna	58 - 59
	Figura 28 El Sentido de Pertenencia	58
4.1.12	La Marca Interna	59
	Figura 29 Marca Interna	59



	Figura 30 Estrategia de Marca Interna	60
	Figura 31 Medios para la estrategia de Marca Interna	60
4.1.13	Observaciones de las acciones de comunicación interna	61
	Figura 32 Objetivos de negocio	61
4.1.14	Análisis de la gestión comunicación interna	61 – 62
	Figura 33 Políticas de Gestión CI	62
4.1.15	Grado de predisposición de las empresas encuestadas	62
	Figura 34 Grado de Predisposición	63
4.2	Análisis de las entrevistas	64
4.2.1	Anatomía de los seis expertos entrevistados	64
	Figura 35 Anatomía de los expertos	64 – 65
4.2.2	Resumen de los tópicos mencionados por los entrevistados	66
	Figura 36 Principales datos de las entrevistas	66 – 67
4.3	Análisis obtenido del método de observación	67
	Figura 37 Características de la Observación	67 - 68
	Figura 38 Estructura CI en Multinacionales	68 - 69
4.4	Resultados esperados de la investigación	69
4.4.1	Desarrollo de la función interna como parte de la estrategia para alcanzar los objetivos de negocio	69 - 70
4.4.2	Las herramientas de comunicación interna de mayor uso y las más efectivas en las empresas de mayores ingresos del país	70 - 71
4.4.3	Importancia del Manual de Comunicación Interna	71

4.5	Conclusiones y Recomendación de la investigación	72
4.5.1	Conclusiones de la investigación	72
4.5.1.1	Diagnóstico de la Comunicación Interna	72
4.5.1.2	Las Herramientas de Comunicación Interna	73 - 74
	Figura 39 Tabla de datos de la Encuesta	73
4.5.1.3	Plan de Comunicación Interna	73 - 74
4.5.1.4	Política de comunicaciones internas	74
4.5.1.5	Guía para elaborar un Manual de Comunicación Interna	74
4.5.2	Recomendaciones de los resultados de la investigación	75 -76
Capítulo V	<b>La Propuesta</b>	77
5.1	Justificación	77
5.2	Fundamentación	78
5.3	Objetivo General	78
5.4	Objetivo Específico	78 - 79
5.5	Importancia	79
5.6	Desarrollo de la propuesta	80
5.6.1	Esquema del Diseño de un Manual de Comunicación Interna	80
	Figura 40 Guía del Manual CI	80
5.6.2	Fase 1: Análisis de la Situación Actual de la Empresa	81
5.6.2.1	Medición de la percepción de la comunicación interna	81
	Figura 41 Tabla del Plan de trabajo	81

5.6.2.2	Análisis de las herramientas de comunicación interna utilizadas	82 - 85
	Figura 42 Modelo de Encuesta	82 - 83
	Figura 43 Modelo de Ficha de Observación	83 - 84
	Figura 44 Modelo de Entrevista	84 - 85
5.6.2.3	Definición de los recursos: humanos, tecnológicos y financieros	85
5.6.3	Fase 2: Planeación del Proceso de Comunicación Interna de la empresa	85
5.6.3.1	Definición de los objetivos del Manual de Comunicación Interna	85 - 86
5.6.3.2	Determinación de Usuarios y Públicos de la Empresa	86
5.6.4	Fase 3. Estructura del Manual de Comunicación Interna	87
5.6.4.1	Políticas de uso de línea gráfica de la empresa	87
5.6.4.2	Medios y canales de comunicación formales de la empresa	87
5.6.4.3	Establecimiento de las Políticas de Comunicación Interna	87
5.6.5	Fase 4. Implementación del Manual de Comunicación Interna	88
5.6.5.1	Oficialización del Manual de Comunicación Interna ante los altos directivos	88
5.6.5.2	Capacitaciones a los usuarios	88
5.6.5.3	Lanzamiento interno del Manual de Comunicación Interna	88

5.6.6	Fase 5. Evaluación del proceso de comunicación interna	89
5.6.6.1	Medición de la implementación del Manual de Comunicación Interna	89
	Figura 45 Modelo de Encuesta de Medición	89 - 90
5.6.6.2	Recomendaciones y retroalimentación	90
5.6.6.3	Planes de continuidad y actualización del Manual de Comunicación	91
5.7	Factibilidad Financiera	91
	Figura 46 Modelo de Presupuesto	91 - 92
5.8	Factibilidad Social para la elaboración del Manual de Comunicación Interna	93
	Figura 47 Cargos y funciones de RRHH	93
5.9	Factibilidad operativa	94
5.10	Impacto	94
5.11	Evaluación	94
	Figura 48 Modelo de Evaluación	94 - 95
Capítulo VI	Conclusiones y recomendaciones	96
6.1	Conclusiones	96
6.1.1	Importancia de la Comunicación Interna en los buenos resultados de la empres	96
6.1.2	Diagnóstico de la Comunicación Interna en el Ecuador	96
6.1.3	Efectividad de las Herramientas de Comunicación Interna	97
6.1.4	Uso de un Plan Estratégico de Comunicación Interna	97

6.1.5	Oportunidades de Mejora en la Gestión CI	98
6.1.6	Guía para Elaborar un Manual de Comunicación Interna	98 - 99
6.2	Recomendaciones	100 - 102
7	Bibliografía	103 - 108
	Anexos	109 - 202

## **INTRODUCCIÓN**

La presente investigación demuestra el desarrollo de las comunicaciones internas en las empresas, como herramienta de gestión de las empresas para alcanzar un mayor cumplimiento de los objetivos de negocio y mejorar ingresos, productividad, efectividad y rentabilidad.

Partiendo de la premisa que las empresas líderes cuentan en su mayoría con un departamento o área de comunicación interna como herramienta de gestión; la investigación busca demostrar la importancia de esta función para alcanzar mayor compromiso y cumplimiento de los objetivos de negocio.

La muestra de este estudio fue tomada entre las 100 empresas con mayores ingresos por ventas, del ranking publicado anualmente por revista Vistazo en el especial 500 Mayores Empresas del Ecuador.

El diseño de la investigación tiene un enfoque cualitativo, porque busca diagnosticar la comunicación interna en las organizaciones. El método utilizado es la teoría fundamentada que resulta de la identificación de similitudes parciales de las organizaciones, valoración y observación de sus procesos y la opinión de expertos en comunicación.

El diagnóstico de la comunicación interna se lo realiza siguiendo el proceso inductivo que va de lo más conocido a lo más desconocido. Siendo lo más conocido que la comunicación interna es clave para alcanzar un mayor compromiso en los colaboradores y mejorar el cumplimiento de los objetivos. Lo más desconocido es el desarrollo de la comunicación interna en las empresas de mayores ingresos del Ecuador.

Para establecer la estrategia que estas empresas aplican, se establecieron tres tipos de muestreo: teórico fundamentado, de expertos y

método de observación. El primero se basó en la segmentación de las empresas líderes del ranking de mayores ingresos del Ecuador, por los sectores productivos a los que representan y su frecuencia entre las 100 primeras dentro del período 2007 - 2013.

Los resultados fueron positivos, la mayoría de las empresas de la muestra tienen una función estructurada de comunicación interna. Un aspecto importante es que cuentan con más de 2 profesionales a cargo de la planificación estratégica CI.

La investigación revela una tendencia hacia una comunicación abierta como valor corporativo del modelo de gestión empresarial. Enfocado hacia el desarrollo y fortalecimiento del sentido de pertenencia y la marca interna para generar mayor compromiso en los colaboradores y la orientación hacia el cumplimiento de las metas.

# **DIAGNÓSTICO DE LA FUNCIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS EMPRESAS DE MAYORES INGRESOS EN ECUADOR.**

## **Capítulo I. El problema**

### **1.1 Antecedentes**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo diagnosticar el desarrollo de la comunicación interna (CI) en Ecuador, tomando como referencia las empresas de mayores ingresos y buscando la relación que existe entre las empresas líderes por sus ingresos anuales y las estrategias de comunicación interna que adoptan.

La muestra de este estudio fue tomada entre las 100 empresas con mayores ingresos por ventas, del ranking publicado desde el 2003, por revista Vistazo en el especial de 500 Mayores Empresas del Ecuador. Los datos usados por este medio de comunicación son entregados por la Superintendencia de Compañías y el Servicio de Rentas Internas.

La comunicación interna en las empresas es un área aún pendiente de desarrollo, los líderes empresariales la reconocen como un pilar importante para el cumplimiento de las metas del negocio. Sin embargo, en la práctica la mayoría de las empresas no la consideran dentro de la planificación estratégica de la organización (García J. , 1998).

Por ello, esta investigación busca evidenciar si las empresas más exitosas del Ecuador (consideradas así por los ingresos generados a través de las ventas), sean estas nacionales o multinacionales, manejan



la función de la comunicación interna, a través de departamentos con cargos definidos, planificación estratégica y con la dotación del recurso humano, materiales técnicos y presupuesto para desarrollarla.

## **1.2 Descripción del problema**

Las empresas ecuatorianas sin importar sus dimensiones (pequeñas, medianas o grandes) no utilizan como parte de su estrategia de negocio la implementación de una función de comunicación interna formal y estructurada, que vaya más allá de las carteleras y gestión de medios internos de comunicación.

Por lo tanto, el problema es que no existe en el país un estudio que vincule la importancia del desarrollo de las comunicaciones internas con los buenos resultados del negocio; y se demuestre que los índices de eficiencia, productividad y rentabilidad de las empresas exitosas están directamente relacionados con buenas prácticas de comunicación interna.

La función de comunicación interna debe ser gestionada a través de una estrategia enfocada en los objetivos de negocio, a través de un impacto positivo en la eficacia operativa de la empresa. Adicionalmente, la gestión de comunicación interna genera un buen clima laboral y desarrolla el sentido de pertenencia y marca interna.

La muestra seleccionada para el estudio fue clasificada según el ámbito de actividad (empresas nacionales y multinacionales); y de acuerdo al capital de trabajo se dividieron en dos tipos: privadas y públicas (empresas estatales).

Las multinacionales tienen un paso adelante en el manejo de una comunicación interna, enfocada en ser un soporte para conseguir los objetivos de negocio (Stacio, 2014), a través de una gestión estratégica

que busque comprometer, alinear y sincronizar a los colaboradores para alcanzar los resultados.

Las empresas multinacionales poseen una estructura importada, es decir que ha sido establecida en su país de origen y en sus sucursales (Stacio, 2014); por lo que tienen mayores posibilidades de establecer de manera escrita y en la cultura corporativa un manejo eficiente y estratégico de las comunicaciones internas y que han desarrollado a través de prueba y error, prueba y error. Mientras las nacionales pueden en su mayoría no contar con un modelo de estructura organizacional que incluya de manera formal la comunicación interna.

Existe la probabilidad de que las empresas no cuenten con un área de comunicación como tal, sino que sea tarea de una empresa externa contratada como agencia de publicidad o relaciones públicas, cuyo enfoque sea comercial dirigido al público externo. También puede ser la tarea asignada a un profesional del área de Recursos Humanos o administrativo, en donde su función sería de carácter informativa, cuya perspectiva estaría en dar a conocer a los colaboradores los eventos o actividades realizadas en la empresa.

Sin embargo, entre las 100 empresas de mayores ingresos en el país se encontraron compañías nacionales que tienen como denominador común con las multinacionales el manejo estructurado de la comunicación interna a través de un departamento operado de forma eficiente, cuyos propósitos son crear la marca interna y generar sentido de pertenencia en los colaboradores. Todo esto mejora la eficacia en los procesos, genera rentabilidad y aporta a la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

Esta gestión se apoya en el desarrollo de herramientas efectivas de comunicación interna que involucra a los colaboradores de forma transparente y oportuna dentro de los procesos empresariales.

Muchas compañías registran dificultades por no considerar como parte de su estrategia manejar flujos de comunicación interna que favorezcan la construcción y difusión de una cultura corporativa (LLorente & Cuenca, 2013); sin embargo sus colaboradores en sus relaciones sociales fuera de la oficina traspasan detalles internos de la empresa que se exponen peligrosamente.

Esta investigación busca determinar la importancia que le dan a la comunicación las 100 empresas de mayores ingresos del Ecuador, a través de un diagnóstico de la comunicación interna. En el país no existe un estudio que nos permita comparar el desarrollo de la comunicación interna en años anteriores a esta investigación, por ello se ha utilizado como base estudios realizado en las empresas españolas (Observatorio de la Comunicación Interna e Identidad Corporativa, 2005).

La perspectiva de éxito planteada está enfocada en el manejo de una comunicación interna como “contar con la Organización para lo que la Organización está haciendo” (Capriotti, 1998). La idea es involucrar a todos los miembros de la empresa en la comunicación, de tal forma que sea bidireccional, incrementando la participación de los colaboradores en el uso de las herramientas de comunicación interna, analizando la efectividad de la misma y la innovación que ofrecen las nuevas plataformas digitales.

### **1.3 Alcance de la investigación y delimitación del objeto de la investigación**

La presente investigación busca diagnosticar el desarrollo de la comunicación interna y determinar las mejores prácticas o técnicas utilizadas dentro de las 100 empresas con mayores ingresos en Ecuador, tomando una muestra finita entre estas organizaciones. (Anexo 3)

Los datos utilizados para el ranking de las 100 mayores empresas son los ingresos por actividades ordinarias (ventas), cifra que reportan anualmente a la Superintendencia de Compañías, dentro del informe financiero. El estado de resultados financieros de las empresas puede ser consultados por cualquier persona en la página web de la Superintendencia, a partir del 20 de mayo de 2014, en que se publicó en el registro oficial N° 249 en Ley Orgánica para el Fortalecimiento y Optimización del Sector Societario y Bursátil.

La mayoría de las empresas encuestadas se ubicaron dentro de los 100 primeros lugares durante el período del 2007 al 2013 (Correa, 2013). Durante esos siete años repiten los primeros lugares las mismas empresas como Petroecuador, Conecel (Claro), Corporación El Rosado, Otecel (Movistar), Holcim y otras. (Anexo 3)

Las empresas fueron consultadas a través de encuestas telefónicas (como primera opción), por correo electrónico y personalmente. El orden en que se las contactó fue descendente; se escogieron a las ubicadas en las primeras 50 posiciones y cuando no se obtuvo respuesta se continuó con las siguientes, teniendo un resultado exitoso. (Anexo 3)

La investigación buscó determinar si estas empresas poseen la función de comunicación interna dentro de un área o departamento formalmente constituido y que tenga un responsable de las comunicaciones internas, dentro de la empresa. (Anexos 6 y 7.1)

Así, se indagó sobre los canales o herramientas de comunicación, selección, tratamiento de la información y el número de personas a cargo de la gestión y de las estrategias y técnicas comunicacionales utilizadas

en estas empresas ubicadas en las ciudades principales del país: Quito, Guayaquil, Cuenca y Manta. (Anexo 7.2)

También se buscó establecer una relación directa entre la apertura de la información y el éxito en los resultados de productividad a través del mejor conocimiento del personal sobre las metas y los planes de negocio, información hasta hace poco tiempo considerada confidencial y solamente manejada entre los altos directivos de las organizaciones. (Anexo 7.3)

#### **1.4 Justificación**

Las últimas tendencias de estrategia empresarial a nivel mundial muestran un crecimiento en la gestión y desarrollo de la comunicación interna, teniendo una evolución en la creación de la marca interna y el desarrollo del sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa, mejorando e innovando los canales de comunicación para potenciar la participación y sincronización de todos los colaboradores (Observatorio de la Comunicación Interna e Identidad Corporativa, 2001).

La estrategia de negocio actual basa el éxito de sus resultados en una comunicación abierta y transparente; es así que muchas organizaciones tienen a la comunicación como parte de sus valores y/o atributos corporativos. (Anexo 7)

Al realizar un diagnóstico del desarrollo de la comunicación interna entre las empresas de mayores ingresos en el país, la investigación busca demostrar la necesidad y beneficios de establecer procesos formales y estratégicos de comunicación organizacional.

La comunicación se ha convertido en una herramienta indispensable para alinear a todos los colaboradores dentro de los objetivos de la empresa. Para que en la ejecución de las actividades

operativas, productivas y comerciales puedan alcanzar la efectividad en los resultados, mediante un trabajo desarrollado en equipos e interfuncionalmente.

*“En comunicación se debe segmentar los públicos, los medios y los voceros también; cada líder es un vocero de la comunicación, y como líder se considera a cada persona que tenga así sea una persona a su cargo, y deben ser preparados como voceros líderes porque son gente que maneja gente” (Torres, 2014).*

Así, las empresas deben tener reglas claras especificadas en un manual para asegurar el éxito de una gestión de comunicación interna: “debemos rayar la cancha” (Torres, 2014) para garantizar a la empresa que las personas se muevan dentro de parámetros claramente establecidos, que van a fortalecer la identidad y la imagen corporativa, favoreciendo el posicionamiento de la marca interna.

Los beneficios de una política de comunicación que sea parte de la estrategia de negocios e integre los valores de la empresa, será uno de los retos de la investigación para demostrar a los pequeños, medianos y hasta grandes empresarios la importancia y necesidad de tener colaboradores bien informados y que puedan retroalimentar a sus líderes.

En un estudio realizado en España entre 230 empresas consultadas, la mayoría de estas declararon que sus estrategias comunicacionales se encontraban escritas y contemplaban los objetivos, mensajes, medios y públicos a los que están dirigidas (Garrido, 2008).

Tower Watson realizó entre 2009 / 2010 una encuesta sobre el Retorno de Inversión en Comunicación a 328 empresas mundiales de diversos sectores de negocio, sobre qué hacen esas organizaciones como prácticas de comunicación altamente eficaces. En su informe

menciona: “la comunicación con los colaboradores ayuda a mejorar el compromiso y a que estos sean innovadores y más disciplinados” (Watson, 2009).

“Para hacer, primero hay que creer” (Cordero, 2014), afirma el experto en comunicación corporativa, quien ha dirigido el área de comunicación en varias empresas españolas y lideró la empresa Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa).

*“A mi modo de ver el aspecto esencial (de la comunicación) debe residir en un nivel superior y debe adquirir una dimensión estratégica y entroncar con la esencia de la organización. Para ello la propiedad y los principales directivos deben ser los verdaderos impulsores de estas políticas” (Cordero, 2014).*

Cuando los principales directivos y líderes de la organización impulsan desde sus funciones políticas de comunicación abierta, no solamente logran mayor productividad en los colaboradores, sino que los empleados crezcan en lo laboral, profesional, personal y familiar.

Además, entre las prácticas de comunicación de una empresa se le atribuye las acciones de responsabilidad social corporativa (RSC) que busca lograr beneficios sociales y ambientales que se reflejan en la empresa mejorando los niveles de competitividad y rentabilidad. También provocan en los colaboradores actitudes positivas y de compromiso hacia la protección del medioambiente y el desarrollo de valores que son aplicados en su entorno social y familiar.

### **1.5 Preguntas de investigación**

La presente investigación busca contestar las siguientes interrogantes:

**1.- ¿En qué porcentaje de la muestra tomada entre las 100 mayores empresas del país han desarrollado la función de la comunicación interna?**

**2.- ¿Cuáles son las herramientas de comunicación interna de mayor uso y las más efectivas en las empresas de mayores ventas del país?**

**3.- Según los expertos, ¿por qué es importante que las empresas tengan un manual de comunicación interna?**

### **1.6 Objetivos generales**

Diagnosticar la importancia del desarrollo de la comunicación interna, vinculada con un mayor cumplimiento de los objetivos de negocio en las 100 empresas con mayores ingresos del país.

### **1.7 Objetivos específicos:**

- Identificar las herramientas de comunicación interna de mayor uso y de efectividad en la llegada a los colaboradores.
- Demostrar el uso de un plan estratégico de comunicaciones internas, con acciones comunicacionales creadas para asegurar la productividad de la operación.
- Analizar las oportunidades de mejora, definidas en la encuesta, que podrían tener las empresas en la gestión de comunicaciones internas.



- Proponer una Guía para elaborar un Manual de Comunicación Interna que establezca lineamientos de políticas de gestión y estrategias de comunicación.

## **Capítulo II. Marco referencial**

### **2.1 Teorías, características y enfoque de empresa**

#### **2.1.1 Teoría de la Organización**

El marco teórico de esta investigación se basa en la triangulación de varias teorías que van desde la organización, las relaciones humanas, la administración, de sistemas, de contingencias y la teoría funcionalista de las comunicaciones de masas.

La Teoría Clásica de la Organización surgió de la “necesidad de encontrar lineamientos para la administración de organizaciones complejas” (Stones, 1996). Son sus principales autores Frederick Taylor, un ingeniero mecánico estadounidense, que al igual que Henry Fayol, fundador de la escuela clásica de la Administración, son los primeros en sistematizar a la organización.

Taylor se interesó principalmente en las funciones de la organización, mientras Fayol se interesaba sobre la administración total y se enfocaba hacia la administración (Stones, 1996), pensaba que era una de las áreas más descuidadas y que la administración era como cualquier otra habilidad que podía enseñar, una vez que se entendieran sus principios fundamentales.

Otro de sus máximos exponentes es el sociólogo alemán Max Weber, quien opinaba que toda la organización estaba dirigida a alcanzar metas, y al estar compuesta por miles de individuos requería un control estricto de sus actividades. Weber desarrolló la teoría de la administración de burocracias que subrayaba la necesidad de una jerarquía definida (Stones, 1996).

La Teoría de las Relaciones Humanas, surge al igual que las teorías de la Administración y de las Organizaciones, alrededor de 1930. Nace de varios estudios en los que se empiezan a preocupar por la conducta de los trabajadores. Uno de sus investigadores es Elton Mayo, que ve al factor humano como lo más importante de la empresa, en contraste con las teorías de Fayol y Taylor que tienen “una concepción del hombre muy elemental, cuya única motivación es económica y realmente los ven como máquinas humanas” (Marín, 1992).

“La Teoría de Sistemas intenta hacer el síntesis del enfoque clásico y el enfoque de las relaciones humanas” (Gorbaneff, 2007). La visión sistémica está presente desde las sociedades preindustriales; desde Aristóteles, Platón y otros filósofos griegos. Según sus autores, para entender el sistema es necesario estudiarlo como un conjunto de elementos junto con las interrelaciones entre ellos.

La teoría de la Contingencia es la continuidad del enfoque sistémico, plantea que las organizaciones necesitan métodos diversos de administración porque no hay una sola manera de dirigir a las personas en las empresas (Robbins, 2004).

### **2.1.2 ¿Qué es la empresa?**

La empresa es la institución que lleva a cabo el proceso de producción, siendo su función combinar factores de producción para la obtención de un determinado bien o servicio. Alcanzando rentabilidad, a través de ahorros en costo de producción y mayor productividad del trabajo en equipo (Cuerdo, 2008).

La razón de ser de una empresa está en obtener beneficios económicos y para alcanzarlos desarrolla estrategias que incluye un conjunto de decisiones importantes para actuar dentro de determinado

mercado. Estas decisiones estratégicas constituyen el principal responsable del éxito o fracaso de la empresa (Brenes, 1998).

### 2.1.3 Tipos de empresas

Las empresas se clasifican según la interacción con su entorno, el capital de trabajo y los recursos de donde obtiene su beneficio (Thompson, 2006). En esta investigación se tomará en cuenta tres tipos:

a. **Ámbito de actividad:**

**Nacional.**- cuando sus actividades se realizan dentro del país de origen.

**Multinacional.**- tiene actividades de producción o ventas en varios países.

b. **Propiedad del Capital de trabajo:**

**Pública.**- los fondos económicos le pertenecen al Estado.

**Privada.**- los recursos financieros o fondos de capital pertenecen a manos privadas.

c. **Clasificación por sectores, de acuerdo al recurso principal con el que se desarrolla la empresa. Las empresas de la muestra pertenecen a los siguientes sectores:**

**Agroindustria.**- su recurso principal proviene del campo.

**Alimentos.**- producción y comercialización de alimentos.

**Aseo y Belleza.**- producción y comercialización de productos de cuidado personal y limpieza.

**Automotriz.**- producción y comercialización de vehículos y repuestos.

**Bebidas.**- producción y comercialización de bebidas.

**Comercio.**- venta de productos varios.

**Construcción.**- actividad y comercialización de materiales de construcción.

**Electrodomésticos.**- producción y comercialización de equipos del hogar.

**Energía Eléctrica.**- generación y distribución de electricidad.

**Pesca y Acuicultura.**- actividades acuáticas de pesca o crianza.

**Petróleo.**- extracción, producción y distribución de petróleo y sus derivados.

**Salud.**- atención hospitalaria, elaboración y venta de medicamentos

**Telecomunicaciones.**- actividades de telefonía móvil, fija e internet.

#### **2.1.4 Ingresos de una empresa**

El concepto de ingresos comprende las actividades ordinarias propias del ejercicio económico que tiene la empresa; excluye las aportaciones o aumento de capital de socios o propietarios (Amat, 2008). El ranking que se utiliza en esta investigación recoge las cifras por ingresos de actividades ordinarias presentadas en NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera) a la Superintendencia de Compañías.

Las ganancias también pueden ser consideradas como ingresos pero no se incluyen en las cuentas de actividades ordinarias aunque pueden surgir de allí. Estos beneficios crean un incremento en los resultados económicos (Accid, 2005).

#### **2.1.5 Objetivos del negocio**

“Los objetivos de una empresa son resultados, situaciones o estados que una empresa pretende alcanzar o a los que pretende llegar”, (Kume, 2014). Dentro del enfoque comercial es ofrecer un servicio o producto que resulte aceptable y obtener beneficios. Para que exista continuidad deben existir incentivos para el público, la necesidad de

bienes o servicios y beneficios económicos para los inversionistas o accionistas de la empresa (Hansen, 1990).

Existe una relación entre la **cultura de una empresa y sus resultados económicos** a largo plazo (Kotter, 1995). Cuando la cultura es fuerte, es decir todos los directivos comparten un conjunto de métodos y valores coherentes para la conducción de los negocios, los colaboradores adoptan esos valores con rapidez. Incluso esas empresas de culturas fuertes muestran cierto estilo particular y sus valores tienen raíces profundas que no se alteran con la presencia de nuevos directivos.

Los **buenos resultados financieros** o de rentabilidad de estas empresas se fundamentan en tres ideas. La primera se refiere a cómo los esfuerzos se unifican hacia el objetivo común, que logra que los colaboradores marchen a un mismo ritmo.

Otro fundamento está en el nivel de motivación en los colaboradores que ayuda a alcanzar una alta rentabilidad. La tercera afirma que la cultura de estas empresas favorece al comportamiento global con estructuras y controles requeridos, sin asfixiantes burocracias que inhiben la motivación y la innovación (Kotter, 1995).

### **2.1.6 Características de las empresas**

Un nivel avanzado de administración de personal, con un enfoque en el ser humano como el objetivo principal del proceso productivo, “aunque es poco practicado” (Castillo, 2006), significa una gestión de cambios en una economía a base de calidad y productividad.

Los recursos humanos constituyen el activo más importante para el funcionamiento de toda organización, lo que incluye “el desarrollo de las

aptitudes para el trabajo de todas las personas que integran la empresa” (OIT, 1998).

La gente significa por su naturaleza una responsabilidad medular para la empresa, bajo esta premisa la administración de recursos humanos busca que desarrollen plenamente sus capacidades y contribuyan al logro de los objetivos de la empresa y al mismo tiempo obtenga bajo la actividad que realizan su propia realización como seres humanos (Barquero, 2005).

### **2.1.6.1 Pilares del enfoque humano**

La **alineación estratégica** en una empresa, se denomina al proceso de traslado y difusión de la estrategia hacia las diferentes áreas, departamentos, unidades y procesos de la organización. De esta forma, el proceso de alineamiento vincula a las diferentes funciones de la empresa en dirección a la estrategia de la empresa, para asegurar que el trabajo, decisiones, comportamientos y actuaciones diarias de todos los individuos, estén enfocados en el cumplimiento de la estrategia (Ruíz Guzmán y de la Rosa, 2008).

La **productividad** puede ser entendida como la mano de obra o rendimiento de los trabajadores manteniendo la relación de valor entre materiales y colaboradores (Alfaro, 1999).

Puede ser comparada con la **eficacia**, pero va más allá del concepto técnico porque una empresa podría tener una alta producción (eficiencia) y no tener el mercado para distribuirlo (eficacia), por lo cual no sería efectiva, ni rentable (Fernández-Ríos, 1997).

La **eficiencia** resulta de la capacidad de utilizar inteligentemente los recursos disponibles (Rodríguez, 1999). Es lograr que una

organización logre altos niveles de rentabilidad por medios económicos y técnicos (Fernández-Ríos, 1997). Incluso una organización puede no alcanzar la eficacia planteada pero puede ser efectiva utilizando tácticas de políticas internas.

Una empresa eficiente es una relación entre los recursos empleados en la producción y el cumplimiento de los indicadores de gestión, este marco conceptual se refiere a la eficiencia productiva (Ventura, 1999).

**La efectividad** organizacional busca que los colaboradores incrementen su rendimiento individual subiendo los niveles en los resultados de la empresa (Garzón, 2005).

La **competitividad** de las empresas se da por todos los productos o servicios que pongan en el mercado y esta depende de la productividad que sean capaces de conseguir los equipos humanos, cuyo objetivo fundamental es hacer rentable las producciones (Alfaro, 1999).

Desde el punto de vista humano, la competitividad no está en que cada colaborador haga lo que mejor sepa, sino que las personas conozcan qué deben hacer (Deming, 1989). Allí es cuando la comunicación se convierte en una herramienta de gestión para la empresa.

## **2.2 La Comunicación Interna: gestión, componentes y su importancia**

Para esta investigación es fundamental tomar como referencia que “las comunicaciones funcionan más frecuentemente como agente de refuerzo que como agente de cambio” (Rubio, 2004). Los factores que inciden en este efecto de refuerzo serían:



1. Predisposición y procesos relacionados a la exposición, percepción y retención, todas de forma selectiva.
2. Los grupos y las normas de los grupos al que pertenecen los miembros del público.
3. La difusión interpersonal del contenido de las comunicaciones.
4. La labor de los líderes de opinión.
5. La naturaleza de los medios de comunicación de masas en una sociedad de libre empresa.

La investigación examina el efecto de las comunicaciones que cumplen con las necesidades experimentadas por el receptor, comparándolas con el enunciado de la teoría de las comunicaciones de masas que atribuye su influencia en el público, cuando los mensajes son disfrutados, interpretados y enlazados a experiencias o motivaciones propias, es decir que “el receptor actúa sobre la información de la que dispone y usa” (Gómez, 2007).

Igualmente, considera los efectos y la importancia que la comunicación produce en los públicos, considerando que los públicos de una empresa se asocian en diversos grupos (cuyo tamaño depende de la estructura de la empresa, y en función de su línea de negocio).

### **2.2.1. Gestión de la Comunicación Interna**

La definición de comunicación interna está dada por su orientación hacia el grupo de personas que conforman la institución o que están directamente vinculadas a la empresa. Su objetivo es fomentar el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes, como uno de los elementos que articula las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización (Editorial Vértice, 2008).

La comunicación interna es la gran herramienta y a la vez parte de los estilos de dirección democráticos que caracteriza a la empresa contemporánea. Siendo un recurso para asegurar el aprendizaje organizacional y alcanzar los objetivos de negocio (García J. , 1998).

Para desarrollar los procesos de comunicación interna se utilizan herramientas que van más allá de las carteleras o circulares informativos (memos). Son instrumentos que deben construir canales de comunicación bidireccional (López Fenández y Durán, 2005).

Las herramientas de comunicación interna son un eje central para aumentar el conocimiento colectivo dentro de la empresa. La eficacia de las mismas debe estar determinada por indicadores de medición que puedan verificar su eficacia y uso (Pintado y Sánchez, 2013).

Las herramientas de comunicación promocional son las publicidades internas utilizadas dentro la empresa con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos de la comunicación interna (Londoño Mateus, 2004). Es aconsejable difundir las campañas de publicidad externa entre los colaboradores, sean estos con artículos promocionales o solo boletines; así se genera la publicidad interna, y los colaboradores se sentirán más identificados e importantes al ser informados al mismo tiempo (Barquero y Fernández, 2007).

Dentro del marketing, la publicidad interna está dividida en la información a la dirección sobre presupuesto, objetivos y estrategias a usar y la comunicación al equipo de ventas de las ventajas de la promoción, argumentaciones a emplear, mecanismos, duración, premios y otros. Para esto se emplean reuniones, circulares, gráficos de seguimientos, entre otros (Editorial Vértice, 2008).

Otra herramienta de gestión es la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) que contribuye a la eficacia empresarial. Aporta mejores resultados financieros al mismo tiempo que se fortalecen en el mercado y son percibidas de manera más positiva por los ciudadanos (Pintado y Sánchez, 2013).

Los empresarios actuales entienden la utilidad de aplicar criterios éticos a sus decisiones empresariales, y lo necesario que hacerlo resulta para la sostenibilidad a largo plazo del negocio (Navarro, 2012).

### **2.2.2 Componentes de la Comunicación Interna**

Los componentes de la Comunicación interna son los factores de percepción y de gestión que inciden y se modifican a través de las estrategias y actividades CI. Estos son los siguientes:

#### **1.- Cultura Corporativa**

La cultura de una empresa está ligada a su acepción general, es decir, se refiere a las costumbres, usos y comportamientos dentro del espacio de influencia que tiene una organización. Aplicada a la realidad institucional puede ser denominada Cultura Corporativa, Cultura Empresarial o de empresa y Cultura Organizacional. (Fernández, 2007)

La cultura corporativa es un todo formado por dos niveles que difieren por la resistencia al cambio y su visibilidad. En el más profundo están los valores compartidos por los miembros de la organización que tienden a persistir a lo largo del tiempo. En el nivel más visible están los patrones de comportamiento o estilo de la empresa, que los colaboradores se encargan de difundir en los nuevos compañeros (Kotter, 1995).

La cultura de una organización se esparce de manera natural, por ello pasa inadvertida hasta que se trate de implantar una estrategia o estructura que no sea compatible con la cultura, entonces aparece la resistencia al cambio.

En una empresa se identifica la cultura, a través de los símbolos de estatus como historia, misión, visión, relación jerárquica, disposiciones de las oficinas, valores y las hipótesis que hay detrás de esos valores (Garzón, 2005).

El desarrollo y proceso de la cultura corporativa, están determinadas en gran medida por la comunicación interna. Así, “para que exista comunicación interna la cultura empresarial tiene que hacerlo posible... creando una identidad propia” (Del Pozo, 2007).

## **2.- Clima Organizacional**

El clima organizacional responde a características perceptuales, psicológicas, abstractos, descriptivas y no evaluativas. Es la percepción sobre el conjunto de actitudes y expectativas que describen a la organización (Chiang Martín y Núñez, 2010).

Esa sensación del ambiente es un valor intrínseco de las empresas, que ha calado importancia y que actualmente es medida y reconocida por empresas especializadas con el objetivo de identificar aspectos de carácter formal e informal que describen a la organización, a través de actitudes y percepciones en los colaboradores que inciden en los niveles de motivación y eficiencia (García M. , 2009).

### **3.- Comunicación Corporativa**

Involucra un complejo proceso de diseñar, planificar y ejecutar acciones. En el cual se considerarán los siguientes aspectos: audiencia, objetivos, mensajes, presentador del mensaje, medios y soportes para la difusión (Jiménez y Rodríguez, 2007).

La comunicación corporativa “... no puede ser unidireccional, hay que concebirla como un diálogo”, (Pintado y Sánchez, 2013). Escuchar a sus públicos aporta adaptaciones a la identidad corporativa.

Actualmente, la comunicación corporativa y la comunicación organizacional son dos denominaciones de una misma disciplina que proporciona elementos para optimizar el flujo de la comunicación interna y externa de la empresa (Ávila, 2004).

El cambio en el bagaje del concepto de comunicación organizacional implica que no se debe actuar como simples administradores de información, y de espaldas de la comunicación: interna, externa y digital. Tampoco es una gestión de canales sino que debe integrar estratégicamente toda la información de la empresa (Castro Celeste y García, 2005).

“La comunicación interna es la base para una única comunicación externa” (Carretón, 2009). Las organizaciones que incluyen en sus planes estratégicos las relaciones con su público interno aseguran el compromiso para el cumplimiento de los objetivos de negocio.

### **4.- Identidad Corporativa**

Hace referencia a lo que la empresa comunica a sus públicos partiendo de lo que es. Este ser de la empresa tiene atributos

identificadores y diferenciadores como su historia, filosofía, proyectos, estrategia, procedimientos, cultura, entre otros (Pintado y Sánchez, 2013).

La identidad corporativa también es un término utilizado erróneamente para denominar programas de comunicaciones y cambios que emprende una empresa, a través de empresa consultoras. Cuando la identidad corporativa son valores, ideas y filosofías que tiene la empresa y que no se cambian fácilmente (Ind, 1992).

En el ámbito del marketing, la identidad es el conjunto de rasgos, características y atributos más o menos estables y duraderos de la organización, que determinan su manera de ser, actuar y relacionarse. Con dos rasgos específicos: físicos o visuales y culturales (Jiménez y Rodríguez, 2007).

## **5.- Imagen Corporativa**

Es todo lo que rodea a una empresa o producto y que puede hacer referencia a su imagen al momento de describirla o conceptualizarla. Se puede definir como una evocación mental que forma el individuo basado en atributos que pueden variar o coincidir con el concepto ideal que tiene dicho individuo (Pintado y Sánchez, 2013).

En el proceso de construcción de la imagen corporativa, la comunicación desarrollada por la empresa juega un papel fundamental, mediante una adecuada gestión de comunicación corporativa la empresa construye y mantiene relaciones de entendimiento y compromiso con sus diversos públicos (Jiménez y Rodríguez, 2007).

### 2.2.3 Importancia de la Comunicación Interna

La Comunicación Interna asegura el **aprendizaje organizacional**, a través de la difusión de la misión, visión, valores corporativos, objetivos y toda la información referente a la empresa; pero no debe quedarse relegada a la función de llenar medios informativos de la organización como carteleras y boletines internos o revistas.

Un punto importante radica en la **gestión integrada al recurso humano**. “Los directivos (de empresas españolas) señalan que en la comunicación interna es importante escuchar al equipo humano, desde una política de puertas abiertas” (Observatorio de la Comunicación Interna e Identidad Corporativa, 2001).

Los procesos de innovación que generan **gestiones de cambios estratégicamente llevados** a través de la comunicación interna. De esta forma se disminuye la incertidumbre y neutraliza los rumores, lo que favorece a la hora de retener los talentos.

La gestión de comunicación interna permite desarrollar el **sentido de pertenencia** a través del conocimiento organización, crecimiento de las habilidades de liderazgo y una comunicación abierta y oportuna.

El sentido de pertenencia puede ser llamado el capital emocional, es decir que hay en el corazón de la gente. Entiéndase como la inteligencia emocional de las personas, al conjunto de habilidades, comportamientos y cualidades personales que permiten al profesional desenvolverse con eficacia dentro de su ambiente laboral (Thomson y Rodríguez, 2000).

Implica la afinidad desarrollada en los colaboradores hacia la empresa. Se logra cuando los colaboradores desarrollan empatía, pasión,

compromiso, confianza, entre otros sentimientos que generan acciones positivas para la organización (Cárdenas y Dipp, 2014).

Crecimiento de la **marca interna** que genera la interiorización de la identidad con una percepción positiva y apreciativa de la identidad e imagen de la empresa.

La imagen es una proyección de la marca en el campo social, porque tiene un significado con un juicio de valor (Costa, 2004). La marca es la expresión de un compromiso de la empresa con sus involucrados (Caldevilla, 2010). Si unimos ambas definiciones la marca interna es la relación entre imagen y cultura que escala internamente en los colaboradores de la empresa.

### **2.3 Funciones de la Comunicación Interna**

En esta investigación se han identificado las funciones de la comunicación interna bajo dos esquemas, el primero de acuerdo a la gestión y manejo estratégico de los mensajes de la empresa como conocimiento formativo, participativo y persuasivo. El segundo con un enfoque estratégico de gestión empresarial.

#### **2.3.1 Enfoque de gestión y manejo estratégico de contenidos**

<b>Funciones</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Herramientas o medios CI</b>	<b>Claves de Proceso</b>
<b>Investigación</b>	Conocer la opinión y percepción interna de la empresa.	-Encuestas -Sondeos de opinión -Entrevistas	-Buen conocimiento la cultura de la empresa. -Capacidad de respuesta. -Habilidad de escucha de los directivos a todos los niveles de la organización.



<b>Información</b>	Cubrir las necesidades informativas del público interno.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Medios o canales de acuerdo a sus públicos.</li> <li>-Evaluación del impacto y efecto de las acciones de información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Uso de técnicas de gestión de la información.</li> <li>-Conocimiento de la empresa, procesos, productos/servicios y su entorno (clientes, competencias, comunidad).</li> </ul>
<b>Orientación</b>	Escuchar y sensibilizar sobre los aspectos de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Uso de herramientas de gestión empresarial.</li> <li>-Involucramiento de la dirección.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Formación en comunicación.</li> <li>-Capacidad de decisión.</li> <li>-Importancia de la comunicación uno a uno.</li> </ul>
<b>Motivación</b>	Realizar actividades y planes o formas de reconocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Celebraciones para reconocer aptitudes y resultados.</li> <li>-Actividades para verificar la utilización de la información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación y evaluación de la eficacia de los resultados.</li> <li>- Identificación e incorporación en las acciones a los líderes.</li> <li>- Comprobación de la efectividad de la metodología.</li> </ul>
<b>Coordinación</b>	Organizar actividades, estrategia y campañas de comunicación en coordinación con otras áreas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Planificación detallada con tiempo, lugares, mensajes, voceros, etc.</li> <li>-Cooperación con las áreas involucradas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Conocimiento de los objetivos a alcanzar.</li> <li>-Empoderamiento de los líderes con los mensajes que se van a difundir.</li> <li>-Medición de efecto y resultados esperados.</li> </ul>

<b>Formación</b>	Contribuir para disminuir las brechas de conocimientos respecto a funciones y procesos.	-Apoyo en las capacitaciones técnicas y formativas respecto a procesos. -Selección estratégica de los medios para conseguir los objetivos propuestos.	- La formación debe ir de acuerdo a los intereses y necesidades de la gestión de la empresa y los colaboradores. - La comunicación interna es parte del proceso de inducción de nuevos colaboradores y de la gestión de cambios.
------------------	---	--	---

Figura 1 Funciones CI de Gestión y Manejo de Contenidos. Autor Marlene Mosquera

### 2.3.2 Enfoque como herramienta de gestión empresarial

En el ámbito empresarial la comunicación interna está en continua interacción, motivando a los colaboradores para que tengan un interés personal en el progreso de la empresa (Del Pozo, 1995).

El enfoque que mira a las funciones comunicación interna como herramienta de la dirección y administración se basa en el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, conocido como modelo EFQM, patrocinado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) y la Comisión de la Unión Europea (UE).

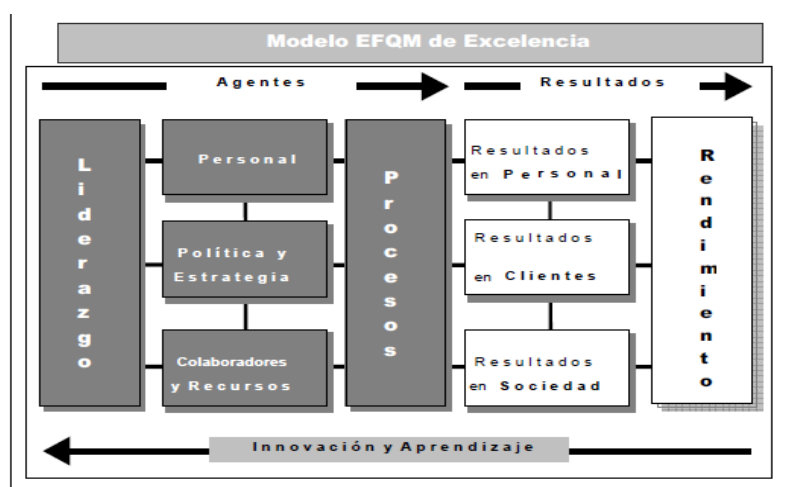


Figura 2 Modelo EFQM. Autor (EFQM, 1988)

El modelo EFQM es utilizado como punto de referencia para que las organizaciones se realicen un diagnóstico interno sobre el nivel de calidad de su gestión, en todas las actividades, procesos, productos, servicios y atención a sus públicos. Son nueve elementos que se agrupan en dos categorías: agentes y resultados. Al menos seis de estos elementos basan su estrategia en la comunicación para incrementar su efectividad (Fernández, 2007).

Los procesos son el eje del modelo EFQM que logra la calidad total de la mano de la comunicación interna con el fomento de la participación activa, intercambio de opiniones, ideas e informaciones de todos los miembros que forman parte de las áreas involucradas.

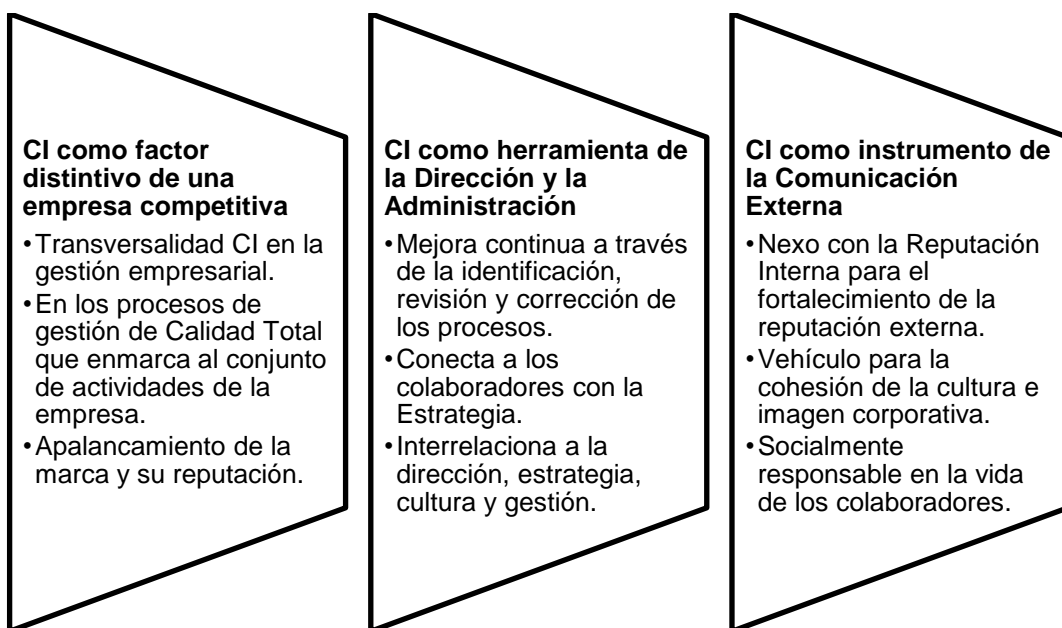


Figura 3 Funciones CI de Gestión Empresarial. Autor Marlene Mosquera Basado en (Fernández, 2007)

## 2.4 Modelos de la Comunicación Interna

De la relación de la comunicación interna determinada por sus funciones, con la dirección y administración de la empresa, la cultura corporativa y la comunicación externa se desprenden cuatro modelos analizados por (Fernández, 2007):

- 1.- Modelo determinado por las funciones CI
- 2.- Modelo de Cultura Corporativa
- 3.- Modelo de Gestión Empresarial
- 4.- Modelo de Comunicación en las Organizaciones

#### **2.4.1 Modelo determinado por las funciones CI**

La principal función de la comunicación interna es servir a la gestión actuando como herramienta que facilita la creación de un tipo de cultura, de sistemas de dirección y administración, y modelos de comunicación.

Este modelo basa sus acciones en un flujo libre de comunicaciones por varios canales para generar confianza e integrar los intereses personales y los organizacionales (Del Pozo, 1995). Los detalles de las gestiones de comunicación interna fueron descritos en esta investigación en las figuras 1 y 3.

#### **2.4.2 Modelo de Cultura Corporativa**

La cultura corporativa condiciona el tipo de comunicación interna que se puede desarrollar en cada organización; también la primera en desarrollar o gestionar un cambio cultural para adaptar a los miembros de la organización a un nuevo planteamiento estratégico.

Para conocer el tipo de influencia que tiene la cultura corporativa sobre la comunicación debemos conocer cada tipo de cultura, para lo cual existen algunas tipologías descritas por varios autores que esta investigación mostrará en un esquema debido a la complejidad del tema.

En el análisis realizado por (Garmendia, 1994) existen tres tipologías que se orientan en cuatro ejes principales: poder, función, tarea o resultados y colaboradores.

<b>Tipologías de Cultura Corporativa</b>		
Según (Harrison, 1972)	Según (Handy, 1976)	Según (Deal y Kennedy, 1986)
<b>Orientación al poder:</b> se caracteriza por la jerarquía y la centralización.	<b>Zeus:</b> orientada al poder	<b>Cultura Macho:</b> riesgo alto y respuesta rápida, Ej.: Policía, Hospitales, etc.
<b>Orientación al rol:</b> se valora la legalidad y burocracia.	<b>Apolo:</b> orientada al orden y rol.	<b>Cultura de Trabajo y juego duro:</b> bajo riesgo y rápida respuesta. (Industria automovilística)
<b>Orientación a la Tarea:</b> se valora la buena ejecución y resultados. Tendencia a organizarse más por productos que por funciones o procesos.	<b>Atenea:</b> orientada a la obtención de resultados.	<b>Cultura de Apuesta:</b> riesgo alto y respuesta lenta. (Fondos de Inversión)
<b>Orientación al personal:</b> busca satisfacer las necesidades de personal y lograr su identificación con la organización.	<b>Dionisos:</b> orientada al personal.	<b>Cultura de Procesos:</b> riesgo bajo y respuesta lenta. (Administración Pública)

Figura 4 Tipos de Cultura Corporativa. Autor Marlene Mosquera Basado en (Garmendia, 1994) y (Fernández, 2007)

Otros autores incluyen características que adicionan tipos de culturas orientadas al: cliente, innovación, costos, tecnología, personal, tareas y resultados. No obstante, varios autores realizan una división orientada al empleo en la que describen dos estilos Z (carácter vitalista) y A (más ocasionales). La primera logra mayor identificación con la empresa y socialización, pero es amenazada por los sindicatos. La alta movilidad de la segunda no permite una mayor alineación y compromiso con la organización.

### 2.4.3 Modelo de Gestión Empresarial

La comunicación es una de las necesidades básicas de las organizaciones; sin embargo, de la forma en que se concibe como “un proceso sencillo y natural” (Bartoli, 1992), nace una paradoja: los modelos de organización o de dirección determinan la adopción de uno o más sistemas de comunicación al interior de la empresa. De allí que la información operativa domina los flujos de mensaje enfocados en las actividades profesionales.

Desde la perspectiva del enfoque behaviorista de las organizaciones empresariales, las comunicaciones cobran importancia con la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, buscando una bi-direccionalidad en la comunicación.

Algunas teorías organizativas se derivan en dos enfoques más actuales. El psicológico, también soportado por el behaviorismo, cuyas observaciones conductuales permitieron comprobar el vínculo entre los problemas de la organización y el comportamiento humano en la empresa (Maqueda, 1995). El segundo es la escuela gerencial que busca una coordinación y concertación en todos los niveles, a través de una comunicación interna participativa y fluida. Los nuevos modelos de dirección buscan desarrollar líderes más participativos y flexibles.

Los organigramas plantean de forma gráfica un modelo de dirección de acuerdo a estructura, relación, posición y funciones, por lo que influye a la hora de establecer flujos de comunicación (Bartoli, 1992).

Existen tres modelos de organigramas:

**Funcional:** divide horizontalmente en unidades especializadas (concepción-producción y venta).

**Divisional:** estructura la coexistencia de distintos flujos integrados según los segmentos estratégicos.

**Matricial:** busca estructurar de acuerdo a las funciones y segmentos estratégicos.

Los poderes formales y la relación estratégica que existe entre ellos no determinan los procesos de comunicación de manera práctica y diario, sin embargo sí influye en la segmentación de los públicos por hábitos de trabajo y ubicación física dentro de una empresa.

#### **2.4.4 Modelo de Comunicación en las Organizaciones**

Hay diversas tipologías de comunicación, pero todas parten desde la emisión de un mensaje a través de un canal hacia uno o varios receptores. Los autores (Shannon & Weaver, 1964) desarrollaron una teoría matemática para medir a través de una ecuación el valor informativo de los mensajes, teniendo a la información como un valor cuantificable en los procesos de comunicación.

La base de esta teoría parte de tres elementos fundamentales para obtener los resultados esperados durante el proceso de comunicación:

- 1.- Velocidad en la creación y transmisión de los mensajes.
- 2.- Capacidad de los canales de comunicación.
- 3.- Codificación eficaz de los mensajes que evite la ambigüedad y los ruidos que puedan afectar su interpretación.

A partir de las formas de transmisión de los mensajes o contenidos y los estilos de la empresa podemos encontrar varias dimensiones que se pueden dar en forma simultánea:

- 1.- Comunicación Formal e Informal: según los canales y estilos.
- 2.- Vertical, Horizontal y Transversal: por el estilo de transmisión, también puede ser llamadas como ascendente y descendente.

3.- Unidireccional y bidireccional: cuando busca o no una retroalimentación.

4.- Personal o Colectiva: de acuerdo a su público puede ser uno a uno, o desde el líder al grupo o la empresa a todos los colaboradores.

5.- Mediada y no mediada: de acuerdo al tipo de medio o canal, por ejemplo una conversación uno a uno será no mediada, mientras que contenidos enviados de forma colectiva son a través de un medio de comunicación.

Todas las formas de comunicación pueden combinarse entre sí, por lo cual según (Fernández, 2007) existen 188 tipologías de comunicación pero se puede ampliar la matriz de comunicación cuando se la realiza de forma colectiva-unidireccional.

### Matriz de las posibles tipologías de comunicación

Las tipologías de la comunicación en las organizaciones						
		Unidireccional		Bidireccional		
Vertical	Formal	* a	* a	*	*	Individual
	Informal	* a	* a	*	*	
	Formal	* abc	* abc	* b	* b	Colectiva
	Informal	* abc	* abc	* b	* b	
Horizontal	Formal	*	*	*	*	Individual
	Informal	*	*	* d	*	
	Formal	* bc	* bc	* b	* b	Colectiva
	Informal	* bc	* bc	* b	* b	
Transversal	Formal	* a	* a	*	*	Individual
	Informal	* a	* a	*	*	
	Formal	* abc	* abc	* b	* b	Colectiva
	Informal	* abc	* abc	* b	* b	
		Mediada	No mediada	Mediada	No mediada	

Figura 5 Tipologías de la comunicación. Autor (Fernández, 2007)



## 2.5 Políticas de la Comunicación Interna

Las políticas empresariales explican lo que es y debe ser la organización, la utilidad, los recursos humanos y los materiales de la empresa y hacia dónde se la quiere llevar, en términos de sostenibilidad y respeto hacia su entorno. “Toda organización necesita de la comunicación. Por lo tanto la empresa debe establecer una política de comunicación interna”, (Ongallo, 2007).

Toda política comunicativa debe ser global, ya que todos los elementos se interrelacionan e interactúan entre ellos. Un estilo de dirección participativo y una estructura formal de la empresa constituirían la base para la implementación de una política de comunicación interna.

Para la eficacia de una política de comunicación interna se debe considerar elementos importantes como la elección de los canales de comunicación, el emplazamiento, la oportunidad de la comunicación y las personas que dirigen el programa. La clave está en la capacidad de comunicación (Shannon & Weaver, 1964) y en no confundir con el proceso de suministrar información.

Una política de comunicación interna debe cumplir las siguientes condiciones (Lacasa, 1998):

- a. Análisis de las necesidades comunicativas de la organización.
- b. Conciencia de la necesidad de comunicación por todos: alta dirección, líderes y colaboradores.
- c. Implantación en todos los niveles del organigrama.
- d. Creatividad de mensajes y soportes de acuerdo a sus públicos y su emplazamiento.
- e. Continuación en su aplicación.

## 2.6 Definiciones Conceptuales

**Organización:** Dentro de las teorías de las organizaciones son sistemas estructurados con finalidades y objetivos, que sus miembros no podrían conseguir con la misma eficiencia fuera del paraguas de la organización (Ballart, 1993).

**Empresa:** es un conjunto de medios humanos y materiales que disponen para conseguir una finalidad, según un esquema determinado de relaciones y dependencia entre los diferentes elementos que la componen (Gil, 2013).

**Estrategia:** tiene dos enfoques dentro las operaciones de guerra, y como un proceso regulable, un conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento (RAE, 2001).

**Recursos Humanos:** se denomina al trabajo que aporta el conjunto de colaboradores de una organización. Recursos Humanos como área de una empresa se encarga de la administración, selección y desarrollo del talento humano (Gómez, 2007).

**Objetivos de negocio:** Este es un conjunto de objetivos que trata de realizar la empresa; buscan una función de utilidad que involucra el bien del individuo, los procesos de producción, costos, almacenamiento, costos, entre otros (García S. , 1994).

**Alineación:** es mostrarse o exteriorizarse, tiene una aplicación comercial en la economía que significaba que el individuo cede una parte de su libertad originaria para crear el pacto social que funda una sociedad organizada (Gurméndez, 1989).

**Rentabilidad:** comprende los detalles que hacen singular a una compañía, para aplicar dentro de su funcionalidad modelos de rentabilidad (Slywotzky, 2003).

**Productividad:** Es una medida de la eficiencia económica que resulta de la relación entre los recursos utilizados y la cantidad de productos o servicios elaborados (Rodríguez, 1999).

**Eficiencia:** Es una característica más de la empresa dirigida hacia la consecución de los objetivos. Para lograr esta eficiencia una empresa debe cumplir en dos criterios: consumo y niveles de producción (Krugman, 2008).

**Eficacia:** Dentro de una empresa, eficacia es lo que tiene que hacer para obtener el producto o servicio que es la esencia de la organización en sí (Ramos, 2004).

**Efectividad:** es la relación entre los resultados previstos y conseguidos en cada uno de los objetivos de la empresa por separado (Ramos, 2004).

**Competitividad:** Es la capacidad de una empresa de cualquier tipo para desarrollar y mantener ventajas comparativas que le permitan mantener una posición destacada dentro del mercado (Ramos, 2004).

**Comunicación Interna:** Su objetivo es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes, como uno de los elementos que articula las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización (Editorial Vértice, 2008).

**Herramientas de Comunicación Interna:** son los vehículos de la comunicación interna para llegar con los mensajes a sus públicos. (Caldevilla, 2010).

**Publicidad interna:** herramientas de comunicación promocional utilizadas de manera interna dentro la empresa con el fin de generar marca interna (Londoño Mateus, 2004).

**Responsabilidad Social Corporativa:** es el intento de reconciliar el fomento a la competitividad de las empresas con el mantenimiento de la cohesión social, solidaridad y respeto al medio ambiente (Morrós y Vidal, 2005).

**Cultura organizacional:** se compone de un conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones (Gross, 2008).

**Clima organizacional:** entendido como la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo (Palma, 2004).

**Comunicación Corporativa:** es el proceso que convierte la identidad en imagen corporativa. Sin comunicación los valores y las estrategias de las empresas no se entenderán, ni se adoptarán; y carecerán de un sentido claro sobre su propia identidad (Ind, 1992).

**Comunicación organizacional:** un conjunto de técnicas encaminadas a contar dentro de la empresa lo que se está haciendo, con la finalidad de generar sentido de pertenencia (Capriotti, 1998).

**Imagen Corporativa:** Es lo que un público determinado percibe sobre la organización, a través de la acumulación de todos los mensajes

que haya recibido. Todo lo realizado por la empresa desde su inicio ha marcado su imagen (Ind, 1992).

**Identidad Corporativa:** es el ser de la empresa que tiene atributos identificadores y diferenciadores como su historia, filosofía, proyectos, estrategia, procedimientos, cultura, entre otros (Pintado y Sánchez, 2013).

**Aprendizaje Organizacional:** proceso mediante el cual los administradores buscan mejorar las habilidades de los miembros de la organización para entender su medio ambiente y que puedan tomar decisiones que impacten en su efectividad (Ronquillo, 2006).

**Gestión de cambio:** es la tarea de llevar un flujo de acontecimientos acelerados e inevitables dentro un proceso que pueden ser: participativo y coercitivo o autoritario (Biasca, 2005).

**Sentido de pertenencia:** se enmarca en la definición de cohesión social determinado por los comportamientos, valoraciones, disposiciones frente al modo en que los grupos operan con mecanismos instituidos de inclusión social (Sojo, 2009).

**Marca interna:** constituye el activo esencial de una empresa. Está basada en los principios de la empresa: misión, visión, objetivos y cultura organizacional, donde todos sus públicos están involucrados (Asociación de Marketing de España, 2011).

**Política de empresa:** conjunto de acciones, decisiones y normas de la dirección general hacia todos los colaboradores (Ongallo, 2007).

## **2.7 Hipótesis**

El desarrollo de la comunicación interna en las empresas con más ingresos en el Ecuador, permite mayor cumplimiento de los objetivos de negocio.

### **2.7.1 Variable independiente – causa:**

Nivel de desarrollo de la comunicación interna.

### **2.7.2 Variable dependiente – efecto:**

Mayor cumplimiento de los objetivos de negocio.

MATRIZ OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES					
VARIABLES	TIPO DE VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
<b>Variable independiente</b> – <b>causa:</b> Nivel de desarrollo de la comunicación interna.	Cualitativa nominal politómica	Diagnóstico del nivel de desarrollo de la comunicación interna. Encuesta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaboradores</li> <li>- Equipo CI</li> <li>- Entorno empresarial</li> <li>- Alta dirección y líderes</li> <li>- Actividades generadoras de mensajes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de la función CI</li> <li>- Personas que integran el equipo CI</li> <li>- Ubicación CI en el organigrama</li> <li>- Herramientas CI</li> <li>- Plan estratégico CI</li> </ul>	Encuestas Entrevistas Observaciones
<b>Variable dependiente – efecto:</b> Mayor cumplimiento de los objetivos de negocio.	Cualitativa ordinal	Escala del grado de conocimiento de los objetivos de negocio y del compromiso con la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento de los Objetivos de negocio</li> <li>- Compromiso de los colaboradores</li> <li>- Empresas con mayores ingresos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos de negocio</li> <li>- Sentido de pertenencia</li> <li>- Marca interna</li> <li>- Política de comunicación interna</li> <li>- Mayores ingresos</li> </ul>	Encuestas Entrevistas Observaciones

Figura 6 Matriz de Operacionalización de las Variables. Autor Marlene Mosquera

### **Capítulo III. Metodología**

La metodología de investigación utilizada tiene un enfoque cualitativo, porque busca diagnosticar la comunicación interna en las organizaciones. Para ello, se indagó entre las empresas de mayores ingresos en Ecuador, sobre el cómo manejan la función de comunicación interna que puede ser formal o no formal y basado en que son empresas exitosas por mantener un alto nivel de ventas.

El diseño de la investigación aplicado fue el método de la teoría fundamentada que resulta de la identificación de similitudes parciales de las organizaciones, valoración de sus procesos y los puntos de vista de los expertos en comunicación (Hernández, 2010). Siguiendo esta metodología, se aplicaron las leyes generales del método científico inductivo:

- El proceso inductivo que va de lo más conocido a lo más desconocido.  
Lo más conocido: La comunicación interna es clave para alcanzar una mayor alineación de los colaboradores y de esta forma mejorar el cumplimiento de los objetivos (Del Pozo, 2007).  
Lo más desconocido: El desarrollo de la comunicación interna en las empresas de mayores ingresos del Ecuador.
- Los avances graduales deberán conectarse inmediatamente entre sí, en una serie de respuestas progresivas, cuyo detalle se explica más adelante en la metodología de la encuesta.

El planteamiento del diseño de la teoría fundamentada surge de la profundización de los datos obtenidos en esta investigación a partir de un muestreo no probabilístico.



### 3.1 Tipo de Muestreo

El desarrollo de esta investigación se basó en un muestreo dirigido o no probabilístico, en el que se utilizaron tres tipos de muestra: teóricas o conceptuales que se fundamentó en tomar como casos de éxito a las 100 empresas de mayores ingresos; de expertos para obtener las opiniones de profesionales especialistas en comunicación corporativa y el método de observación.

#### 3.1.1 Método Teórico Conceptual

La muestra teórica fue seleccionada a partir del análisis de las empresas ubicadas en los 100 primeros lugares del ranking anual publicado por revista Vistazo entre el periodo del 2007 al 2013. (Anexo 3)

Se utilizó el siguiente esquema para analizar la muestra:

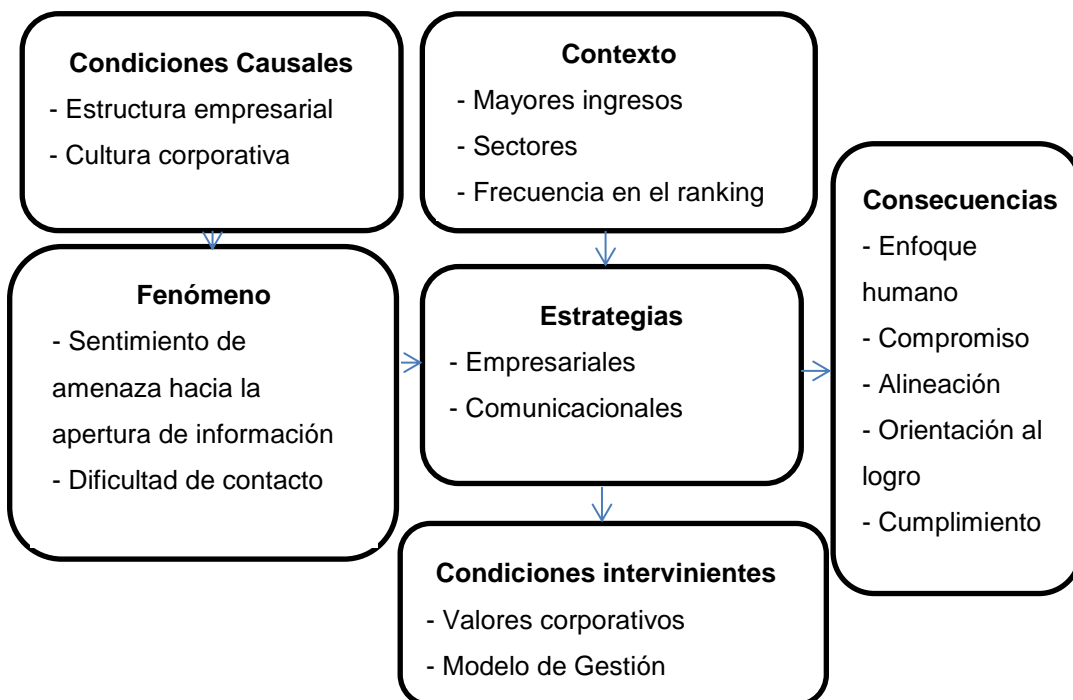


Figura 7 Esquema del modelo teórico de la muestra. Autor Marlene Mosquera  
Basado en (Hernández, 2010)

La muestra finita para este estudio son las 100 mayores empresas del país, medidas por sus ingresos por ventas. Los datos fueron recogidos de las publicaciones anuales de las 500 Mayores Empresas del Ecuador de revista Vistazo, que toman como fuente a la información emitida por la Superintendencia de Compañías comparada con el reporte del Servicio de Rentas Internas (SRI). Estas son los organismos públicos de control y tributación, a quienes las empresas deben reportar sus informes financieros, societarios y tributarios (Correa, 2013).

Los ingresos por ventas de las 100 empresas que lideran el ranking tienen una representación de más del 30% y el 50% del total de ingresos por ventas de todas las empresas que reportan anualmente a la Superintendencia de Compañía.

<b>Año</b>	<b>*Total de ingresos reportado</b>	<b>*Ingresos reportado por las 100</b>	<b>Representación % de las 100</b>
2007	81600	26570	32,56%
2008	75365	33272	44,15%
2009	66438	28365	42,69%
2010	73000	33907	46,45%
2011	74545	42596	57,14%
2012	82609	47447	57,44%
2013	99000	50709	51,22%
*millones de dólares			
Las empresas entregan a la Superintendencia de Compañías los estados financieros hasta el 30 de abril, con una prórroga de un mes (31 mayo). Los datos son revisados por revista Vistazo hasta julio de cada año previo a la publicación del ranking.			

Figura 8 Representación de las 100 mayores empresas. Autor Marlene Mosquera  
Fuente: (Correa, 2013), cifras de la Superintendencia de Compañía

En el análisis se dividió la población por tipo de sectores para demostrar su representatividad de acuerdo al área o recurso principal en el cual se desarrollan y se examinó la permanencia durante el periodo estudiado:

SECTORES	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	PROMEDIO
Agroindustria	10	10	8	9	9	7	7	9
Alimentos	6	6	11	9	11	8	7	8
Aseo y Belleza	4	4	6	5	5	4	4	5
Automotriz	14	13	13	14	13	14	13	13
Bebidas	2	3	4	4	3	3	4	3
Comercio	8	9	8	9	9	9	9	9
Construcción	10	12	15	13	12	12	14	13
Electrodomésticos	5	6	4	8	6	6	5	6
Energía Eléctrica	3	1	1	0	2	4	4	2
Papel y Cartón	2	2	3	1	0	0	0	1
Pesca y Acuicultura	4	6	2	4	5	6	9	5
Petróleo	21	19	13	15	14	15	15	16
Salud	4	4	6	5	5	5	4	5
Servicios Concesionados	0	0	2	0	1	1	0	1
Telecomunicaciones	5	3	4	4	4	4	3	4
Transporte Aéreo	2	2	0	0	1	2	2	1
Total de empresas	100	100	100	100	100	100	100	100

Figura 9 Análisis de la muestra por sectores y por años. Autor Marlene Mosquera

Esta investigación buscó contactar al total de la población a través del envío de las encuestas online y llamadas telefónicas hasta obtener respuesta de una muestra distintiva que se ajuste a la siguiente fórmula:

**Tamaño de la muestra para una proporción en una población finita o conocida**

$$n = \frac{N * Z_{1-\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{1-\alpha}^2 * p * q}$$

Tamaño de la población	N	<b>100</b>
Error Alfa	α	0,05
Nivel de confianza	1-α	5
Z de (1-α)	Z (1-α)	<b>1,96</b>
Proporción esperada	p	<b>0,05</b>
Complemento de p	q	0,95
Precisión	d	<b>0,05</b>
Tamaño de la muestra	n	<b>42,44</b>

Figura 10 Fórmula de la muestra. Autor (Pita Fernández, 2010)

El total del tamaño muestral (42) es una proporción de nuestra población establecida con los siguientes niveles:

Seguridad (1-a) = 95%; Precisión (d) = 5%; Proporción esperada (p) = 5%; y Margen de Error (a) =5%. El nivel de precisión absoluta (d) es la amplitud deseada en el intervalo de confianza y el valor de la proporción con un margen de error aleatorio, que determina un error de muestreo en la investigación.

La muestra finita (42) tomada de la población se la representó de acuerdo al promedio de los sectores buscando cumplir los siguientes rangos:

Población	Muestra
>2%	0
2-5%	1-2
6%-8%	3
9%-12%	4-5
13%	7
14-16%	8

En la representatividad de la muestra se encontraron tres casos que incluyen a siete empresas que se encuentran en el ranking, pero manejan a nivel interno una sola estructura organizacional. Así la muestra consultada sube a 46 empresas.

Sectores	Muestra	Muestra %	Población	Población %
Agroindustria	1	2%	9	9%
Alimentos	7	15%	8	8%
Aseo y Belleza	1	2%	5	5%
Automotriz	3	7%	13	13%
Bebidas	3	7%	3	3%
Comercio	5	11%	9	9%
Construcción	7	15%	13	13%
Electrodomésticos	3	7%	6	6%
Energía Eléctrica	2	4%	2	2%
Papel y Cartón	0	0%	1	1%
Pesca y Acuicultura	2	4%	5	5%
Petróleo	8	17%	16	16%
Salud	2	4%	5	5%
Servicios Concesionados	0	0%	1	1%
Telecomunicaciones	2	4%	4	4%
Transporte Aéreo	0	0%	1	1%
Totales	46	100%	100	100%

Figura 11 Esquema de representación de la muestra. Autor Marlene Mosquera

El margen de error del muestreo surgió debido a dos fenómenos encontrados:

1. Sentimiento de amenaza ante la apertura de información
2. Dificultad de contacto

El margen de error se presentó en el sector de Agroindustria porque no alcanzó representatividad (2% de 9%); no obstante, el tamaño de la muestra se cumplió porque en otros sectores se alcanzó más de la proporción esperada, como en Alimentos (15% de 8%).

La frecuencia en el ranking se analizó a través de la presencia de las empresas que se mantuvieron en las primeras 100 posiciones durante los años analizados, encontrándose que el 71% de la muestra permaneció durante ese período (2007 -2013). (Anexo 4)

### **3.1.2 Muestra de expertos**

En la investigación se recogieron las perspectivas de ocho especialistas de comunicación corporativa e interna, de recursos humanos y de un investigador experto en reputación corporativa; todos ocupaban cargos de dirección en el momento que fueron consultados. Sus opiniones que parten de sus experiencias validaron la importancia de una comunicación interna formal y estructurada.

### **3.1.3 Método de observación**

Otra herramienta utilizada para el estudio fue el método de observación que implica profundizar, reflexionar y explorar ambientes, contextos, sucesos y cultura organizacional.

La muestra incluyó a diez empresas en las que la observación cualitativa se desarrolló con los siguientes niveles de participación:

Niveles de Participación	Número de empresas observadas
Completa: El observador forma parte de todas las actividades	1
Moderada: Participa en algunas actividades (asesor)	1
Pasiva: Tiene presencia pero no interactúa	5
No Participación: Revisión a través de memorias, revistas institucionales, videos, etc.	3

Figura 12 Niveles de Participación en la Observación. Autor Marlene Mosquera

### 3.2 Recolección de los datos

En la recolección y análisis de datos se aplicó técnicas mixtas cuantitativas y cualitativas, teniendo en las encuestas el empleo de técnicas cuantitativas y con las entrevistas a profundidad y el método de observación simple las técnicas cualitativas.

La información obtenida durante la investigación fue triangulada hasta encontrar la “estrategia de estrategias” (Valles, 1997), así se utiliza indicadores que validen la observación simple o directa que se obtiene de las encuestas y las entrevistas a profundidad.

En una pregunta de la encuesta se utilizó la escala de percepción de actitudes desarrollado por Rensis Likert (Hernández, 2010); para medir el grado de predisposición de las empresas encuestadas para invertir en una planificación basada en la mejora de la comunicación interna.

La escala utilizada fue de 1 al 5 medida con las siguientes afirmaciones:

- 5        Muy de acuerdo = Actitud muy favorable
- 4        De acuerdo = Actitud favorable

- 3 Indiferente = Indiferencia / desconocimiento
- 2 En desacuerdo = Tal vez no sea necesario
- 1 Muy en desacuerdo = No es necesario

### 3.2.1 Encuestas

La encuesta se utilizó para determinar las técnicas comunes de comunicación interna empleadas por estas empresas y las estrategias de gestión que aplican. El modelo del cuestionario fue basado en la encuesta usada en España (Observatorio de la Comunicación Interna e Identidad Corporativa, 2005). Esta organización ha realizado cinco estudios sobre la comunicación interna en empresas privadas y administración públicas españolas; además este modelo se ha reaplicado en estudios realizados en Argentina (Ibarómetro/ BW Comunicación Interna, 2013) y Chile (Internal, 2012). (Anexo 6)

La metodología utilizada en las preguntas estuvo enfocada en demostrar la efectividad de la hipótesis:

<b>Metodología de la Encuesta</b>	
Preguntas 1,2,3 y 4	Para diagnosticar la comunicación interna se manejaron cuatro preguntas sobre la función, el personal y su ubicación dentro del organigrama de la empresa.
Preguntas 5,6 y 7	Se determinaron las herramientas de comunicación interna que utilizaban a través de tres preguntas (1 específica y 2 sensibles) para aumentar la validez de la respuesta, sobre su estrategia y efectividad.
Pregunta 8	Para conocer sobre la existencia del plan de comunicación interna se utilizó una pregunta específica con la palabra “estratégico” y una nota aclaratoria: Entiéndase por estratégico la coordinación de acciones

	alineadas a las metas del negocio.
Preguntas 9, 11, 13 y 14	La efectividad del plan de comunicación interna se la analizó a través de cuatro preguntas sobre el desarrollo del sentido de pertenencia en los colaboradores y la marca interna. Principales puntales de motivación para alcanzar los mejores resultados de negocio.
Preguntas 10 y 12	La observación de las acciones se la realizó en dos preguntas: una específica para determinar si manejan una política de información abierta hacia sus colaboradores; y otra sensible (escala de Likert) para identificar las oportunidades de mejora en la gestión de comunicación interna, y medir actitudes respecto a la predisposición para invertir en estos temas.
<b>*Modelo de la Encuesta anexo 6</b>	

Figura 13 Cuadro de la Metodología de la Encuesta. Autor Marlene Mosquera

### 3.2.2 Entrevistas cualitativas

Las entrevistas fueron semiestructuradas, con una guía de preguntas específicas sobre sus opiniones, experiencias y conocimientos en el campo de la comunicación interna y corporativa. Seis entrevistas se realizaron vía correo electrónico para salvar la dificultad de distancias (otro país y otras ciudades) y dos entrevistas fueron presenciales.

En la muestra de los ocho profesionales seleccionados estuvieron cinco expertos en comunicación interna, dos directivos de Recursos Humanos y un especialista en investigación de estudios sobre reputación corporativa y nivel interno en organizaciones.

A través de preguntas y observación simple se determinó la “estrategia de la estrategia” que utilizan los expertos operativos de la



comunicación organizacional y los altos directivos que son quienes establecen las directrices de la política de comunicación.

### **3.2.3 Observación simple**

El método de observación simple utilizado incluyó diez empresas, el análisis se realizó bajo distintos roles, aprovechando situaciones y oportunidades del investigador para adquirir diferentes niveles de participación. (Figura 12)

Los propósitos que se cubrieron de la observación en la inducción cualitativa fueron:

1. Ambiente físico: entorno, distribución de espacios y señales
2. Ambiente social y humanos: patrones de interacción
3. Actividades: acciones individuales y colectivas
4. Herramientas que utilizan para la comunicación

## Capítulo IV. Análisis de los resultados

### 4. 1 Resultados de las encuestas

#### 4.1.1 Anatomía de la muestra en las encuestas

La composición de la muestra por sectores productivos se detalla en el cuadro a continuación:

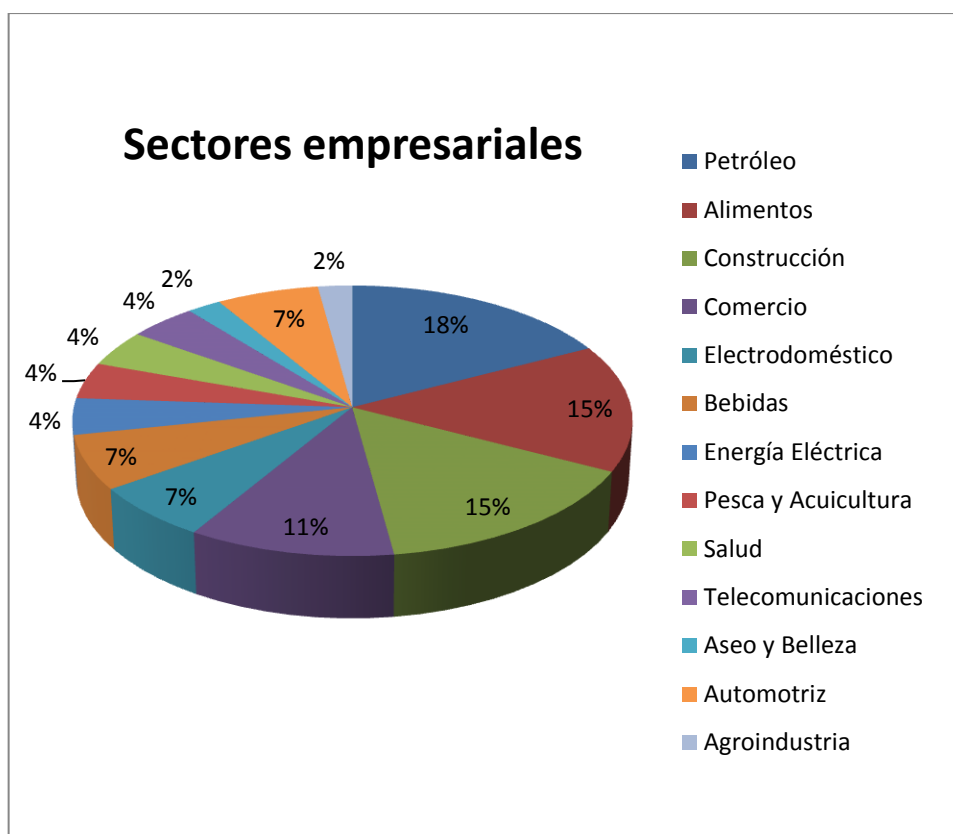
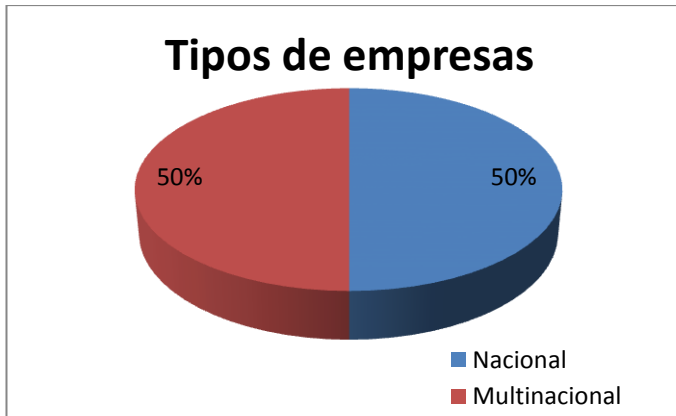


Figura 14 Tipos de Sectores. Autor Marlene Mosquera

Las empresas de la muestra pertenecen a 13 diferentes actividades productivas. Los grupos más grandes son Petróleo 18%, Alimentos 16%, Construcción 16% y Comercio 11%.

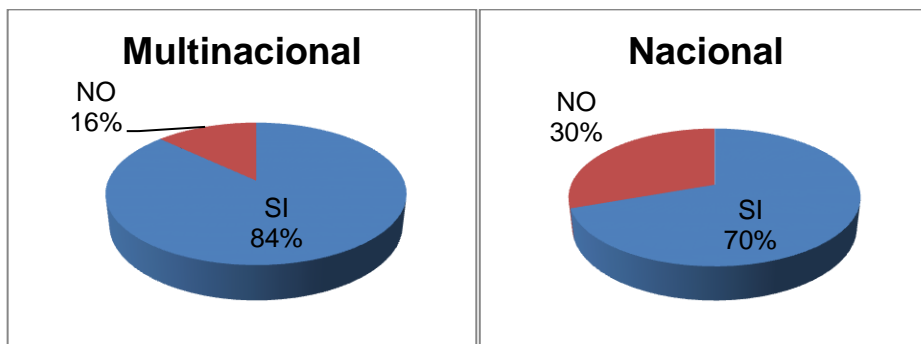
#### 4.1.2 Tipos de empresas encuestadas



La muestra tuvo la participación equitativa de empresas Nacionales y Multinacionales.

Figura 15 Tipo de Empresas. Autor Marlene Mosquera

#### 4.1.3 Empresas con comunicación interna según su tipo



Figuras 16 y 17 Diagnóstico CI según tipo de empresa. Autor Marlene Mosquera

Estos resultados comprobaron lo considerado en la descripción del problema: que las empresas multinacionales tienen, en un mayor porcentaje, una comunicación interna estructurada.



Figuras 18 Empresas que tienen CI según tipo. Autor Marlene Mosquera

#### 4.1.4 Diagnóstico de la importancia de la comunicación interna

La importancia que las empresas le dan a la función de las comunicaciones internas (CI) se evidencia en la presencia de esta función de manera formal y estructurada.

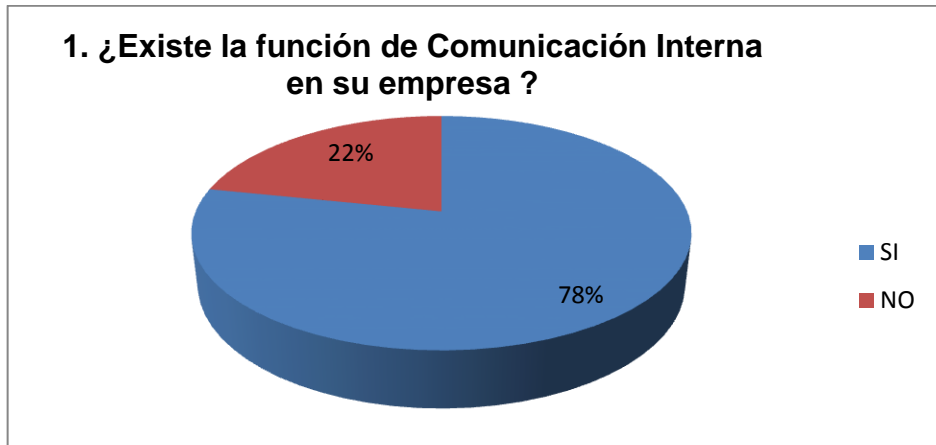


Figura 19 Diagnóstico CI. Autor Marlene Mosquera

La comunicación interna existe en un 78% de las empresas encuestadas, que demuestra la importancia que tiene la función CI en las empresas más exitosas del Ecuador.

Otro factor que evidencia una estructura formal de la función CI:

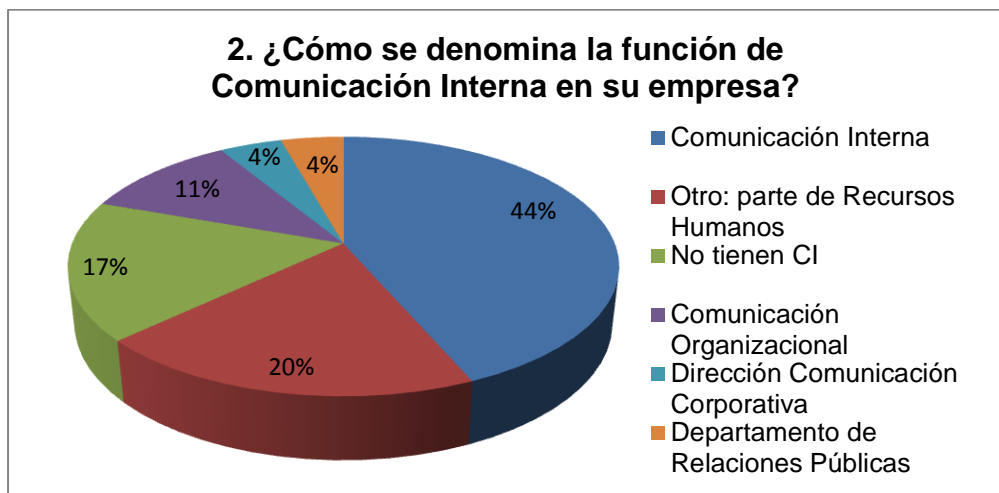


Figura 20 Denominación de la función CI. Autor Marlene Mosquera

La denominación más usada por las empresas de la muestra es comunicación interna con 44%.

#### 4.1.5 Equipo de comunicación interna

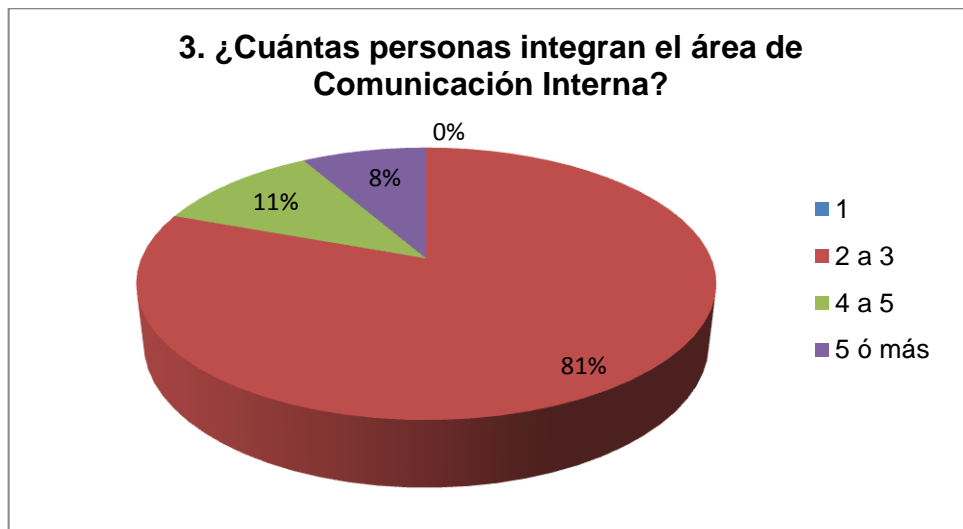


Figura 21 Equipo CI. Autor Marlene Mosquera

Otro indicador de la importancia es el número de especialista CI que integran el departamento. Se comprobó que todas las empresas de la muestra poseen un equipo integrado por más de 2 personas dedicadas a la comunicación interna.

#### 4.1.6 Ubicación de la comunicación interna en el organigrama

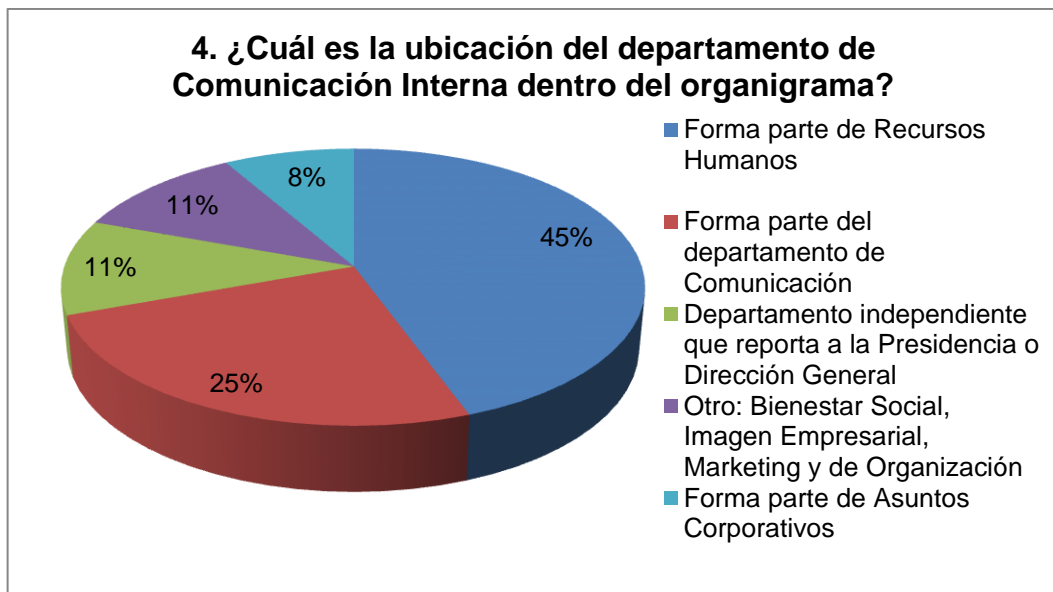


Figura 22 Área a la que reporta Comunicación Interna. Autor Marlene Mosquera

Aunque el 45% de las empresas tienen el departamento de comunicación interna integrado al área de Recursos Humanos, es significativo que el 11% reporte directamente a la presidencia o dirección general, lo cual indica que es un tema estratégico.

#### 4.1.7 Uso de las herramientas de comunicación interna

La gestión de la comunicación interna es un proceso que debe tener creatividad, innovación, constancia y debe ser aplicada de acuerdo al tipo de público al que va dirigida, de ahí la importancia de las herramientas que se utilizan.

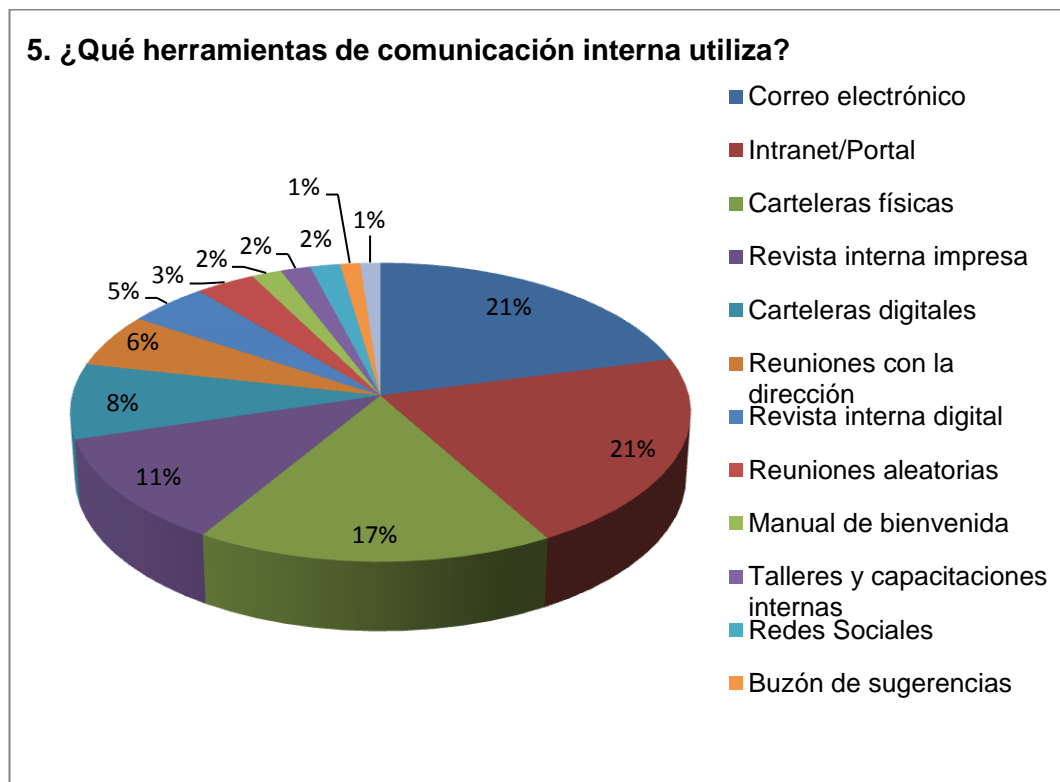


Figura 23 Herramientas CI. Autor Marlene Mosquera

El Intranet/portal web y el correo electrónico son el 42% de las herramientas de comunicación interna de mayor uso, seguida por las cartelera física en un 17% y la revista impresa con 11%.

#### 4.1.8 Efectividad de las herramientas de comunicación interna

Se utilizaron dos preguntas para obtener respuestas intuitivas y comprobar cuáles son las herramientas más efectivas.

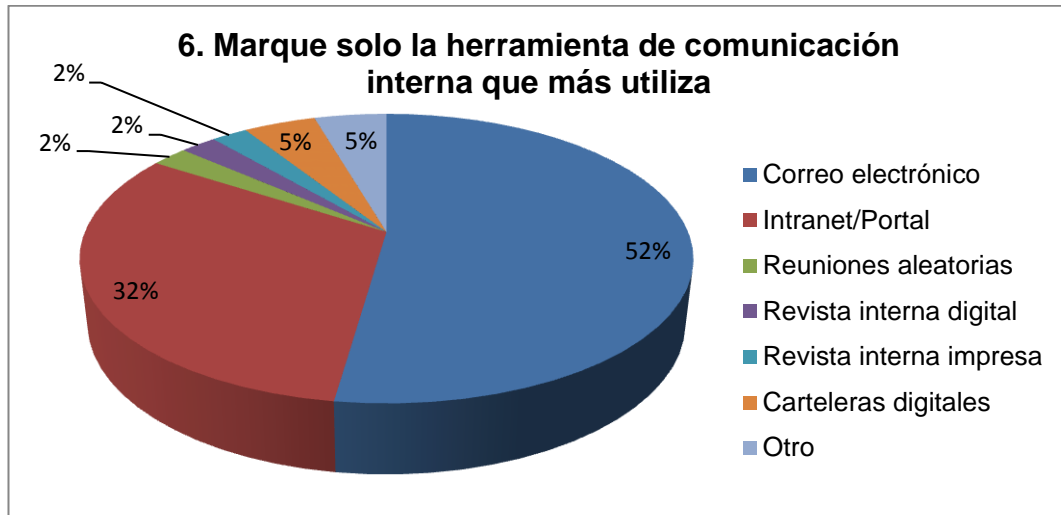


Figura 24 Herramientas CI más utilizadas. Autor Marlene Mosquera

Entre las herramientas más utilizadas y la que consideran más efectivas ocupan los primeros lugares el correo electrónico con 52% y el intranet/portal web 32%.

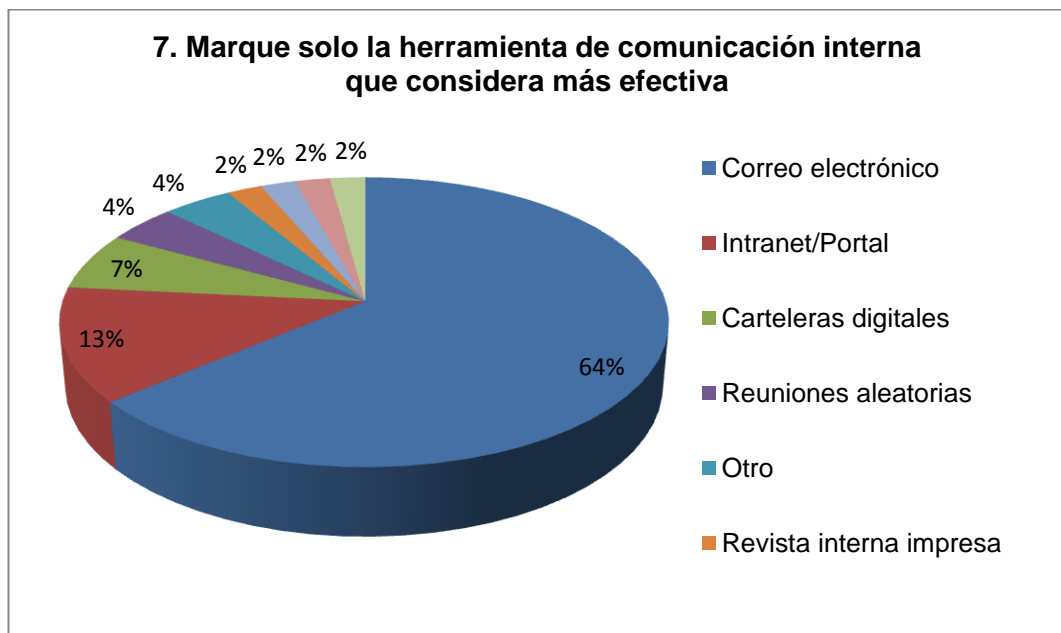


Figura 25 Herramientas CI más efectiva. Autor Marlene Mosquera

El correo electrónico con un 64% se define como la herramienta más efectividad y de mayor uso al ser un canal directo. Seguido con 13% se encuentra el intranet/portal web. No obstante, la debilidad de estos medios se encuentra en los colaboradores operativos que no tienen acceso a estos canales.

Otras de las herramientas que no aparecen como efectivas son el manual de bienvenida, las redes sociales y el buzón de sugerencias.

#### 4.1.9 Plan estratégico de comunicación interna

Elaborar un plan de comunicación interna va más allá del manejo de los medios internos y más que solo informar, se debe coordinar acciones alineadas a los objetivos de negocio.



Figura 26 Plan estratégico CI. Autor Marlene Mosquera

El 72% de las empresas encuestadas manifestaron que tienen un plan estratégico de comunicación interna (CI). El 28% incluidas las empresas que no tienen una función CI y de las que respondieron que si tienen comunicación interna.



#### 4.1.10 Empresas que tienen la función de comunicación interna

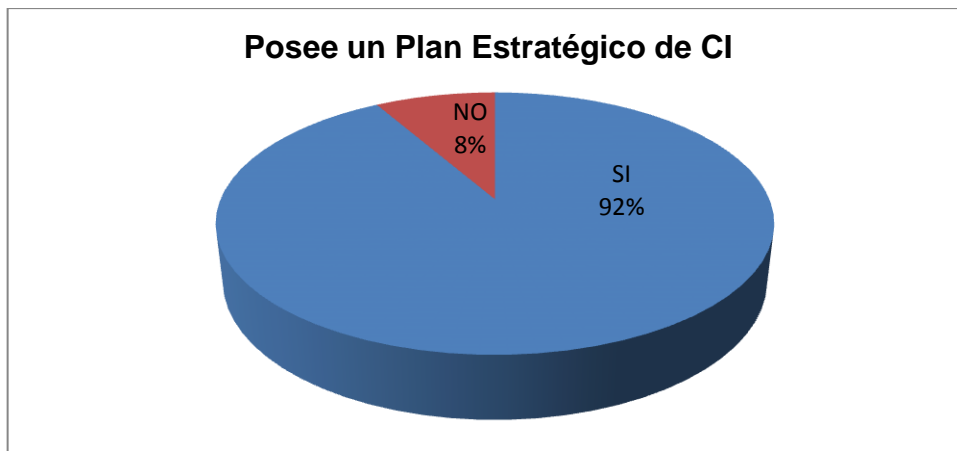


Figura 27 Plan estratégico en empresa que tienen CI. Autor Marlene Mosquera

Entre las empresas que SÍ tienen comunicación interna (CI) en el 92% tienen un plan CI y el 8% no cuenta con uno. Esto evidencia que la comunicación interna está estratégicamente manejada.

#### 4.1.11 Eficacia de la estrategia de comunicación interna

El sentido de pertenencia es un indicador de la eficacia de la estrategia de comunicación interna porque surge cuando los colaboradores sienten orgullo por pertenecer a la empresa.

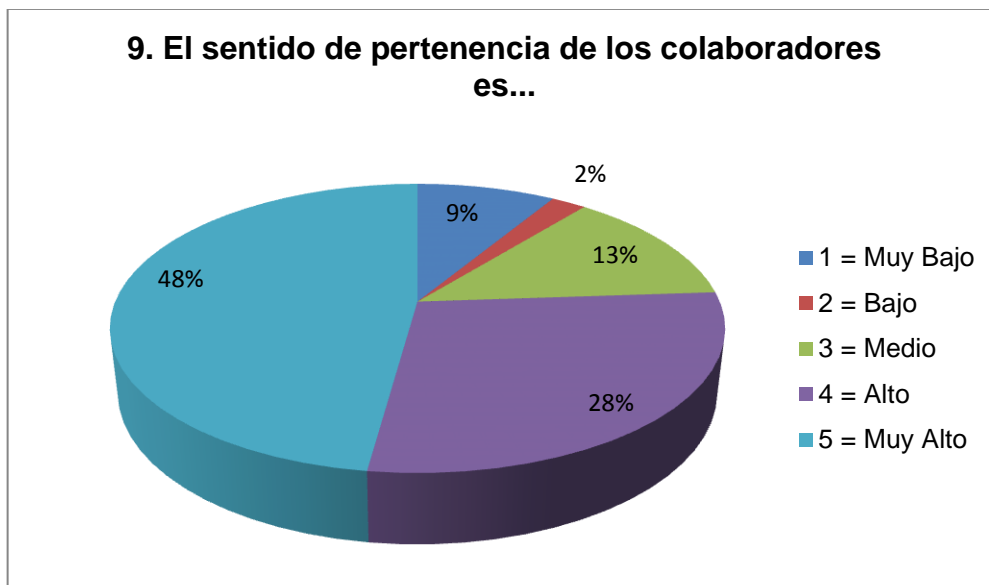


Figura 28 El Sentido de Pertenencia. Autor Marlene Mosquera

El 48% calificó como muy alto el sentido de pertenencia de los colaboradores. Esta valoración está seguida por el 28% que dijo que era alto; lo que demuestra que es una estrategia común aplicada entre las empresas encuestadas.

#### 4.1.12 La Marca Interna

La marca interna constituye la imagen corporativa generada desde los colaboradores, expresada de forma positiva cuando se logra que el colaborador desarrolle sentido de pertenencia, orgullo y compromiso hacia la empresa.

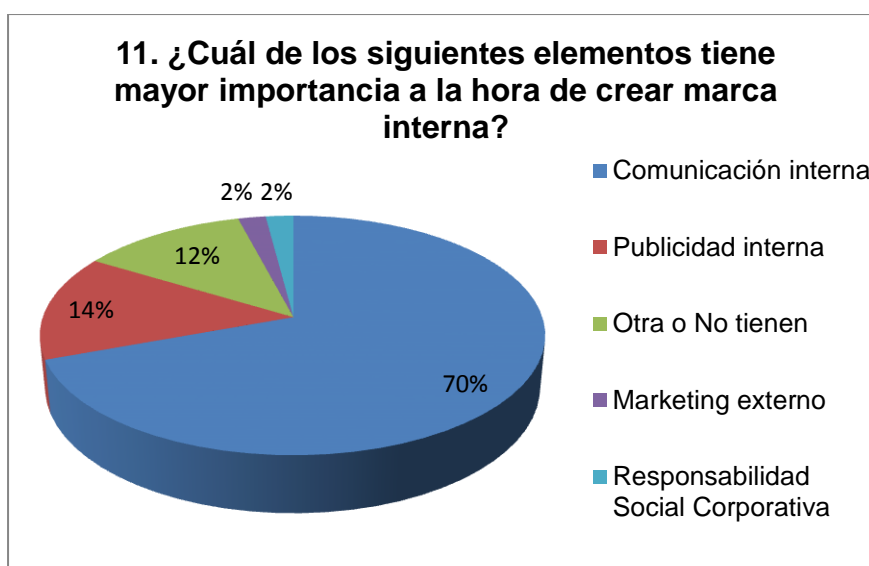


Figura 29 Marca Interna. Autor Marlene Mosquera

El 70% de las empresas consideraron que los elementos con mayor importancia para crear marca interna son la comunicación interna y la publicidad interna con 14%; ambas estrategias a nivel interno. En el 12% se encuentran las empresas que no tienen la función de comunicación interna.



El 74% respondió que en parte de sus estrategias consta el posicionar la marca interna entre sus colaboradores.

Figura 30 Estrategia de Marca Interna. Autor Marlene Mosquera

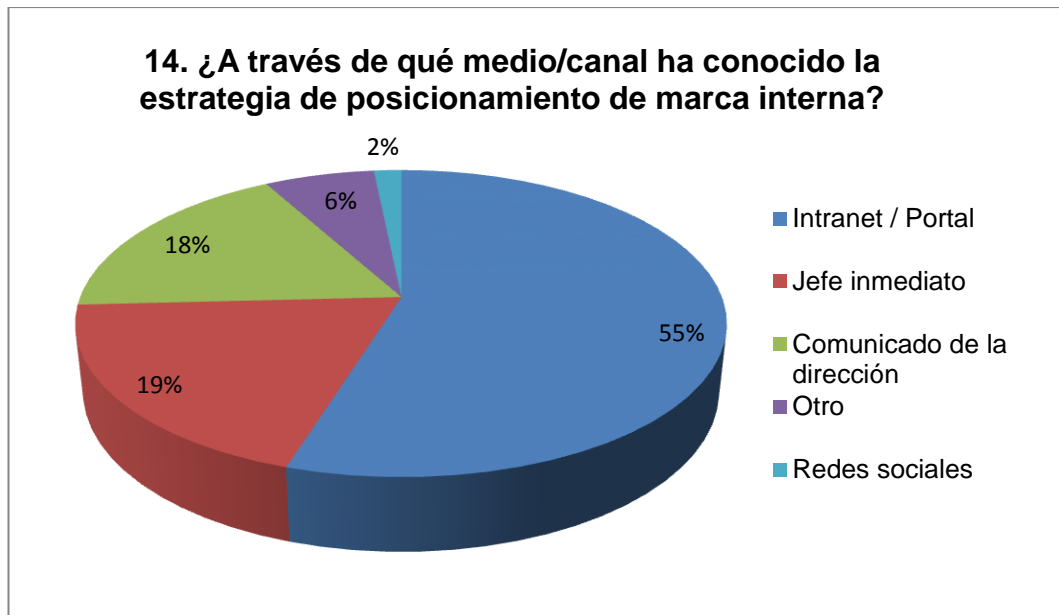


Figura 31 Medios para la estrategia de Marca Interna. Autor Marlene Mosquera

El medio más utilizado es el Intranet/Portal web con un 55%; seguido con 19% el Jefe Inmediato y 18% Comunicado de la dirección; estas dos fuentes son medios directos de comunicación que contribuyen a fomentar el compromiso y el sentido de pertenencia.

#### 4.1.13 Observación de las acciones de comunicación interna

Cuando la empresa tiene una política de información abierta dentro de la estrategia de comunicación interna incluirá las tácticas para difundir los objetivos de negocio y acciones para alcanzarlos.

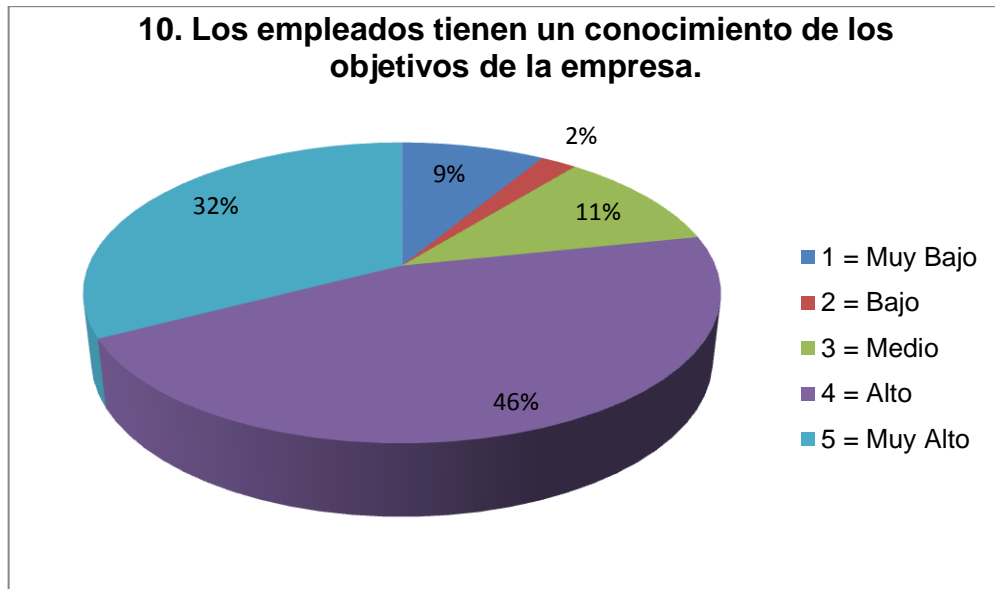


Figura 32 Objetivos de negocio. Autor Marlene Mosquera

El 32% respondió que los colaboradores tienen un muy alto conocimiento de los objetivos de la empresa y el 46% lo calificó como alto; por lo cual se deduce que la mayoría de las empresas más exitosas tienen una política de información abierta, dentro de su estrategia de comunicación interna.

#### 4.1.14 Análisis de la gestión comunicación interna

La comunicación interna permite generar respuestas innovadoras para gestionar el compromiso de los colaboradores y su rápida adaptación a los cambios, así también sus continuos movimientos no están exentos de errores en las estrategias y acciones CI.

Para determinar si existen posibilidades de mejora CI en la política de gestión, se colocó en la encuesta algunos indicadores que fueron evaluados por escala, y así conocer la realidad de la empresa.

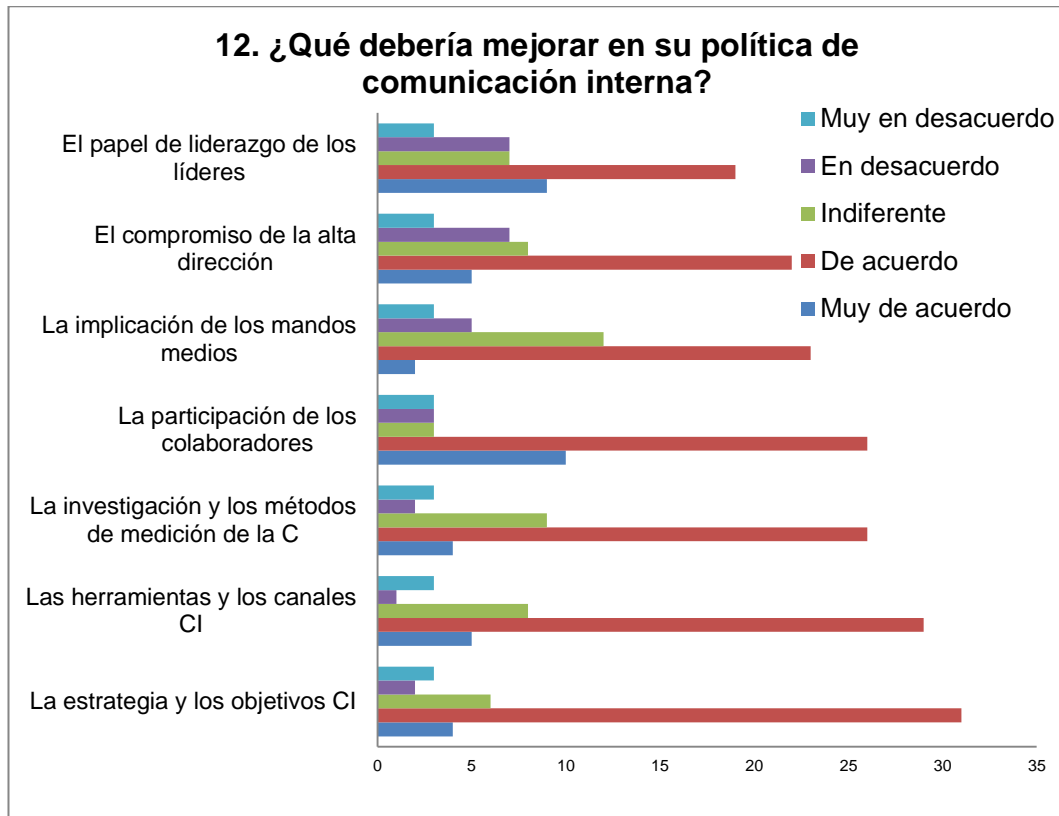


Figura 33 Políticas de Gestión CI. Autor Marlene Mosquera

En todos los indicadores la mayor valoración fue de acuerdo, que evidencia que existen posibilidades de mejora en la política de comunicación interna. Los resultados mostraron que la mayoría de las empresas considera cambios en la estrategia, los objetivos y las herramientas CI.

#### 4.1.15 Grado de predisposición de las empresas encuestadas

La pregunta doce mide la actitud de los participantes respecto al grado de predisposición de las empresas encuestadas para invertir en una mejora en su política de comunicación, en ocho temas puntuales,

obteniendo una actitud favorable, ubicada en la escala de Lickert con una máxima de 5,8 y mínima de 3,8.

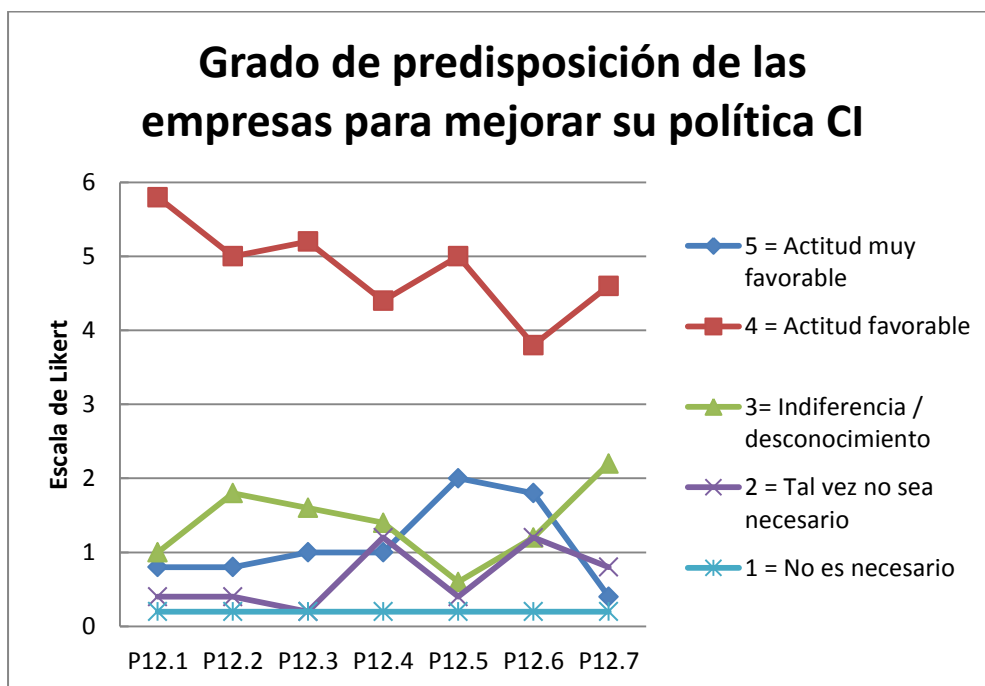


Figura 34 Grado de Predisposición. Autor Marlene Mosquera

Se determinó que la mayoría de los participantes son personas de nivel educativo elevado con capacidad de discriminación en el área, debido a que pocos usaron la opción neutral de indiferencia, siendo el grado más alto de 1,8 y bajo de 0,6.

Los demás participantes aprobaron o desaprobaron las opciones de posibilidades de mejora; el 0,2 de la escala calificó como muy en desacuerdo todas las opciones de mejora, lo que también es una afirmación positiva porque considera que no es necesario que su organización haga cambios respecto a estos temas, considerando que si cuenta con la función de comunicación interna en la empresa.

## 4.2 Análisis de las entrevistas

Los ocho expertos entrevistados fueron profesionales con experiencia en la alta dirección de recursos humanos y otros con liderazgo en el área de Comunicación, que han desempeñado funciones como directores de comunicación interna o se desenvuelven bajo el paraguas de las comunicaciones internas.

### 4.2.1 Anatomía de los expertos entrevistados

Nombre	Experiencia
Fielding Dupuy, Licenciado en filosofía e historia de las matemáticas.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Consultor de comunicación en empresas ecuatorianas y extranjeras.</li><li>- Vicepresidente de Marketing en Heidrick &amp; Struggles</li><li>- International Corporate Communications &amp; Brand Marketing en New York Life Insurance Company.</li></ul>
Adrián Cordero, Magíster en Comunicación Política y Corporativa.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Comunicación y Reputación Corporativa, Lobby &amp; Advocacy, Marca, empresa familiar. Docente universitario y de Postgrado en Madrid – España.</li><li>- Director general de Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa).</li></ul>
Luis Pastor, gerente de Advance Consultora	<ul style="list-style-type: none"><li>- Experto en investigación de campo para evaluar la reputación de las empresas, líderes, responsabilidad social y gobierno corporativo.</li><li>- Socio de Merco de España para Ecuador.</li></ul>
María Cristina Ordoñez, Coordinadora de Comunicaciones & RSC GM OBB del Ecuador	<ul style="list-style-type: none"><li>- Coordina varios proyectos de Responsabilidad Social Corporativa dirigidos a los colaboradores de General Motor y Omnibus BB del Ecuador.</li><li>- A cargo de la comunicación corporativa de ambas empresas.</li></ul>

Heide Stacio, Psicóloga Organizacional con capacitación en comunicación interna.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analista de Comunicación interna Fábricas Nestlé.</li> <li>- Realizó una investigación con el tema sobre las “Necesidades de comunicación interna para las industrias”.</li> <li>- Experiencia de 8 años en proyectos de comunicación en empresas multinacionales.</li> </ul>
Beccy Torres, Psicóloga industrial con maestría en Comunicación Organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultora y fundadora de D&amp;E Asesoría.</li> <li>- 14 años en la dirección de áreas de Recursos Humanos, entre ellas Comunicación Interna de Cervecería Nacional.</li> <li>- Coach de esencia certificada y con experiencia en formación de habilidades de liderazgo.</li> </ul>
María Lourdes Macías, Psicóloga industrial con maestría en Comunicación Organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerente de Talento Humano de la Empresa Eléctrica de Guayaquil.</li> <li>- Gerente de Talento Humano en el Consejo Nacional de la Judicatura.</li> <li>- Amplia experiencia en la estructuración de políticas, normativas, reglamentos y manuales.</li> </ul>
María Verónica Arosemena, Licenciada en Comunicación y Periodismo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Especialista en Comunicación y Redacción Corporativa.</li> <li>- Fundadora de Comunicare, empresa dedicada a la capacitación en redacción corporativa, encontrando una necesidad comunicacional dentro de las empresas que la contratan.</li> </ul>
*Ampliación del perfil profesional en Anexo 1	

Figura 35 Anatomía de los expertos. Autor Marlene Mosquera

#### 4.2.2 Resumen de los tópicos mencionados por los entrevistados

En el cuestionario de las entrevistas se emplearon preguntas dirigidas a conocer las opiniones de los expertos en temas sobre la estructura organizacional (Manual de Comunicación Interna) y las claves para que la gestión de comunicación interna alcance sus metas propuestas. En el cuadro siguiente se detalla los principales tópicos mencionados:

<b>Expertos</b>	<b>Sobre la estructura organizacional CI</b>	<b>En la estrategia CI</b>
	Un manual de comunicación evita los riesgos de cambios	La comunicación interna debe ser deliberadamente gestionada,



<b>Fielding Dupuy</b>	innecesarios. Mientras que elaborarlo ayuda a hacer una autoevaluación sobre procesos, problemas, mejores prácticas, entre otros.	desde arriba (alta dirección).
<b>Adrián Cordero</b>	Con adecuadas políticas de comunicación se puede ayudar a que los trabajadores estén bien informados, se sientan parte de ella y por consiguiente estén dispuestos a dar todo de sí mismo.	El aspecto esencial reside en un nivel superior y adquirir una dimensión estratégica, los principales directivos deben ser los impulsores, “para hacer primero hay que creer”.
<b>Luis Pastor</b>	La comunicación interna ayuda al alineamiento corporativo, es decir que todos remen en el mismo sentido; por otro lado es uno de los medios para difundir la cultura y los valores corporativos, por lo tanto es una herramienta importante en las organizaciones.	Es importante medir la comunicación para conocer el grado del cumplimiento de los objetivos; por ejemplo un objetivo puede ser que un 70% de los trabajadores de planta conozcan sobre el plan de evacuación.
<b>María Cristina Ordoñez</b>	Es importante poseer un manual de comunicación tanto para una empresa pequeña, mediana o grande porque deben normar sobre todo procesos o procedimientos de comunicación. Así como también tener identificados los canales formales e informales de comunicación.	Una comunicación bien planificada y correctamente ejecutada acompaña a lo largo del año a la correcta difusión y sobre todo de entendimiento de los objetivos del negocio. Permite tomar correctivos, adaptarse al cambio y buscar mecanismos innovadores, en momentos normales o en casos de crisis.
<b>Heide Stacio</b>	Es muy importante tener claros indicadores de gestión que evidencien los aportes que la CI está generando en la empresa. Se debe dar importancia, estructura y presupuesto	Los responsables de CI de las organizaciones se convierten en socios estratégicos en la gestión de líderes organizacionales, creando espacios de alineación en todos los niveles de la

	necesario para desarrollar estrategias CI.	empresa.
<b>Beccy Torres</b>	Una gestión efectiva de cualquier proceso debe tener reglas, con el fin de estandarizar y alcanzar los resultados.	En comunicación se deben segmentar los públicos, los medios y los voceros también, cada líder es un vocero.
<b>María Lourdes Macías</b>	Un manual es un documento que siempre orienta, debe hacer una articulación entre ese contexto teórico y esa especificidad de la empresa. Las políticas, normas y reglas del manual deben tener dos enfoques: técnico y humano.	Cuando se desarrolla el sentido de pertenencia apropias lo que es la empresa y su estrategia de negocio en las personas, las fijan y van a trabajar con esa inspiración.
<b>María Verónica Arosemena</b>	Siempre existe comunicación dentro de una empresa, la diferencia está en que una se planifica y la otra no.	De nada sirve tener el plan de negocio si los colaboradores no son capaces de comprenderlo y alinearse con ellos.
<b>* Entrevistas completas Anexo 1</b>		

Figura 36 Principales datos de las entrevistas. Autor Marlene Mosquera

### 4.3 Análisis obtenido del método de observación

En las empresas observadas se evidenció una gestión de comunicación interna estructurada y el uso de las herramientas CI nombradas en el modelo de la encuesta. (Anexo 2)

<b>Propósito</b>	<b>Característica observadas</b>
Entorno físico	En las diez empresas observadas se constató la ubicación estratégica de las carteleras digitales y físicas; utilizadas para la difusión de campañas de comunicación interna alineadas a los proyectos emprendidos por estas empresas. Salas de reuniones en el área de trabajo.

Ambiente social y humano	Fomento al trabajo en equipo con orientación a los resultados. Jerarquías identificadas con tipo de comunicación horizontal. Colaboradores identificados con la empresa y sus marcas.
Actividades	Acciones de reconocimiento, motivacionales y de integración, en varias incluía a la familia. Talleres de inducción y capacitación para disminuir brechas de conocimientos y desarrollo de habilidades.
Herramientas	Carteleras físicas en todas, en algunas digitales. Boletines, revistas, memorias corporativas y publicidad interna.

Figura 37 Características de la Observación. Autor Marlene Mosquera

En la observación realizada en las empresas multinacionales se evidenció el uso de las herramientas CI tradicionales que fueron confirmadas en las encuestas como carteleras físicas, correo electrónico, Intranet/Portal, revista interna impresa; mas se identificó tácticas y estrategias que buscan mejorar la comunicación y fortalecer la cultura organizacional de la empresa.

<b>Estrategia de la estructura del manejo CI en multinacionales</b>		
<b>Herramienta y/o canales CI</b>	<b>Táctica o recurso</b>	<b>Estrategia u objetivos</b>
Manejo estructurado de las reuniones aleatorias	Modelo "one on one"	Empoderamiento en pro de los objetivos.
	Cascadeo	Comunicación en cascada, de forma descendente. También busca retroalimentación.
	Conversaciones constructivas	Desarrollo de liderazgo y buenas prácticas en el uso del poder de las conversaciones.

*Manual de Bienvenida	Difundido a través de una capacitación de inducción y entregado de manera impresa o digital.	Conocimiento de la empresa para acelerar el aprendizaje y la extracción de las sinergias de trabajo.
Reuniones con la alta dirección	Talleres, capacitaciones y reuniones de equipos.	Líderes bien enfocados en el proceso.
		Colaboradores con la competencia para ejecutar las actividades sobre las cuales tienen responsabilidades.
Programas y proyecto de Responsabilidad Social Corporativa a favor de los colaboradores	Participación de los colaboradores en proyectos RSC para el beneficio propio y de otros. Tipo voluntariado.	Parte de la estrategia de sostenibilidad de la empresa y fortalecimiento en la retención del talento humano.
Redes sociales internas.	Mayor conectividad entre todos los colaboradores	Facilitar las consultas entre colaboradores para mayor sincronización.
*Existen nacionales que si lo tienen pero no fue una opción escogida entre las empresas encuestadas. Ver anexo 2		

Figura 38 Estructura CI en Multinationales. Autor Marlene Mosquera

#### 4.4 Resultados esperados de la investigación

##### 4.4.1 Desarrollo de la función interna como parte de la estrategia para alcanzar los objetivos de negocio

De la investigación realizada a través de las encuestas se comprobó que el 78% de empresas que SÍ tienen comunicación interna. En todas ellas tienen un equipo de más de dos profesionales, lo cual demuestra que es una herramienta de gestión para las empresas.

De las compañías que respondieron que Sí tienen comunicación interna, el 56% son multinacionales; esto respalda lo que mencionó la experta entrevistada: “En los últimos años, en nuestro país las empresas están despertando en este tema... dándose cuenta del valioso aporte que una buena gestión de comunicación interna puede dar a sus resultados” (Stacio, 2014).

El 72% de las empresas respondieron que Sí tienen un plan estratégico CI. En la pregunta sobre si los empleados conocen los objetivos de la empresa, el 46% valoraron con alto (4) y el 32% como muy alto (5) este conocimiento.

Dos puntos importantes de la estrategia de comunicación interna creada para alcanzar los objetivos de negocio son primero el sentido de pertenencia que las empresas de la muestra lo calificaron con muy alto el 48% y como alto 28%; ambos validan la importancia de este indicador.

El segundo punto es la creación o fortalecimiento de la marca interna, el 74% de las empresas de la muestra afirmaron tener una estrategia de posicionamiento y el 70% respondió que el elemento más importante a la hora de crear la marca interna es comunicación interna. Estas acciones buscan desarrollar en los colaboradores orgullo y compromiso hacia la empresa y sus marcas.

#### **4.4.2 Las herramientas de comunicación interna de mayor uso y las más efectivas en las empresas de mayores ingresos del país**

Las empresas señalaron que utilizan la mayoría de herramientas CI; sin embargo lo complejo es cómo comunicar cuando intervienen distintos tipos de público. Por ello, los encuestados consideran como efectiva a las herramientas o canales que son directos como correo electrónico (64%), o tienen información de consulta como el intranet o

portal web (13%). Entonces, para llegar con los mismos mensajes a grupos diversos y/o extensos, es necesaria la construcción de diferentes recursos comunicacionales que puedan ser adaptados a las características de la empresa.

En el proceso de observación realizado a varias empresas que pertenecen al grupo de las de mayores ingresos, se evidenció la ubicación estratégica de las carteleras físicas o digitales, ubicadas en espacios que reúnen a los colaboradores; por ejemplo comedores, pasillos cerca de baños, arriba o a lado de controles de ingreso y salida, sitios de espera, entre otros. No obstante, en la encuesta no calificaron a las carteleras físicas como efectivas.

La ubicación de las salas de reuniones dentro de las áreas operativas, son un acierto dentro de las empresas observadas, porque se encuentran cerca de los sectores de trabajo y son utilizadas con metodologías para el desarrollo de habilidades y liderazgo, metas por áreas con tiempo y seguimiento de cumplimiento, conversaciones uno a uno, es decir líder – colaborador que buscan una retroalimentación y monitorear el desempeño en relación a las metas propuestas.

#### **4.4.3 Importancia del Manual de Comunicación Interna**

Los ocho expertos entrevistados manifestaron que es importante que las empresas manejen procesos de comunicación interna planificados y estandarizados en un Manual de Comunicación Interna para evitar riesgos, reprocesos o cambios innecesarios. Para alcanzar una gestión efectiva las empresas deben tener reglas, políticas y normas de acuerdo a las características específicas de cada empresa.

Igualmente concordaron con que las empresas tienen características específicas y que el Manual de Comunicación Interna se

debe contener esas diferencias para enriquecer la estrategia de la comunicación interna, a través de todos los mensajes e informaciones que se generan dentro y utilizar este recurso de manera estratégica y planificada.

Mientras, en las encuestas las empresas respondieron que existen posibilidades de mejora en la política de comunicación interna, la mayoría indicó estar de acuerdo con probabilidades de una optimización en la estrategia y los objetivos CI, seguido de las herramientas de gestión.

## **4.5 Conclusiones y Recomendación de la investigación**

### **4.5.1 Conclusiones de la investigación**

El 78% de las compañías encuestadas que lideran el ranking de las empresas de mayores ingresos del país tienen una función estructurada de comunicación interna, lo cual soporta la hipótesis porque indica un alto nivel de desarrollo como herramienta de gestión para la empresa.

El nivel de desarrollo del sentido de pertenencia (muy alto el 48% y como alto 28%) y de la marca interna (74%) es un soporte importante en la comprobación de la hipótesis de la investigación; porque ambas fortalecen la cultura corporativa para lograr la alineación entre directivos y colaboradores hacia un objetivo común: alcanzar mejores resultados financieros y de rentabilidad (Kotter, 1995).

#### **4.5.1.1 Diagnóstico de la Comunicación Interna**

La comunicación interna en el Ecuador ha desarrollado una notable importancia, el 78% de las empresas de la muestra tienen una función estructurada de comunicación interna. De los cuales el 44% denominan al departamento Comunicación Interna, 11% Comunicación Organizacional,

4% Relaciones Públicas y 4% Dirección de Comunicación Corporativa; lo que constituye que el 63% (sumado todas las denominaciones) tienen la función como área de comunicación.

#### 4.5.1.2 Las Herramientas de Comunicación Interna

En las preguntas se colocó varias opciones de herramientas tradicionales y conocidas de comunicación interna. Las empresas afirmaron utilizarlas todas.

<b>Herramientas de Comunicación interna</b>	
Correo electrónico	21%
Intranet/Portal	21%
Carteleras físicas	17%
Revista interna impresa	11%
Carteleras digitales	8%
Reuniones con la dirección	6%
Revista interna digital	5%
Reuniones aleatorias	3%
Manual de bienvenida	2%
Talleres y capacitaciones internas	2%
Redes Sociales	2%
Buzón de sugerencias	1%
Teléfono de información	1%

Figura 39 Tabla de datos de la Encuesta. Autor Marlene Mosquera

Siendo las herramientas que más utilizan fueron 52% correo electrónico y 32% intranet/portal web. Este resultado fue similar (64% y 13%) en la pregunta sensible sobre las herramientas que consideran más efectivas. En ambas preguntas no señalaron a las carteleras físicas, pero sí a las digitales con 5% más utilizada y 7% efectiva.

#### 4.5.1.3 Plan de Comunicación Interna

El uso del plan estratégico de comunicación interna se torna imprescindible para asegurar resultados positivos y se comprobó su importancia con 72% de empresas que respondieron afirmativamente.



Dos propósitos importantes que forman parte de la estrategia CI son el desarrollo del sentido de pertenencia y la marca interna. El 48% valoraron como muy alto (5) y 28% con alto (4) el sentido de pertenencia, lo que significa que sienten a la empresa como propia.

En el 74% de las empresas indicaron que tienen una estrategia de posicionamiento de marca interna; mientras el 70% respondió que uno de los elementos más importantes a la hora de crearla es la comunicación.

#### **4.5.1.4 Política de comunicaciones internas**

El 78% de las empresas de la muestra, sumado 46% alto y 32% muy alto, valoraron de forma positiva el conocimiento que tienen los colaboradores sobre los objetivos de la empresa, lo cual demuestra una política de información abierta. Esto se logra no solo publicando información de procesos o cifras de ventas que se quiere obtener, sino en el cómo todos participan para alcanzar esas metas.

El 71% de los participantes afirmaron estar de acuerdo con que existen posibilidades de mejora en la política de comunicación. El 27% escogió la opción de indiferencia, con la que tomaron una posición neutral y/o de desconocimiento en el tema. El 2% respondió estar muy en desacuerdo, lo cual es una afirmación positiva porque indica que su empresa no requiere cambios o que trabaja su planificación de comunicación interna sobre los temas indicados.

#### **4.5.1.5 Guía para elaborar un Manual de Comunicación Interna**

Los expertos resaltaron que un Manual de Comunicación Interna debe realizarse de acuerdo a las características especiales de cada empresa; por ello elaborar un manual es una tarea enriquecedora porque

analiza procesos, establece políticas y debe conocer la percepción de sus públicos, lo que permite efectuar una autoevaluación.

La participación de directivos y colaboradores en la estandarización de políticas de gestión y estrategias de comunicación, de acuerdo a las características de la empresa, fortalece la cultura corporativa a través de la continuidad de los procesos que no se alteran por los cambios de directivos o colaboradores.

#### **4.5.2 Recomendaciones de los resultados de la investigación**

Las recomendaciones de los resultados de la investigación van en dos sentidos: de fondo y de forma, dirigida a las empresas que no han establecido la función de comunicación interna (CI) y para las que tienen oportunidades de mejora dentro de la gestión comunicación interna, como se comprobó en las encuestas.

#### **Sobre el diagnóstico de la Comunicación Interna**

1.- Cambio de visión, respecto a la función de la comunicación interna (CI), en el sentido de que no es desarrollar o llenar de información a los medios institucionales. La función CI es estratégica, cuando uno de sus principales objetivos es desarrollar el sentido de pertenencia para que los colaboradores se apropien de lo que es la empresa y su estrategia de negocio, “de esa forma la persona se fija con la empresa, haciendo del trabajo su inspiración” (Macías, 2014).

#### **Las herramientas CI**

2.- Manejo creativo de los mensajes y los canales de comunicación deben ser adecuados a la realidad de los públicos de la empresa. Todas

las acciones de comunicación interna que se realicen deben estar alineadas a los objetivos de negocio. Es importante desarrollar habilidades de liderazgo y comunicación en la alta dirección y los mandos medios que son voceros principales y directos. Ellos deben asumir a la comunicación interna como su principal herramienta de gestión para lograr los objetivos de negocio.

#### El Plan estratégico de comunicación interna

3.- Generar acciones y canales que permitan una retroalimentación para recibir de los colaboradores opiniones, dudas, ideas o propuestas, respetando siempre la estructura de la empresa y su jerarquía comunicacional.

#### Las posibilidades de mejora de las políticas CI

4.- Elaborar estrategias cuyos resultados sean medibles, trabajar con indicadores de gestión: de efectividad de los mensajes, cumplimiento de los objetivos, utilidad e interés en las herramientas de comunicación, desarrollo de las habilidades de liderazgo y comunicación en los voceros, y mecanismos de retroalimentación, entre otras.

#### El Manual de Comunicación Interna

5.- Esta investigación propone una Guía para elaborar un Manual de Comunicación Interna con las pautas y formatos necesarios para la elaboración de políticas de gestión y estrategias de comunicación. El esquema de la Guía está basado en el análisis de los contenidos de manuales de comunicación de empresas multinacionales que suben su información a la web y organizaciones expertas en comunicación internas de países como España, Argentina y Chile.

## **Capítulo V. La propuesta**

La propuesta de esta investigación es una Guía para elaborar un Manual de Comunicación Interna que contenga los elementos y recursos necesarios para analizar la situación de la empresa, planificar, estructurar e implementar el manual y las herramientas para la evaluación del proceso de difusión.

El seguimiento del esquema propuesto en la guía permitirá que las empresas bosquejen en el Manual de Comunicación Interna lineamientos de política de gestión y estrategia de comunicación que permitan difundir y mantener intacta la identidad e imagen de la empresa, ante posibles cambios no controlados que pueden surgir de la movilidad (ingresos y salidas de colaboradores) que existe en todas las empresas.

### **5.1 Justificación**

Cada organización o empresa es un mundo, con misión, visión, objetivos y valores que generan una cultura organizacional propia, por ello no hay una receta igual para elaborar un manual de comunicación interna pero sí una Guía a seguir, que sea llenada con la realidad y características propias de la empresa.

Por lo tanto, es importante establecer políticas claras de comunicación interna enfocadas en cómo “contar con la Organización para lo que la Organización este haciendo” (Capriotti, 1998). Es decir, involucrar a los colaboradores en la estrategia de empresa para alcanzar los objetivos de negocio.

## **5.2 Fundamentación**

El desarrollo de esta Guía se compone de cinco fases que contienen los elementos necesarios para que toda empresa pueda analizar, planificar, estructurar, implementar y evaluar todo el proceso de construcción de un Manual de Comunicación Interna.

El esquema está basado en el análisis de contenido de varios manuales de comunicación de empresas multinacionales, cuyas filiales en Ecuador se encuentran entre las 100 mayores empresas y tienen subido a la web sus manuales como LAN, Nestlé, Unilever. Las herramientas de investigación se realizaron con base en modelos aplicados por empresas expertas en análisis de comunicación interna de España, Argentina y Chile, considerando la opinión de los analistas consultados.

En los resultados de la observación, las empresas visitadas y las multinacionales analizadas poseen un manual de comunicación interna. El documento es una parte técnica clave para definir cuestiones operativas e instrumentales que permitan mantener las gestiones de comunicación con un enfoque estratégico dirigido a incrementar y fortalecer la marca interna y el sentimiento de pertenencia de los colaboradores.

## **5.3 Objetivos Generales**

- Establecer los elementos necesarios de una Guía para elaborar un Manual de Comunicación Interna que establezca lineamientos de políticas de gestión y estrategias de comunicación.

## **5.4 Objetivos Específicos**

- Identificar las fases para la elaboración de un Manual de Comunicación Interna.

- Elaborar fichas y formatos de trabajo para realizar el proceso de análisis de la empresa y medición de la evaluación de la comunicación interna.
- Entregar una base de lineamientos para la planificación, estructura e implementación del Manual de Comunicación Interna.

### **5.5 Importancia**

Esta Guía para la elaboración del Manual de Comunicación Interna destaca de manera escrita todos los componentes y recursos necesarios para la creación de un manual. El establecimiento de lineamientos que permitan la estandarización de procesos y políticas son motores que aseguran la continuidad de la empresa. Adicionalmente impacta en los costos operativos y de eficiencia generando un buen clima interno que ayuda a retener los talentos.

Al proponer una Guía para la elaboración de un Manual de Comunicación Interna se plantea su importancia en cuatro sectores principales:

a) Para la empresa: constituye un manual de procesos que facilita la incorporación a los nuevos colaboradores, mejora la eficiencia operativa y genera un mejor clima laboral.

b) Para los directivos: formaliza su participación activa como vocero responsable ante el personal a su cargo. Además que contribuirá como un instrumento de consulta o Guía.

c) Para los colaboradores: formalizará la llegada de información que beneficiará en el conocimiento de procesos. Lo cual

impactará en los indicadores de desempeño, reducción de costos, aumento del sentido de pertenencia y en el compromiso hacia la empresa.

d) Para los clientes y público en general: Al tener colaboradores bien informados y empoderados tendremos usuarios y/o clientes contentos, porque tendrán una mejor atención y resolución ante posibles inconvenientes. La comunidad recibirá una comunicación formal y unificada contrarrestando posibles rumores.

## 5.6 Desarrollo de la propuesta

La Guía para elaborar un manual de comunicación se compone de 5 fases que contienen los elementos necesarios que la organización debe considerar previo, durante y después de elaborar el manual.

### 5.6.1 Esquema del Diseño de un Manual de Comunicación Interna

<p><b>FASE 1</b> Análisis de la Situación Actual de la Empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medición de la percepción de la comunicación interna.</li> <li>• Análisis de las herramientas de comunicación interna utilizadas.</li> <li>• Definición de los recursos: humanos, tecnológicos y financieros.</li> </ul>
<p><b>FASE 2</b> Planeación del Proceso de Comunicación de la Empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de los objetivos del Manual de Comunicación Interna.</li> <li>• Determinación de Usuarios y Públicos de la Empresa.</li> </ul>
<p><b>FASE 3</b> Estructura del Manual de Comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de uso de línea gráfica de la empresa.</li> <li>• Medios y canales de comunicación interna formales de la empresa.</li> <li>• Establecimiento de las Políticas de Comunicación Interna.</li> </ul>
<p><b>FASE 4</b> Implementación del Manual de Comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficialización del Manual de Comunicación Interna ante los altos directivos.</li> <li>• Capacitaciones a los usuarios.</li> <li>• Lanzamiento interno del Manual CI.</li> </ul>
<p><b>FASE 5</b> Evaluación del Proceso de Comunicación Interna</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medición de la implementación del Manual de Comunicación Interna.</li> <li>• Recomendaciones y retroalimentación.</li> <li>• Planes de continuidad y actualización del Manual de Comunicación Interna.</li> </ul>

Figura 40 Guía del Manual CI. Autor Marlene Mosquera

## 5.6.2 Fase 1: Análisis de la Situación Actual de la Empresa

En esta primera fase, para alcanzar resultados más efectivos y objetivos, se recomienda la contratación de una empresa externa para que realice el diagnóstico de la comunicación a través del análisis de la percepción y la efectividad de los canales de comunicación utilizados.

### 5.6.2.1 Medición de la percepción de la comunicación interna

Realizar a través de observación simple, grupos focales, encuestas y entrevistas aleatorias.

Plan de trabajo		
Actividades	Puntos de observación	Herramientas de Recolección Informativa
<b>Grupos focales</b>	Áreas	Encuesta
	Administración	Encuesta
<b>Visitas</b>	Instalaciones	Ficha observación / Mini entrevista (colaboradores / guardias)
	Oficinas	Ficha de observación
	Puntos de atención /venta	Ficha observación / Mini entrevista (personal de ventas)
<b>Entrevistas</b>	Colaborador	Entrevista
	Cliente/Usuario	Entrevista

Figura 41 Tabla del Plan de trabajo. Autor Marlene Mosquera



### 5.6.2.2 Análisis de las herramientas CI utilizadas

Dentro de la encuesta, para medir la percepción, se colocarán los canales formales establecidos y una opción adicional para que llenen los posibles canales informales existentes.

Modelo de encuesta			
Fecha:		Lugar:	
Nombre:			
Tiempo en la empresa		Cargo:	
Área o departamento			
Marque qué medios CI usa usted para informarse de las actividades o acciones que ha emprendido su empresa	<input type="checkbox"/>	Portal web	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Intranet	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Revista institucional impresa	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Boletín informativo impreso	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Correo electrónico	<input type="checkbox"/>
¿Qué medios utiliza para canalizar sus inquietudes informativas referentes a la	<input type="checkbox"/>	Carteleras	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Reuniones	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Revista institucional digital	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Boletín informativo digital	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Talleres y capacitaciones	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Reunión con el jefe directo	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Gerente o directivo del área	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Pregunta al compañero	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Buzón de sugerencias	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Correo electrónico	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Talleres y capacitaciones	<input type="checkbox"/>	

empresa?		Encuestas de clima		Redes sociales
¿Qué sugiere para mejorar la comunicación de la empresa?	*Se puede usar opciones como:			
	Información de carteleras			
	Frecuencia de reuniones			
	Correos electrónicos			
Personalmente, ¿qué medios de comunicación usa para informarse sobre temas de actualidad?				
Prensa		<b>Medios online</b>		
Radio		<b>Televisión</b>		
Redes sociales		<b>No le gustan las noticias</b>		
*Poner opciones concretas de los medios y redes sociales de mayor acogida o en los que la empresa tenga presencia.				
Otras observaciones				

Figura 42 Modelo de Encuesta. Autor Marlene Mosquera

En la ficha de observación se describirá los espacios que se pueden utilizar para la colocación de los medios o afiches de las campañas internas de comunicación y se analizará los posibles canales de comunicación utilizados por el área o departamento.

Ficha de Observación	
Área o departamento	

Fecha		Lugar	
Hora de Inicio y final	<b>Observaciones de las instalaciones</b>	<b>Medios de comunicación que utilizan</b>	<b>Observaciones generales</b>

Figura 43 Modelo de Ficha de Observación. Autor Marlene Mosquera

La entrevista sirve para obtener opiniones y analizar las percepciones y el conocimiento que tienen los colaboradores de la empresa y sus productos o servicios.

<b>Modelo de Entrevista</b>		
Fecha:		Lugar:
Nombre:		
Tiempo en la empresa:	Género:	F/ M
¿En qué área trabaja?		
Tiempo en el cargo		
¿Diga en una palabra lo que significa (mencionar el nombre de la empresa)?		
¿Cuáles son las nuevas actividades que realiza la empresa?		
¿Cuáles son las diferencias con la competencia?		
¿Cómo son los clientes o usuarios de la		

empresa?(Perfil)	
¿Qué lo motiva a venir diariamente al trabajo?	
¿Con qué medios se informa de las actividades de la empresa?	
¿Qué resulta más efectivo para informar a los potenciales clientes?	
¿Se siente escuchado por la empresa? ¿A quién recurre ante un problema?	
¿Qué medios usted utiliza para informarse cuando tiene inquietudes de la empresa?	
¿Qué sugiere para mejorar la comunicación interna?	

Figura 44 Modelo de Entrevista. Autor Marlene Mosquera

### 5.6.2.3 Definición de los recursos: humanos, tecnológicos y financieros

El involucramiento de la alta dirección es muy importante para que ellos determinen dentro del presupuesto anual los montos de inversión utilizados en sueldos, compra de equipos y contratación de proveedores de servicios.

## 5.6.3 Fase 2: Planeación del Proceso de Comunicación Interna de la empresa

### 5.6.3.1 Definición de los objetivos del Manual de Comunicación Interna.

Constan ocho puntos básicos que un Manual de Comunicación Interna debe tener para que soporte el esquema operativo del plan de comunicación:

1. Definir los canales de comunicación interna formales para transmitir información comprobada y autorizada por la alta dirección.
2. Estructurar mensajes con un componente positivo para fortalecer la imagen corporativa y las relaciones con sus públicos.
3. Establecer los posibles escenarios de crisis y definir los voceros o representante de la empresa, de acuerdo a las áreas y los cargos.
4. Precisar la interrelación de acciones y procesos entre las áreas para lograr una sincronización inter-áreas que genere mayor efectividad y facilite la adaptación a los cambios.
5. Establecer una constante innovación en los canales de comunicación de acuerdo a los públicos de la empresa.
6. Mantener el relacionamiento con los medios locales necesarios para el crecimiento de la imagen de la empresa.
7. Colaborar y coordinar con el departamento de Marketing, para juntos ejecutar un plan de comunicación alineado a la estrategia comercial y/o de negocio.
8. Construir una imagen en el mercado laboral a través de sus profesionales, clave para retener y conseguir nuevos talentos.

#### **5.6.3.2 Determinación de Usuarios y Públicos de la Empresa.**

Luego del análisis de los colaboradores y públicos vinculados con la empresa y los canales para la entrega de información y las vías de retroalimentación se establecerán por escrito las vías y tipos de comunicación corporativa, esta será flexible a modificación por innovación o cambios de ubicación.

### **5.6.4 Fase 3. Estructura del Manual de Comunicación Interna**

#### **5.6.4.1 Políticas de uso de línea gráfica de la empresa.**

Políticas de diseño: uso del logo, colores corporativos, línea de diseño en los artículos corporativos tanto de comunicación interna, comerciales y de marketing.

#### **5.6.4.1 Medios y canales de comunicación interna formales de la empresa.**

Nombrar los canales de comunicación interna existentes, establecer periodicidad, línea editorial, alcances y recursos que utilizan. Este punto debe ser flexible a cambios por nuevas modalidades de la empresa o innovación.

#### **5.6.4.2 Establecimiento de las Políticas de Comunicación Interna.**

Las políticas de comunicación interna son las normas y reglamento de los siguientes puntos:

- a) Voceros por cargos y función que ocupa
- b) Definición de consejo de comunicación o estructura de aprobación de mensajes formales de difusión.
- c) Enfoques del plan de comunicación
- d) Relacionamiento con medios de comunicación.
- e) Cronograma de entrega de reportes de evaluación.

## **5.6.5 Fase 4. Implementación del Manual de Comunicación Interna**

### **5.6.5.1 Oficialización del Manual de Comunicación Interna ante los altos directivos.**

Realizar una reunión de la alta dirección previa revisión del comité de aprobación en caso de existir o de los principales directivos participantes, por ejemplo: vicepresidente o gerente Comercial, Recursos Humanos, Operativo y los gerentes o jefes de los departamentos de Marketing y Servicio al Cliente.

### **5.6.5.2 Capacitaciones a los usuarios.**

Al inicio se difundirá entre todos los colaboradores, se capacitará a los usuarios y/o responsables de procesos o canales de comunicación. También debe formar parte del proceso de inducción a nuevos colaboradores.

### **5.6.5.3 Lanzamiento interno del Manual de Comunicación Interna.**

Una vez elaborado el Manual de Comunicación Interna se recomienda que la empresa realice una campaña de lanzamiento, es importante la creatividad y la estrategia para llegar al público interno.

Es importante destacar los beneficios de las herramientas y políticas de comunicación interna. Igualmente deben crear actividades, concursos para incentivar el conocimiento del manual.

## **5.6.6 Fase 5. Evaluación del proceso de comunicación interna**

### 5.6.6.1 Medición de la implementación del Manual de Comunicación Interna.

En la implementación se medirá el conocimiento del Manual, aplicación, uso de herramientas y canales de comunicación interna, así como el proceso de cambio que genera barreras, posibles rumores y hasta descontento.

A continuación un formato de encuesta para la medición:

<b>Conocimiento del Manual de Comunicación Interna</b>		
<b>Aspectos a evaluar</b>	<b>*Puntuación de 1 a 5</b>	<b>Observaciones o sugerencias</b>
¿Conoce las funciones del manual de comunicación?		
¿Cuánto se informa o conoce de la empresa a través de los medios internos?		
¿Tiene usted acceso a los formatos para comunicaciones escritas?		



¿Sabe usted dónde buscar información de normas, políticas o procedimientos de la empresa?		
¿Cree usted que han disminuido los rumores o las informaciones falsas dentro de la empresa?		
<p style="text-align: center;">*Escala de puntuación: 1 muy bajo, 2 bajo, 3 medio, 4 alto y 5 muy alto</p>		

Figura 45 Modelo de Encuesta de Medición. Autor Marlene Mosquera

### 5.6.6.2 Recomendaciones y retroalimentación.

La retroalimentación inmediata se observará en la participación en las capacitaciones y firmas de compromisos. Sin embargo se recomienda hacer una encuesta luego de la implementación del manual y campañas de mantenimientos anuales.

Utilizar recursos como encuestas (como el modelo presentado en la Fase 1) con las modificaciones que sean necesarias, el monitoreo de medios para comunicación externa, actividades de motivación como concursos a través de los medios internos, esto permitirá medir el impacto y aceptación.

### 5.6.6.3 Planes de continuidad y actualización del Manual de Comunicación

Los canales y líneas formales de comunicación deben estar como parte del programa de inducción, además se deben elaborar campañas anuales en las que se motive a los colaboradores a estar informados.

### 5.7 Factibilidad Financiera

El presupuesto inicial cuenta con elementos básicos que algunos serán comprados una sola vez, en los que se debe considerar en el presupuesto la depreciación anual y el tiempo de vida útil, también como las modificaciones por innovación como en el caso de intranet.

Presupuesto para la implementación del Manual de Comunicación Interna:

<b>Presupuesto del Manual de Comunicación Interna</b>			
<b>Herramientas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario aproximado</b>	<b>Total</b>
Computadora PC	2	\$ 350,00	\$ 700,00
Mac	1	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Teléfono	3	\$ 30,00	\$ 90,00
Celulares ( <i>Smartphone</i> para manejo de redes sociales y medios de comunicación digital)	2	\$ 600,00	\$ 1.200,00
Línea Telefónica abierta para llamada a celulares	2	\$ 70,00	\$ 140,00

Impresora multifunción (con copiadora y escáner)	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Cámara digital para fotografía y video	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Papelería			\$ 100,00
Mobiliario			\$ 300,00
Tóner para impresora	4	\$ 30,00	\$ 120,00
Materiales promocionales			\$ 10.000,00
Equipo audiovisual (sonido y proyector)			\$ 1.000,00
Suministros de oficina			\$ 100,00
Intranet	1		\$ 5.000,00
<b>Total Costos Operativos</b>			<b>\$ 23.450,00</b>
<b>Presupuesto del Personal</b>			
<b>Cargo</b>	<b>Tiempo de Servicio x meses</b>	<b>Costo Mensual</b>	<b>Total</b>
Jefe de Comunicación Interna	12	1700,00	\$ 20.400,00
Comunicador o Periodista	12	900,00	\$ 10.800,00
Diseñador Figura	12	900,00	\$ 10.800,00
Contratación de terceros	3	5.000,00	\$ 15.000,00
<b>Total Costos RRHH</b>			<b>\$ 57.000,00</b>
<b>Total de Inversión (Operativo + RRHH)</b>			<b>\$ 80.450,00</b>

Figura 46 Modelo de Presupuesto. Autor Marlene Mosquera

## 5.8 Factibilidad Social para la elaboración del Manual de Comunicación Interna

A continuación una descripción de las personas que se requiere para elaborar un Manual de Comunicación Interna; estos pueden aumentar o disminuir de acuerdo al tamaño de la empresa.

<b>Personal interno que debe estar a cargo de la elaboración del Manual de Comunicación Interna</b>	
<b>Cargo</b>	<b>Función</b>
<b>Jefe de Comunicación</b>	A cargo de la ejecución de la implementación del Manual de Comunicación Interna. Eje del engranaje entre directivos, colaboradores y voceros a cargo de aprobar los mensajes.
<b>Comunicador o periodista.</b>	Investigación, entrevistas, redacción y recolección de la información de la empresa.
<b>Diseñador Figura</b>	Creación de la línea gráfica y sus normativas. Diseñador de la campaña para la elaboración del Manual de Comunicación Interna.
<b>Contratación de terceros</b>	Empresa experta en el análisis de la comunicación de la empresa. Fotógrafo para la memoria gráfica de la empresa. Empresa de eventos y otros.

Figura 47 Cargos y funciones de RRHH. Autor Marlene Mosquera

## 5.9 Factibilidad operativa

Totalmente viable si se cuenta con el compromiso y aceptación de la alta dirección y el presupuesto para la ejecución de la elaboración del Manual de Comunicación Interna.

## 5.10 Impacto

La comunicación existe siempre, pero dentro de una empresa se la debe utilizar de manera estratégica para que aporte a la sostenibilidad y al crecimiento del negocio, a través del desarrollo del sentido de pertenencia (o amor por la camiseta) en los colaboradores y se logre una alineación en función de los objetivos de negocio.

Para lograrlo es importante contar con un manual de comunicación como herramienta normativa que garantice la calidad y el cumplimiento de políticas y procesos de los canales informativos, las líneas gráficas o de diseño y los voceros autorizados, lo cual aporte al fortalecimiento de la imagen, identidad y reputación de la empresa.

## 5.11 Evaluación

En esta Guía es importante considerar las fases del proceso de difusión e implementación del Manual y las actividades que deben desarrollarse de esta manera podremos asegurar el éxito del manual.

<b>Esquema de Evaluación de la Comunicación interna</b>	
<b>Fase</b>	<b>Acciones a desarrollar</b>
Disminución de las barreras de comunicación	Fomentar la comunicación personalizada a los colaboradores informados a través de las reuniones uno a uno (jefe -colaborador).

	Mantener reuniones grupales por departamentos.
	Crear una línea de sugerencias vía correo electrónico para retroalimentación ascendente.
Difusión y utilización del Manual de Comunicación	Preparación a voceros sobre liderazgo, manejo de medios y creación de mensajes.
	Capacitación sobre el manual de comunicación.
	Firma de compromiso de la aceptación de las formas y canales de comunicación.
Comunicación estratégica	Elaborar canales de comunicación para consultas permanentes.
	Capacitación permanente en cada nuevo proceso o innovación.
	Establecimiento de estrategias motivacionales y de reconocimiento.

Figura 48 Modelo de Evaluación. Autor Marlene Mosquera

## **Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones**

### **6.1 Conclusiones**

#### **6.1.1 Importancia de la Comunicación Interna en los buenos resultados de la empresa**

Las conclusiones revelaron que la comunicación interna ocupa un espacio importante en las empresas con mayores ingresos en el país. La investigación comprobó la hipótesis al diagnosticar que el 78% tiene una comunicación interna estructurada a cargo de un equipo compuesto por más de dos profesionales.

Otros indicadores importantes para soportar la hipótesis son el sentido de pertenencia (76%), la marca interna (74%) y el conocimiento de los objetivos del negocio (78%) como estrategias enfocadas a generar mayor compromiso con la empresa y de ponerse la camiseta para alcanzar el cumplimiento de los objetivos. En las empresas observadas como Nestlé, Unilever, Cridesa (OI) y otras, los colaboradores muestran conocimiento y orgullo al hablar sobre sus productos, procesos y priorizan sus marcas sobre cualquier otra del mercado.

#### **6.1.2 Diagnóstico de la Comunicación Interna en el Ecuador**

El diagnóstico de la comunicación interna en el Ecuador no se lo puede comparar con años anteriores; sin embargo podemos concluir con que el 78% de las empresas de la muestra tiene un buen nivel de desarrollo de la comunicación interna. Además, en el 45% la función CI forma parte del área de Recursos Humanos, lo que demuestra un enfoque estratégico hacia el manejo del personal; mientras en el 25% forma parte del departamento de Comunicación, esto indica una orientación más técnica de la función.

### **6.1.3 Efectividad de las Herramientas de Comunicación Interna**

La investigación demostró un mayor uso de herramientas comunicacionales clásicas como carteleras físicas (17%). No obstante, la era digital influye de gran manera en las empresas en las herramientas más utilizadas correos electrónicos (52%) e intranet/ portal web (32%), pero se descartan a las redes sociales que no tienen representatividad. Las campañas internas con diseño y contenido persuasivo se difunden a través de los medios tradicionales para contarles a los colaboradores lo que la empresa hace dentro y fuera de sus instalaciones (Anexo 2).

Por otra parte, se identificó el uso de canales comunicacionales con una función informativa. Excepto los correos electrónicos directos (no grupales o corporativos) en que se puede lograr una bi-direccionalidad y personalización del mensaje. 64% de las empresas respondieron que una de las herramientas más efectivas es el correo electrónico.

Del 22% que contestaron que no tienen la función de comunicación interna, en más de la mitad difunden los proyectos o estrategias a través de las campañas comerciales. En las otras que son petroleras extranjeras que utilizan a Ecuador como una sucursal operativa de su eje de negocio, se desarrollan sus procesos internos de acuerdo a sus filiales internacionales.

Otra herramienta CI es el programa de desarrollo de líderes que se encontró en una de las empresas observadas. Las capacitaciones incluían talleres de conversaciones efectivas, formación de liderazgo y trabajo en equipo. (Anexo 2).



#### **6.1.4 Uso de un Plan Estratégico de Comunicación Interna**

El 72% de las empresas afirmaron tener un plan estratégico de comunicación interna. En las visitas a las empresas se determinó que la planificación se realiza de manera anual, con estrategias enfocadas en soportar comunicacionalmente a los proyectos de la empresa y fomentar la interiorización de la cultura organizacional buscando el desarrollo del sentido de pertenencia.

El plan de comunicación se revisa trimestralmente para verificar el cumplimiento de los objetivos y la ejecución de las campañas de comunicación interna que posicionan la marca interna.

#### **6.1.5 Oportunidades de Mejora en la Gestión CI**

El 100% de la muestra coincide que tiene oportunidades de mejora en la estrategia, los objetivos del plan y las herramientas CI. Incluye a las empresas en donde no existe una estructura formal de comunicación interna pero la reconocen como una herramienta de gestión.

También coinciden en la importancia de la participación de los colaboradores en la gestión de la comunicación interna al verla con probabilidades de mejora.

#### **6.1.6 Guía para Elaborar un Manual de Comunicación Interna**

La generalidad entre las 100 empresas de mayores ingresos del país se da en que sus procesos y políticas de gestión están establecidos por escrito en manuales, reglamentos y normas que se difunden o están al alcance de sus colaboradores a través del intranet.

Por su tamaño, estas empresas necesitan procesos claros para asegurar su continuidad; sin embargo, los expertos recomiendan que todas las empresas, así sean pequeñas deben tener sus procedimientos y normativas por escrito, en ellas se incluyen las políticas de comunicación interna y externa.

Cada empresa debe ser tomada con un todo independiente, la importancia de la Guía propuesta en esta investigación para elaborar un Manual de Comunicación Interna (CI) está en que proporciona una metodología con herramientas necesarias para que se conozca la realidad y la identidad de la empresa primero, y luego se establezca sus políticas. La aplicación comprende 5 fases que se explican en la propuesta.

Por lo tanto, la Guía propuesta en la investigación está dirigida a las empresas medianas y pequeñas cuya misión y visión busca la continuidad en el tiempo y el desarrollo de procesos que le permitan alcanzar una alta rentabilidad.

## **6.2 Recomendaciones**

### **Diagnóstico de Comunicación Interna**

1.- La comunicación debe fluir dentro de una empresa, pero no de manera informal sino dando a los colaboradores los canales para la búsqueda de información cuando sea requerida y previamente mantener esos medios actualizados y de fácil acceso. El 100% de las empresas deben apostar por una comunicación interna que soporte las estrategias del negocio a través de la alineación de sus colaboradores.

### **Dirección de las herramientas CI**

2.- En lo posible alcanzar la mayor individualidad posible, las reuniones de equipos, se sienten más individuales porque alcanza una comunicación bidireccional.

Las reuniones uno a uno (jefe – colaborador), son un canal intangible importante, porque nada supera a la comunicación cara a cara.

Desarrollar habilidades de liderazgo en la alta dirección y los mandos medios para que sean los abanderados de una comunicación transparente y eficaz.

El manejo de los mensajes debe ser unificado, sin perder la espontaneidad, así se evitan las malas interpretaciones y los rumores.

### **Las acciones del Plan estratégico de Comunicación Interna**

3.- Todas las acciones del plan de comunicación interna deben tener métricas o indicadores que puedan ser medidos, de esta forma se verificará su eficacia y la importancia de mantener a la comunicación interna como una herramienta de gestión de la empresa.

### **De las Posibilidades de Mejora en la Política CI**

4.- Las empresas deben considerar la creación de un consejo de comunicación que unifique la parte comercial, operativa y de recursos humanos, compuesto por los directivos de dichas áreas, quienes deben mantener reuniones periódicas para coordinar y aprobar las acciones que se van a ejecutar.

### **Sobre la Guía del Manual de comunicación Interna**

5.- Para la medición, evaluación y análisis de la comunicación interna previo a la creación del Manual CI, se debe considerar empresas que cumplan principalmente con los siguientes requisitos:

- a) Equipo profesional con conocimiento especializado en medición, evaluación y análisis de cultura y comunicación organizacional.
- b) Experiencia en el área y de trabajo con empresas similares: el *know-how* que se gana en la práctica.
- c) Recomendaciones y garantías, se debe requerir trabajos de investigación propios publicados en libros o revistas, y talleres o capacitaciones sobre temas de comunicación, liderazgo, cultura organización, mejores prácticas empresariales, entre otros.

6.- Hay tres temas importantes del Manual de Comunicación Interna, los cuales pueden tomarse de otros manuales de la empresa, en caso de tenerlos, sino deben establecerse dentro del Manual CI:

- a) Línea gráfica: puede ser parte del manual de diseño e imagen corporativa elaborado por el departamento de Marketing.
  
- b) Estilo editorial: formaliza los contenidos utilizados en los medios internos hacia el uso de géneros periodísticos, diccionario para uso de un lenguaje propio de la empresa y normas para la creación de los mensajes. Esta normativa puede estar a cargo de Relaciones Públicas o Comunicación Corporativa.
  
- c) Situaciones de crisis: una vez establecidos los riesgos, las responsabilidades y las acciones, se puede elaborar un manual de comunicación de crisis. El departamento a cargo es Relaciones Públicas.

## 7. Bibliografía

- Accid. (2005). *Normas Internacionales NIC-NIIF*. Barcelona: Gestión 2000.
- Alfaro, F. y. (1999). *Diagnóstico de Productividad por Multimomentos*. Barcelona: Productica.
- Amat, O. (2008). *Nuevo PGC y PGC PYMES: Un análisis práctico y a fondo: Con ejercicios resueltos*. Barcelona: Bresca Editorial.
- Ana Lisbona, J. F. (1 de 9 de 2009). *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*. Obtenido de <http://www.ijpsy.com>:  
<http://www.ijpsy.com/volumen9/num1/223/el-engagement-como-resultado-de-la-socializaci-ES.pdf>
- Arosemena, M. V. (14 de 3 de 2014). Especialista en Comunicación y Redacción Corporativa. (M. Mosquera, Entrevistador)
- Asociación de Marketing de España. (11 de 10 de 2011).  
[http://www.interbrand.com/Libraries/Articles/Marcainterna\\_marcaexterna.sflb.ashx](http://www.interbrand.com/Libraries/Articles/Marcainterna_marcaexterna.sflb.ashx). Recuperado el 27 de 05 de 2013, de [www.brandchannel.com](http://www.brandchannel.com):  
[http://www.interbrand.com/Libraries/Articles/Marcainterna\\_marcaexterna.sflb.ashx](http://www.interbrand.com/Libraries/Articles/Marcainterna_marcaexterna.sflb.ashx)
- Ávila, R. (2004). *Crítica de la Comunicación Organizacional*. México: Universidad Autónoma de México.
- Ballart, X. (1993). *Teoría de la Organización*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas de España.
- Barquero y Fernández, J. D. (2007). *Los Secretos del Protocolo, las Relaciones Públicas y la Publicidad*. Valladolid: Lex Nova.
- Barquero, A. (2005). *Administración de Recursos Humanos parte I*. San José: Universidad Estatal a Distancia San José, Costa Rica.
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y Organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.
- Biasca, R. (2005). *Gestión del Cambio: El Modelo Biasca*. Buenos Aires : ISBN.
- Brenes, L. (1998). *Dirección Estratégica para Organizaciones Inteligentes*. Buenos Aires: Ágora.
- Caldevilla, D. (2010). *La cara interna de la comunicación en la empresa*. Madrid: Visión Libros.

- Capriotti, D. P. (13 de Diciembre de 1998). La Comunicación Interna. *Reporte C&D*, 1-7.
- Cárdenas y Dipp, T. d. (2014). *Engagement Ilusión por el trabajo*. México: Red Durango de Investigadores Educativos A. C.
- Carretón, M. C. (2009). *Las Relaciones Públicas en la gestión de comunicación interna*. Sevilla: AIRP (Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas).
- Castillo, J. (2006). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*. Bogotá: Ecoe ediciones Ltda.
- Castro Celeste y García, J. P. (2005). *Comunica. Lecturas de Comunicación Organizacional*. España: Gesbiblo.
- Chiang Martín y Núñez, M. M. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Cordero, A. (27 de junio de 2014). Comunicación estratégica. (M. Mosquera, Entrevistador)
- Correa, K. (2013). *Cuadro de Ventas 2007 a 2011*. Guayaquil: Revista Vistazo.
- Costa, J. (2004). *La imagen de marca un fenómeno social*. Barcelona: Paidós.
- Cuerdo, M. (2008). *Introducción a la economía*. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos, ESIC Editorial.
- Damonte, V. (24 de 1 de 2014). *EAP Latina Corporation (Programa de Asistencia al Empleo)*. Obtenido de Personal y Laboral: [http://personallylaboral.com/comunicacion-interna/?goback=.gde\\_2789142\\_member\\_5833593607763812356](http://personallylaboral.com/comunicacion-interna/?goback=.gde_2789142_member_5833593607763812356)
- Deal y Kennedy, T. y. (1986). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Boston: Addison-Wesley.
- Del Pozo, M. (18 de Diciembre de 1995). Tesis doctoral: La influencia de la cultura empresarial de multinacionales extranjeras en el desarrollo de la comunicación interna en sus filiales españolas. 1995. Madrid, Madrid, España: Universidad Complutense de Madrid.
- Del Pozo, M. (2007). *La Gestión de la Comunicación Interna en las Organizaciones*. Madrid: EUNSA.
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida a la crisis*. Madrid: Díaz de Santos.
- Dupuy, F. (07 de julio de 2014). Estrategias de Comunicación Interna. (M. Mosquera, Entrevistador) Obtenido de [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com):

[https://www.linkedin.com/profile/view?id=4093751&authType=NAME\\_SEARCH&authToken=HHIA&locale=es\\_ES&trk=tyah2&trkInfo=tarId%3A1404840641108%2Ctas%3Afielding%20dupu%2Cidx%3A1-1-1](https://www.linkedin.com/profile/view?id=4093751&authType=NAME_SEARCH&authToken=HHIA&locale=es_ES&trk=tyah2&trkInfo=tarId%3A1404840641108%2Ctas%3Afielding%20dupu%2Cidx%3A1-1-1)

Durand, C. (06 de 10 de 2013). *10 motivos para crear un departamento de comunicación en la empresa*. Obtenido de <http://durandcomunicaciones.blogspot.com>: <http://durandcomunicaciones.blogspot.com/2013/06/10-motivos-para-crear-un-departamento.html>

Editorial Vértice. (2008). *Comunicación Interna*. Málaga: Vértice.

Editorial Vértice. (2008). *Marketing Promocional*. España: Vértice.

EFQM. (15 de Septiembre de 1988). <http://www.efqm.org/>. Obtenido de <http://www.tqm.es/>: <http://www.efqm.org/>

Fernández, F. (09 de Enero de 2007). *La Gestión de la Nueva Comunicación Interna*. Obtenido de Tesis Doctorales en Red: <http://hdl.handle.net/10803/10464>

Fernández-Ríos, M. (1997). *Eficacia Organizacional*. Madrid: Díaz de Santos.

García, J. (1998). *La Comunicación Interna*. Madrid: Díaz de Santos.

García, M. (2009). *Clima Organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual*. Cali: Universidad del Valle.

García, S. (1994). *Introducción a la economía de la empresa*. Madrid: Díaz de Santos.

Garmendia, J. (1994). *Tres Culturas: Organización y Recursos Humanos*. Madrid: ESIC Editorial.

Garrido, F. J. (2008). *Comunicación de la Estrategia*. Barcelona: Deusto.

Garzón, M. A. (2005). *El Desarrollo Organizacional y el Cambio Planeado*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.

Gestión, El diario de Economía y Negocios de Perú. (23 de 12 de 2013). *Gestión*. Obtenido de El diario de Economía y Negocios de Perú: [http://gestion.pe/empleo-management/area-comunicacion-interna-empresa-apoyar-estrategia-organizacional-2084309?goback=.gde\\_2789142\\_member\\_5823479703146610688](http://gestion.pe/empleo-management/area-comunicacion-interna-empresa-apoyar-estrategia-organizacional-2084309?goback=.gde_2789142_member_5823479703146610688)

Gil, M. (2013). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. Madrid: ESIC Editorial.

Gómez, M. (06 de 10 de 2007). La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad. *El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas*. Málaga, Andalucía, España: Universidad de Málaga.



- Google, M. M. (03 de mayo de 2013). *Google Docs*. Obtenido de <https://docs.google.com/forms/d/1ij9PhijJSHIF0FIbR7PXvofm16MyD8Bu0NMRSjOFzZQ/viewform>:  
<https://docs.google.com/forms/d/1ij9PhijJSHIF0FIbR7PXvofm16MyD8Bu0NMRSjOFzZQ/viewform>
- Gorbaneff, Y. (2007). *Problemas, experimentos, juegos de roles para el pensamiento administrativo*. Colombia: Facultad de Ciencias Administrativas, Pontificia Universidad Javeriana.
- Gross, M. (30 de 06 de 2008). *Pensamiento Imaginativo*. Recuperado el 27 de 05 de 2013, de Definición de las características de la cultura organizacional: <http://manuelgross.bligoo.com/definicion-y-caracteristicas-de-la-cultura-organizacional-actualizado>
- Gurméndez, C. (1989). *El Secreto de la Alineación y la Desalineación Humana*. Barcelona: Anthropos.
- Handy, C. (1976). *Understanding Organizations*. Oxford: Oxford University.
- Hansen, B. (1990). *Control de Calidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Harrison, R. (1972). *Understanding your organisation's character*. New York: Harvard Business Review.
- Hernández, R. C. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Ibarómetro/ BW Comunicación Interna. (2013). *Diagnóstico CI en Argentina*. Buenos Aires: Ibarómetro / BW Comunicación Interna.
- Ind, N. (1992). *La imagen corporativa*. Madrid: Díaz de Santos.
- Internal. (2012). *Resultados de la Encuesta de Comunicación Interna en Chile*. Santiago: Internal.
- Jiménez y Rodríguez, A. I. (2007). *Comunicación e Imagen Corporativa*. Barcelona: UOC.
- Kotter, J. (1995). *Cultura de empresa y rentabilidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Krugman, P. (2008). *Fundamentos de la Economía*. Barcelona: Reverté.
- Kume, A. (21 de 06 de 2014). <http://www.crecenegocios.com>. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>:  
<http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>
- Lacasa, A. (1998). *Gestión de la Comunicación Empresarial*. Madrid: Gestión 2000.
- LLorente & Cuenca. (2013). *Reputación & Liderazgo*. Madrid: d+i LLORENTE & CUENCA.

- Londoño Mateus, M. C. (2004). *Manual para la comunicación escrita y atención al cliente en la empresa*. Madrid: Fundación Confemetal.
- López Fenández y Durán, R. F. (2005). *La Comunicación Local por Internet*. Castelló: Universitat Jaume.
- Macías, M. d. (18 de marzo de 2014). Psicologa Industrial. (M. Mosquera, Entrevistador)
- Maqueda, J. (1995). *Marketing estratégico para empresas de servicios*. Madrid: Díaz de Santos.
- Marín, A. L. (1992). *Sociología de la empresa*. Madrid: Ibérico Europea de Ediciones S.A.
- Morrós y Vidal, J. e. (2005). *Responsabilidad Social Corporativa RSC*. Madrid: Fundación Cofemetal.
- Navarro, F. (2012). *Responsabilidad Social Corporativa: teoría y práctica*. Madrid: ESIC.
- Observatorio de la Comunicación Interna e Identidad Corporativa. (2001). *III Estudio de la Comunicación Interna en empresas españolas*. Madrid: Inforpress.
- Observatorio de la Comunicación Interna e Identidad Corporativa. (2005). *IV Estudio de la Comunicación Interna en las Empresas Españolas*. Madrid: Observatorio de la Comunicación Interna e Identidad Corporativa.
- OIT, O. I. (1998). *El Desarrollo de los Recursos Humanos en la Función Pública en el contexto del ajuste estructural y proceso de transición*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de Comunicación: guía para gestionar el conocimiento y la información*. Madrid: Dykinson.
- Palma, S. (2004). *Escala Clima Laboral*. Lima: Cartolan .
- Pintado y Sánchez, T. y. (2013). *Imagen Corporativa Influencia en la gestión empresarial*. Madrid: ESIC Editorial.
- Pita Fernández, S. (1 de Diciembre de 2010).  
<https://www.fisterra.com/formacion/metodologia-investigacion/>. Obtenido de  
<https://www.fisterra.com/formacion/metodologia-investigacion/>:  
<https://www.fisterra.com/formacion/metodologia-investigacion/>
- RAE, R. A. (27 de 05 de 2001). [www.rae.es](http://lema.rae.es/drae/?val=emprea). Recuperado el 27 de 05 de 2013, de [rae.es](http://lema.rae.es/drae/?val=emprea):  
<http://lema.rae.es/drae/?val=emprea>
- Ramos, E. A. (2004). *Modelo de Contingencia y Eficacia Organizacional*. Almería, España: Universidad de Almería.
- Revista Ekos. (2013). Guía Grandes Empleadores 2013. *Revista Ekos*, 26-150.

- Rivera, J. R. (1977). *Metodología (como Metatería de métodos y metódicas)*. Alcalá: Departamento de Ciencias Empresariales. Universidadde Alcalá.
- Robbins, S. (2004). *Compotamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, C. (1999). *El nuevo escenario: La Cultura de Calidad y Productivida en las empresa* . México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores del Occidente ITESO.
- Ronquillo, J. L. (2006). *Administración Básica de la Empresa Familiar*. México: Panorama.
- Rubio, A. M. (2004). *Perspectivas sobre comunicación y sociedad*. Valencia: Universitat de Valencia.
- Ruíz Guzmán y de la Rosa, R. J. (2008). *Dirección Estratégica Empresarial*. Madrid: Visión Net.
- Shannon & Weaver, C. y. (1964). *The Mathematic Theory of Communication*. Estados Unidos: Universidad de Illinois.
- Slywotzky, A. (2003). *El Arte de Hacer Rentable a una Empresa*. Bogotá: Norma.
- Sojo, A. (2009). *Identidades y sentido de pertenencias y sus tensiones contemporáneas para la cohesión social*. Santiago de Chile: Naciones Unidas Cepal.
- Stacio, H. (13 de 3 de 2014). Analista de Comunicación Interna Fábricas Nestlé de Guayaquil. (M. Mosquera, Entrevistador)
- Stones, J. D. (1996). Escuela de la Teoría Clasica de la Organización. En D. G. James Stones, *Administración* (pág. 38). México: Pearson Educación.
- Thompson, I. (20 de Enero de 2006). *Promonegocios.net*. Obtenido de [www.promonegocios.net/empresa/tipos-empresa:](http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-empresa/)  
<http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-empresa.html>
- Thomson y Rodríguez, K. y. (2000). *El Capital Emocional*. Madrid: ESIC.
- Torres, B. (17 de marzo de 2014). Psicologa Industriall. (M. Mosquera, Entrevistador)
- Valles, M. (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social: reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Síntesis.
- Ventura, J. (1999). *Perspectivas Económicas de la Educación*. Barcelona: Universitat de Barcelona.
- Watson, T. (2009). *Informe de la encuesta sobre el Retorno de la Inversión en Comunicación*. Washington: Watson Wyatt Worldwide.

## ANEXOS

- Anexo 1

### ENTREVISTAS A EXPERTOS

#### Anexo 1.1 Entrevista a Fielding Dupuy



Figura 49

Es un ejecutivo de negocios internacionales con experiencia en branding, relaciones con los medios, publicidad y relaciones públicas con un historial de éxito en la gestión de estrategias de comunicación globales, así como asesorar a los ejecutivos de alto nivel en temas de gestión de la reputación como las crisis.

Actualmente ejerce como consultor y cofundador de la empresa Comunicandes Consulting de Ecuador, país al que trajo su experiencia como Vicepresidente de Marketing de *Heidrick & Struggles*, *CVP*, *International corporate communications & brand marketing* de *New York Life Insurance Company* y Vicepresidente de *Citigate Dewe Rogerson*. Tomado de su perfil profesional subido en LinkedIn (Dupuy, 2014)

Sobre la estructura organizacional...

1.- ¿Por qué es importante que las empresas posean un Manual de Comunicación y qué deben considerar para realizar e incorporar el manual (en el caso de las empresas que aún no lo tienen)?

Veo dos razones principales para hacer un manual:

1. El acto de recolectar y organizar ideas sobre la comunicación interna en si es valioso. Durante ese proceso los ejecutivos revisarán ideas, problemas, mejores prácticas, etc. En ese proceso de auto evaluación, cualquier organización entenderá más sobre sí mismo.

2. Organizaciones son muy fluidas, con gente saliendo y entrando. Esto significa que cada vez que sale una persona, una parte del entendimiento sobre la organización se pierde. También, con cada nueva persona que entra, hay la posibilidad que entran nuevas prácticas que no necesariamente son las adecuadas para la empresa. De no contar con un manual de comunicación, la empresa está poniéndose en riesgo a cambios no necesariamente beneficiosos.

En lo estratégico...

2.- Según su opinión, de las siguientes opciones, ¿cuáles serían las claves para que la gestión de comunicación interna alcance sus metas propuestas y mencione por qué?

1.- Definición del modelo de comunicación interna de la empresa

Esto siempre ayuda, pero ojo, no queremos modelos tan rígidos que impiden la creatividad o que se resistan a cambios beneficiosos.

2.- Contar con los recursos adecuados (presupuesto y personal necesario)

Lo bueno de la comunicación interna es que los presupuestos normalmente son modestos. Se puede efectuar cambios en comportamiento del equipo interno mucho más ágilmente que en, por ejemplo, la comunidad externa. Un dólar gastado en comunicación interna normalmente es más efectivo que un dólar gastado en publicidad o actividades de mercadeo. Lo importante es tener un equipo capacitado y

dedicado en pensar en la comunicación interna. En empresas exitosas, ese equipo de comunicación interna normalmente reside dentro del equipo de comunicación general y no como parte de recursos humanos para asegurar que el equipo de comunicación interna está bien alineado con los mensajes de la organización entera y entiende bien la marca. Cuando el equipo de comunicación interna está dentro de recursos humanos hay más probabilidad en que se confunden los mensajes y las prioridades comunicacionales.

3.- Que todo el equipo directivo asuma como parte de su responsabilidad la comunicación interna.

Sin duda, **eso es lo más importante de los cuatro**. Si la comunicación está menospreciada por los altos gerentes o si ellos comunican poco o mal, se va a reflejar en toda la organización. En mi opinión, comunicar bien internamente no es algo natural, sobre todo en organizaciones largas y complejas en las cuales los ejecutivos tienen responsabilidades muy especiales de su área. Por eso, la comunicación interna debe ser deliberadamente gestionada, desde arriba. Manuales, talleres de capacitación, mensajes claros, productos de comunicación interna (como revistas, etc.) ayudan pero lo más importante es contar con un equipo gerencial que valora la comunicación, entiende el poder de ella, y esta compensada (y evaluada) parcialmente en como comunica.

4.- Innovar y desarrollar las herramientas de comunicación que más se adapten a la realidad de la empresa.

Siempre es importante que las herramientas sean adecuadas a la empresa y no importadas sin haber sido adaptadas a la realidad actual. Con un buen diagnóstico del estado de comunicación interna se puede fácilmente entender cuáles son las áreas con más problemas, dónde

existe más confusión. Con ese diagnóstico se puede generar (o adaptar) herramientas adecuadas a la organización.

5.- Otro... mencione cuál...

Como expliqué en #3, contar con un esquema de valoración y compensación en comunicación para los altos ejecutivos es la mejor manera de asegurar que la comunicación este valorada dentro de una organización.

## Anexo 1.2 Entrevista a Adrián Cordero



Figura 50

General de Leaderworld. Director del Área Programas de Comunicación de EAE Business School. Docente en Madrid y alrededores de España en Relaciones públicas y comunicaciones. Se desempeñó como director general de Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa) empresa que realizó la investigación sobre

las 100 empresas Líderes con Mayor Reputación en Ecuador, publicada por revista Vistazo edición N° 1100, Junio 21/2013. También fue Director General de la empresa **BBDO Consulting** y Director de Comunicación y Relaciones Institucionales del Instituto de la Empresa Familiar de España.

Según su opinión, de las siguientes opciones ¿cuáles serían las claves para que la gestión de comunicación interna alcance sus metas propuestas y mencione por qué?

Considero que las opciones que me propone son importantes, pero en ellas no reside la esencia para garantizar el éxito.

A mi modo de ver la clave no reside tanto en cuestiones operativas (definición del modelo de comunicación interna de la empresa o que todo el equipo directivo asuma como parte de su responsabilidad la comunicación interna) o instrumentales (contar con los recursos adecuados e innovar y desarrollar las herramientas de comunicación que más se adapten a la realidad de la empresa). Esos son aspectos que sin duda es importante analizar y desarrollar, pero que son lógicos una vez se tiene la voluntad.

A mi modo de ver el aspecto esencial debe residir en un nivel superior y debe adquirir una dimensión estratégica y entroncar con la esencia de la organización. Y para ello la propiedad y los principales



directivos deben ser los verdaderos impulsores de estas políticas. Para hacer, primero hay que creer.

La comunicación ha pasado de ser una tarea técnica a un área estratégica, y sin duda los objetivos de comunicación deben estar supeditados a los objetivos de la organización y totalmente en línea con la cultura y los valores de la empresa.

De ahí que el adoptar al interior de la organización una nueva mentalidad sobre lo que hoy propone el nuevo modelo de comunicación se convierte en toda una necesidad.

Es indudable que una adecuada comunicación interna impacta en la mejora de la operatividad de la organización y por ende en la eficiencia de los procesos. Todo ello tiene un impacto en los costes operativos y si estos se reducen permiten mejorar los márgenes y rentabilidad.

Adicionalmente un buen clima interno mejora la competitividad de la empresa y ayuda a retener talento.

Con adecuadas políticas de comunicación se puede ayudar a que los trabajadores estén mejor informados, conozcan los diferentes entramados de la compañía, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismos.

### **Anexo 1.3 Entrevista a Luis Pastor Herrera**

Gerente de Advance Consultora, empresa cuencana que realiza en Ecuador el trabajo de campo de medición de ranking de Reputación Corporativa, líderes con mejor reputación, mejor empresas en responsabilidad y gobierno corporativo y *benchmarking* entre su estrategia de reputación corporativa y la de su sector. Aplica la metodología establecida por su socia, la empresa española Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa).

¿Cómo influye la gestión de comunicación interna para alcanzar los objetivos de negocio de una empresa?

La comunicación interna ayuda al alineamiento corporativo, es decir que todos remen en el mismo sentido, por otro lado es uno de los medios a través de los cuales se difunden la cultura y los valores corporativos, por lo tanto es una herramienta importante en las organizaciones... También es una herramienta importante cuando se van a desarrollar proyectos nuevos, por ejemplo un cambio de software.

¿Cuál es la importancia para una empresa medir la gestión comunicación interna?

Es importante medir la comunicación para conocer el grado del cumplimiento de los objetivos, por ejemplo un objetivo puede ser que un 70% de los trabajadores de planta conozcan sobre el plan de evacuación de la planta...o que el 100% de los empleados conozcan cuáles son los valores corporativos de empresa.

¿Qué métodos de investigación se puede utilizar para realizar un diagnóstico de comunicación interna?

Normalmente a nivel interno se mide comunicación + cultura corporativa... entendiendo que la comunicación interna puede ser formal y no formal. Los métodos utilizados pueden ser cuantitativos (vía

encuestas) o cualitativos vía grupos focales, entrevistas u observación... los primeros nos proporcionan indicadores duros ej.: 50% de los trabajadores no conocen cuáles son los valores corporativos. Los métodos cualitativos en cambio nos permiten profundizar en por qué el 50% de empleados no conocen cuáles son los valores corporativos.

#### **Anexo 1.4 Entrevista a María Cristina Ordoñez Graf**

Coordinadora de Comunicaciones y Responsabilidad Social Corporativa de GM (General Motors) y OBB (Omnibus BB) del Ecuador.

1.- ¿Posee su empresa un manual de comunicación interna?

Si

2.- ¿Por qué es importante que las empresas posean un Manual de Comunicación Interna?

Es importante tanto para una empresa pequeña, mediana o grande, ya que se deben normar sobre todo procesos o procedimientos de comunicación. Así como también tener identificados los canales formales e informales de comunicación. Esto permite a la empresa apegarse a estos procedimientos y dar la importancia y el peso de la comunicación dentro de las actividades diarias del negocio.

3.- Según su opinión, ¿cómo incide la gestión de comunicación interna en el cumplimiento de los objetivos de negocio (o cumplimiento de metas)?

Incide mucho, ya que una comunicación bien planificada y correctamente ejecutada acompaña a lo largo del año a la correcta difusión y sobre todo de entendimiento de los objetivos del negocio. A su vez permite tomar correctivos, adaptarse al cambio y buscar mecanismos innovadores de comunicación, sea en momentos normales de la compañía como en casos de crisis.

## Anexo 1.5 Entrevista a Heide Stacio



Figura 51

Tiene una amplia experiencia adquirida como Analista de Comunicación interna en Fábricas Nestlé, empresa en la que trabaja desde hace 8 años. Su título profesional es Psicóloga Organizacional y ha recibido capacitación en Comunicación interna, entre ellas con Fomanchunk & Asociados

B&T *meetings*, una empresa internacional experta en temas de Comunicación interna. Realizó una investigación con el tema Detección de Necesidades de Comunicación interna para industrias y actualmente ocupa el cargo de *Champion* de Mejora Continua en la misma empresa.

1.- Según su criterio, ¿qué importancia tienen las comunicaciones internas dentro de una empresa?

Importancia alta y estratégica. La CI dentro de una empresa va mucho más allá del manejo de carteleras y medios de comunicación para los colaboradores. En los últimos años en nuestro país, las empresas están despertando en este tema y están dándose cuenta de la valiosa aportación que una buena gestión de CI puede dar a sus resultados. Sin embargo, aún estamos desarrollando este campo, las multinacionales llevan la delantera. Todavía se combina la gestión de comunicaciones internas con las de Desarrollo o Entrenamiento dentro del área de RRHH, o como un anexo al área de Marketing o comunicación externa, cuando se debería dar la importancia, estructura y presupuesto necesario para desarrollar estrategias de CI realmente sólidas.

2.- ¿Cuál es el aporte de las comunicaciones internas a los objetivos de la empresa?

Una buena estrategia de CI dará tanto resultados tangibles como intangibles dentro de la organización. Es por esto que es muy importante tener claros indicadores de gestión que evidencien los aportes que la CI está generando a la empresa. Dentro de los primeros resultados está la correcta alineación de metas de los equipos, que como fin tendrá el alcance exitoso de los objetivos empresariales. Adicionalmente impactará positivamente en el clima laboral, a través del reforzamiento del sentido de pertenencia de los colaboradores. Así también el aporte se verá reflejado en tener orden y procedimientos claros que aseguren un buen manejo de crisis y situaciones internas con el personal.

3.- A su juicio, escoja de las siguientes opciones ¿cuál es la principal función de las CI dentro de la empresa y explique por qué?

- a.- Herramienta de apoyo
- b.- Estratégica para la alineación de las metas
- c.- Gestores de la difusión de información

Si comunicamos correctamente las prioridades de la organización, con una estrategia clara que busque comprometer verdaderamente a cada miembro del equipo con estas metas, obtendremos colaboradores que realmente entienden cómo desde sus posiciones pueden aportar a las estrategias macro de la empresa. Los responsables de CI de las organizaciones se convierten en socios estratégicos en la gestión de los líderes organizacionales, creando espacios de alineación en todos los niveles de la empresa.

c.- Gestores de la difusión de información

4.- En la empresa a la usted pertenece, ¿poseen una manual de políticas de comunicación interna?

Sí. Aunque el área de comunicaciones internas es una de las más jóvenes (la estructura se implementó hace unos 6 años), contamos con lineamientos regionales y del Centro (Suiza) que nos han dado suficientes herramientas para tener procedimientos, políticas y guías de CI.

5.- Por favor, detálleme el nombre del cargo que usted desempeñaba cuando estuvo a cargo de la función CI

Analista de Comunicación interna Fábricas de Guayaquil, del 2008 al 2011.

## Anexo 1.6 Entrevista a Beccy Torres



Figura 52

Psicóloga Industrial, con maestría en Comunicación Organizacional. Formadora certificada en gestión de competencias laborales y con sólida experiencia en procesos de desarrollo de ejecutivos. 14 años a cargo de la Dirección de Áreas de Recursos Humanos, en empresas líderes

reconocidas en el mercado local e internacional. Coach de esencia, certificada a través del Coaching Hall International, con el aval de la International Coach Federation.

1. ¿Qué debe considerar una organización para realizar un manual de comunicación?

Una organización debe aterrizar la comunicación, hay planes estratégicos que no tienen un enlace con las políticas procesos procedimientos y responsables para ejecutar de manera estandarizada lo que se ha planeado. Al tener algo documentado se garantiza mantener y cumplir con estándares en cuanto a calidad, color, que dicen mucho para una comunicación oficial... porque si no cada quien maneja las cosas como quiere y se va lesionando la identidad corporativa.

2.- ¿Cuáles serían las políticas para elaborar un manual CI?

La política debe definir alcances que se entiende por CI y cuáles son las cosas que esa política regula y asociado a cada una de las principales normativas que garanticen que la identidad sea preservada y las personas entiendan cuál es la responsabilidad sobre este tema.



No debe ser compleja o larga, sin embargo debe ser de acuerdo al tamaño de la empresa, deben ser coordinadas con otras áreas que también manejan la comunicación como Marketing y Mercadeo.

### 3.- ¿Qué analizamos para elaborar el manual CI?

Lo primero es una definición para el negocio... que es la función para la empresa. El primer gran error puede ser no aterrizarlo a la compañía para definir los alcances de la gestión dentro de la empresa, porque la comunicación interna no está bien conceptualizada, muchos empresarios piensan que lo puede hacer cualquiera... como la secretaria de presidencia... y dicen “es que solo es cambiar las carteleras”.

Independientemente del tamaño de la organización si quieres una gestión efectiva de cualquier proceso se debe poner reglas, cuando se quiere hacer algo bien hecho tienes que rayar la cancha para garantizar a la empresa que las cosas se hagan. Cuando las empresas se excusan en que son pequeñas y por ello no necesitan reglas, políticas ni normas, tarde o temprano el no haber establecido reglas les va a jugar en contra.

4.- Según sus experiencias tanto en empresas nacionales como multinacionales, ¿por qué la empresa debe poseer una manual de comunicación?

A veces hay un susto cuando le hablas de manuales piensan que se van a volver burocráticos, el manual es un instrumento en el que vas a bosquejar cómo quieres que se hagan las cosas, con el fin de estandarizarlas y alcanzar los resultados. En comunicación se deben segmentar los públicos, los medios y los voceros también, cada líder es un vocero de la comunicación, y como líder se considera a cada persona que tenga así sea una persona a su cargo y deben ser preparados como voceros líderes porque son gente que maneja gente.

## Anexo 1.7 Entrevista a María Lourdes Macías



Figura 53

Gerente de Talento Humano de la Empresa Eléctrica de Guayaquil, se graduó como Psicóloga Industrial y realizó una maestría en Comunicación Organizacional. Tiene una amplia experiencia en procesos de estructuración institucionales con políticas, normativas, reglamentos y manuales para instituciones públicas y

privadas, entre ellas, el Consejo Nacional de la Judicatura.

1. ¿Por qué considera importante que debemos tener un manual de Comunicación?

Un manual es un documento que siempre orienta, a veces si bien es cierto hay pautas técnicas que te las da el contexto teórico que uno aprende en una universidad siempre hay la realidad propia de cada empresa, y el manual debe hacer una articulación entre ese contexto teórico y esa especificidad de la empresa. Entonces el punto clave está en que en el manual se inserte eso, esa característica de la empresa que te dice no hay que hacerlo así o de cualquier otra sino de manera diferente en esta empresa.

Hace un momento me decías que del estudio se desprende que la mayor herramienta utilizada era el correo electrónico, mientras que en la EEE tenemos otros grupos de cargos que no manejan computadora por lo tanto correo electrónico no les llega y a lo antiguo utilizamos carteleras con ellos, y cuando lo hicimos se sintieron muy contentos de sentirse incluidos en la empresa; ni siquiera en la comunicación, sino incluidos en la empresa.

El manual debe de contemplar esa especificidad de acuerdo a la realidad de la empresa.

2. ¿Qué debe contener un manual... políticas, procesos, técnicas...?

Un manual debe tener varios enfoques, obviamente estos enfoques exige tener varias elementos, un primer elemento que es importantísimo es el marco legal porque el manual no debe contemplar algo que vaya en contra de la ley, y si se requiere que vaya en contra de alguna ley orgánica debe buscarse el amparo técnico para que sea una excepcionalidad, un ejemplo las horas extras, el Código de Trabajo te plantea solo 48 horas y por la naturaleza de ciertos cargos se pueden pasar, pero existe un principio constitucional que dice que “al igual trabajo igual remuneración”, el Código de Trabajo de cierta manera va en contra de ese principio, por lo tanto a manera de excepcionalidad hay que poner que se va a respetar el principio constitucional. Incluso el marco legal interno se debe observar dentro del manual, es decir que conserve y respete la estructura de la empresa y la jerarquía en cuanto a niveles de comunicación.

Otros enfoques son lo técnico y lo humano, muchas veces en nuestra gestión vemos la parte legal, la parte técnica y dejamos de lado lo humano, parece raro, pero ante tanto tecnicismo y al tratar de cumplir las normativas legales podemos dejarlo de lado.

3. En el enfoque de Comunicación interna, ¿cuál cree que debe ser la prioridad: el manejo de las herramientas de comunicación, la estrategia de negocio y posicionamiento de la marca interna y sentido de pertenencia?

El manejo de las herramientas como tal es un medio, más que la direccionalidad en sí de la comunicación interna, eso se maneja desde el área mismo de comunicación sin ser el fin, creo que el fin en sí mismo estaría en una articulación entre desarrollar el sentido de pertenencia hacia la empresa junto con el desarrollo de estrategia de comunicación interna. Cuando tienes sentido de pertenencia apropias lo que es la empresa y su estrategia de negocio en las personas, las fijan y van a trabajar por eso, o esa es su inspiración, creo que debe haber un equilibrio entre ambas.

## Anexo 1.8 Entrevista a Verónica Arosemena



Figura 54

Especialista en Comunicación y Redacción Corporativa. Licenciada en Comunicación y Periodismo en la Universidad de Especialidades Espíritu Santo. Luego de trabajar como Reportera de Noticias, Jefa de Redacción y Relacionista Pública se dedica a realizar consultorías y

capacitaciones en Comunicación y Redacción Corporativa.

Su trabajo como proveedora externa con varias empresas multinacionales y nacionales la ha llevado a poder observar que la mayoría tiene oportunidades de mejora en el uso de la comunicación escrita a través de la redacción de correos, informes, y otros.

Entre algunos de los clientes con quienes ha trabajado se encuentran Pacificard, Poligráfica, Grupo Wong (Reybanpac y Fertisa), Aditec, Cervecería Nacional, entre otros.

1.- Según su criterio, ¿qué importancia tienen las comunicaciones internas dentro de una empresa?

Muchísima, según un estudio de Tower Watson las empresas con una comunicación interna efectiva son 47% más productivas que aquellas que tienen problemas de comunicación. Está directamente relacionada con la motivación de los colaboradores, su capacidad de trabajo, el nivel de rotación, entre otros temas.

2.- ¿Cuál es el aporte de las comunicaciones internas a los objetivos de la empresa?

De nada sirve tener el mejor plan de negocios si los colaboradores no son capaces de comprenderlo y alinearse con ellos. Ahí es donde entra el papel crucial de la comunicación interna.

3.- A su juicio, escoja de las siguientes opciones ¿cuál es la principal función de las CI dentro de la empresa y explique por qué?

- a.- Herramienta de apoyo
- b.- Estratégica para la alineación de las metas
- c.- Gestores de la difusión de información

Diría que es una herramienta de apoyo estratégica para la alineación de metas y que sirve para gestionar la difusión de la información.

4.- ¿Qué errores comunes cometen las empresas en comunicación interna?

El mayor de todos es pensar que como no trabajan en ese tema entonces no hay comunicación interna. Siempre existe comunicación, la diferencia está en que una se planifica y otra no. Otro error es pensar que con una cartelera, intranet o revista corporativa atractivos ya estamos solucionando el problema. De nada sirve tener bonitos canales de comunicación interna, si solo sirven para transmitir mensajes erróneos o poco coherentes.

5.- Según sus experiencias tanto con empresas nacionales como multinacionales, ¿por qué es importante que la empresa posea una manual de comunicación?

Es una gran manera de dejar sentadas las bases necesarias para el presente y futuro de la cultura organizacional en la empresa.

## Anexo 1.9 Capturas de pantalla de las entrevistas realizadas por correo electrónico.

Figura 55 Fielding Dupuy, experto estadounidense

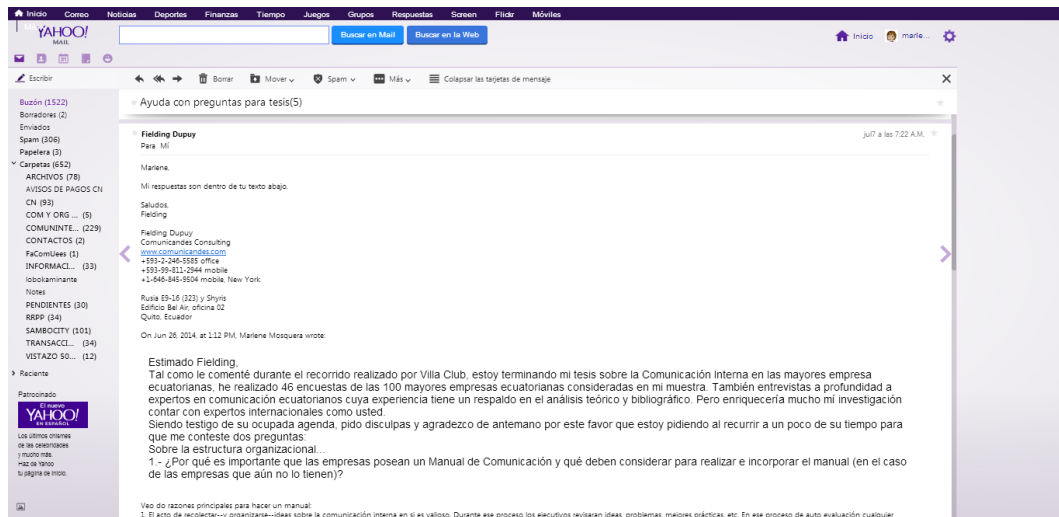


Figura 56 Adrián Cordero, experto español

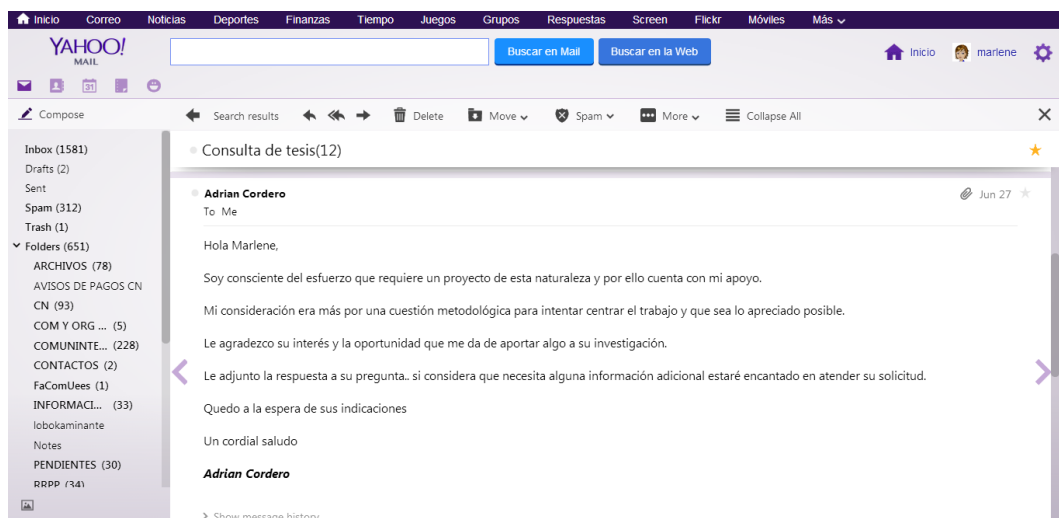


Figura 57 Alejandro Formanchuk, experto argentino en comunicación interna que se excusó de responder por cuestiones de tiempo.

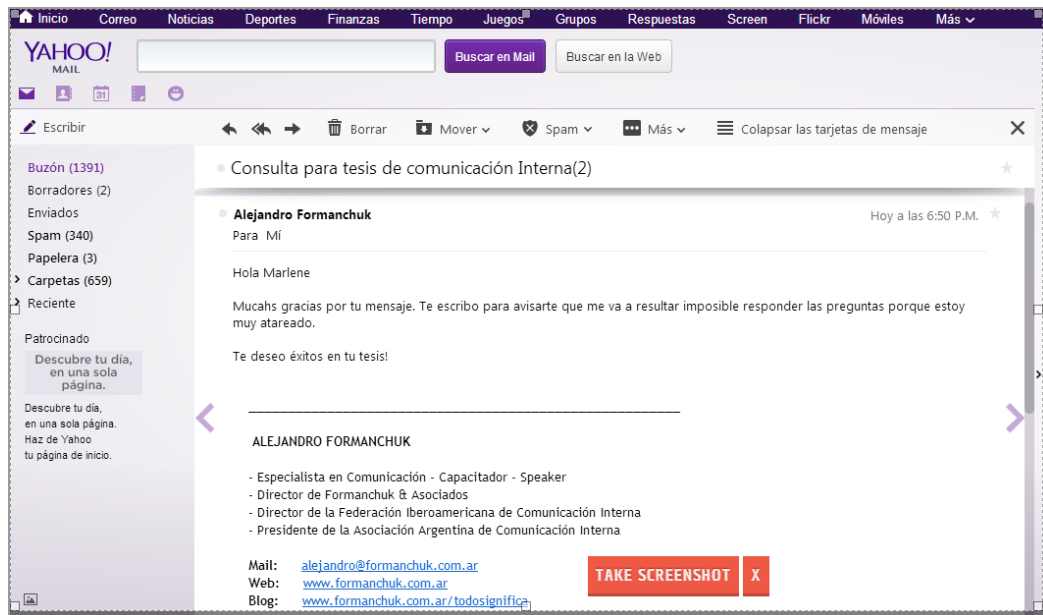


Figura 58 Luis Pastor, experto ecuatoriano en investigación de mercado

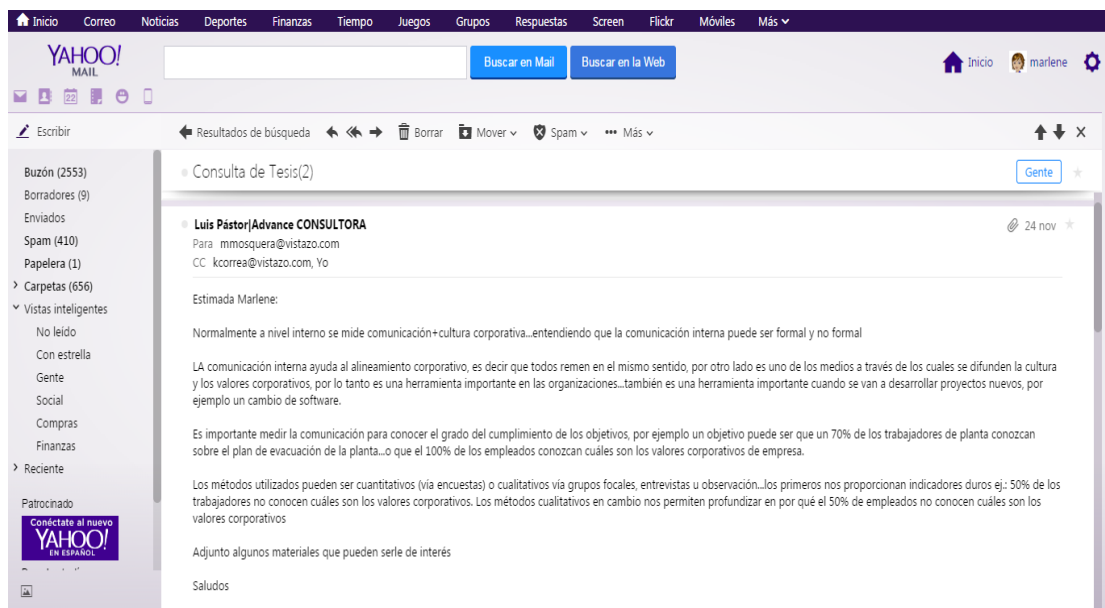




Figura 59 María Cristina Ordoñez GM y OBB del Ecuador

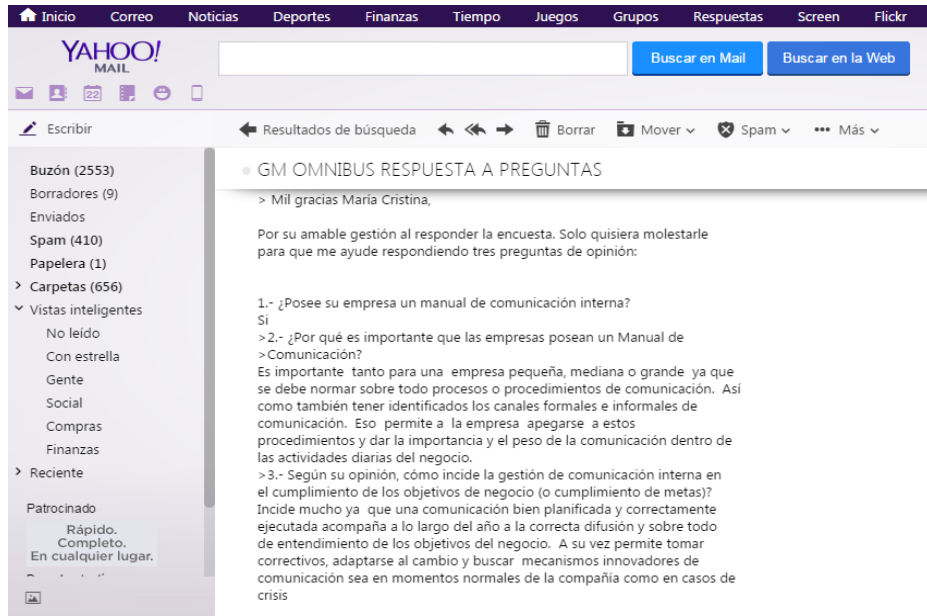


Figura 60 Heide Stacio, experta en comunicación interna de Nestlé

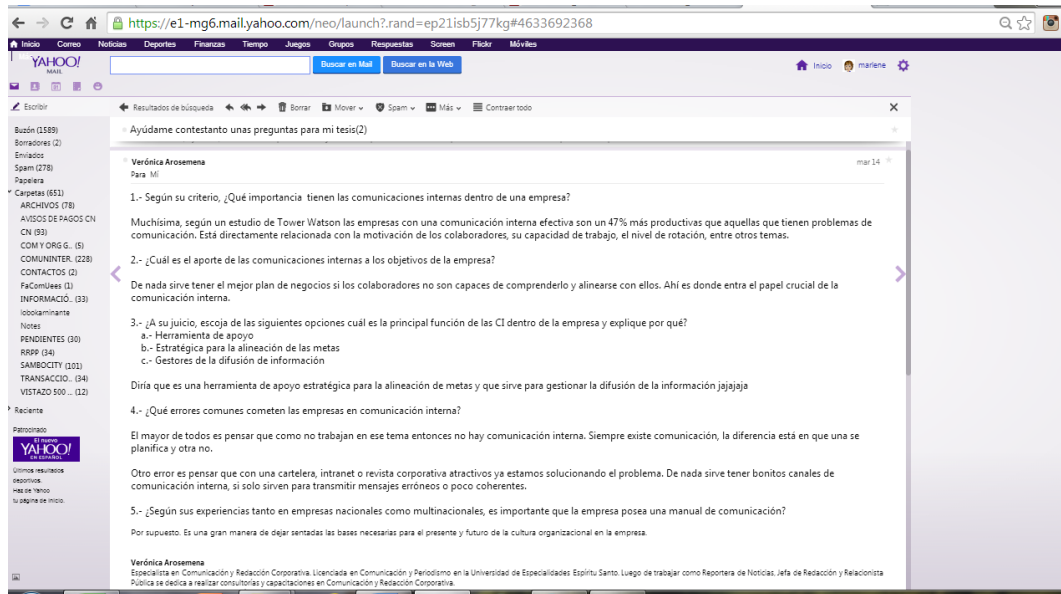
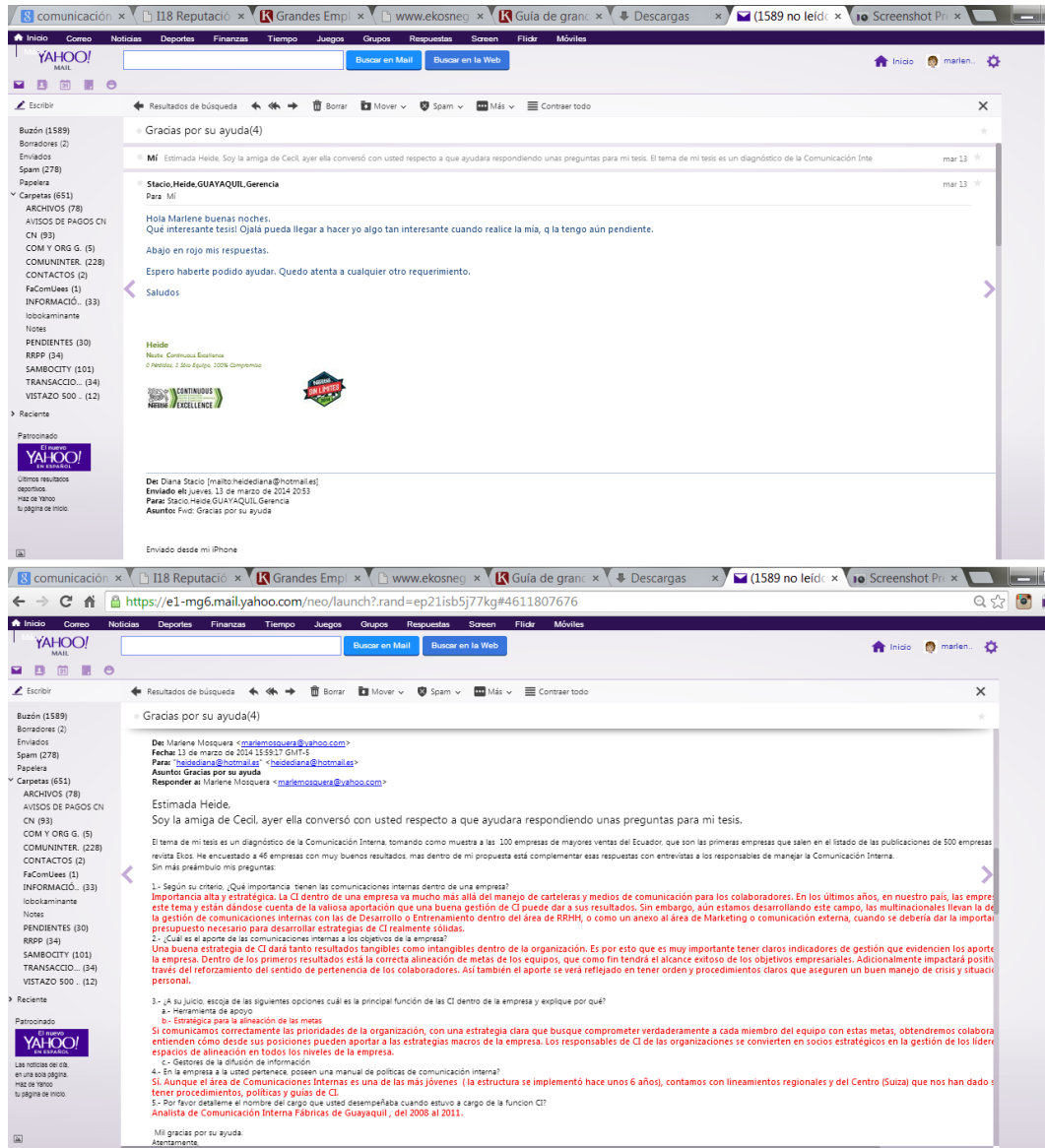


Figura 60.1 Heide Stacio



- **ANEXO 2**

<b>Empresas de la Observación</b>	
Participación Activa Completa	Almacenes De Prati
Participación Activa Moderada	Cervecería Nacional y Dinadec, ambas mantienen una sola estructura organizacional.
Participación Pasiva	Cridesa OI, Empresa Eléctrica de Guayaquil Andec, Unilever y Pronaca
No participación	Otecel (Movistar), Lan, Corporación Fybeca

Figura 61 Empresas Observadas

Fotos de la observación realizada, por políticas de seguridad no se colocar el nombre de las empresas en las gráficas.

## 2.1 CARTELERAS FÍSICAS

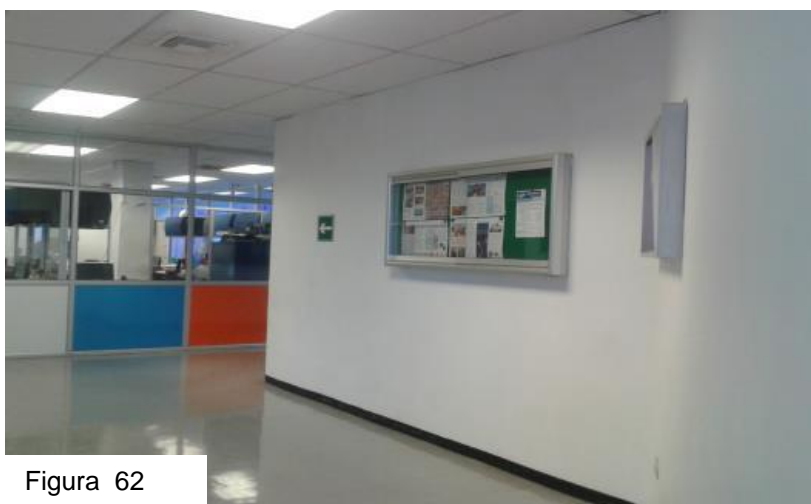


Figura 62



Figura 63



Figura 64



Figura 65



Figura 66

## 2.2 CAMPAÑAS

**10 razones para reciclar**  
 reciclaló 080-000-404  
 www.reciclame.net  
 cumple tu papel

- 1 Reciclar **AYUDA A DISMINUIR** la contaminación del aire y el agua.
- 2 El reciclaje **GENERA PUESTOS FORMALES DE TRABAJO**.
- 3 Por cada tonelada de papel que se recicla, se **SAVAN 5 ÁRBOLES**.
- 4 Si reciclamos **REDUCIMOS LA PRESIÓN** de los rellenos sanitarios.
- 5 El reciclaje es una de las formas más sencillas de **COMBATIR EL CALENTAMIENTO GLOBAL**, pues evitamos generar mayor contaminación.
- 6 Si utilizamos papel reciclado **CONSERVAMOS**.
- 7 Tirar papel a la basura es desperdiciar material para **HACER PRODUCTOS NUEVOS**.
- 8 Reciclar le da tiempo al planeta de **REFORESTARSE**.
- 9 Reciclando **PROLONGAMOS LA VIDA ÚTIL DE LOS MATERIALES**, ahorrando de esta manera dinero y recursos.
- 10 Sumándote a la campaña **"RECICLAME, CUMPLE TU PAPEL"** no sólo ayudas al medio ambiente, también colaboras con becas y desayunos para los niños\* de Fundados y Aldeas Infantiles SOS.

Figura 67

**SOMOS UNILEVER PASOS PARA LLEGAR MAS LEJOS**  
**GRANDES EXPECTATIVAS CUENTAN LOS QUE SABEN**  
**CARGA TU CV QUIERES MAS**  
 PROGRAMA DE TRAINEES 2022

Figura 68



Figura 69

### 2.3 REVISTAS INSTITUCIONALES Y BOLETINES



Figura 70



Figura 71



Figura 72

## 2.4 CAPACITACIONES



Figura 73



Figura 74

## 2.5 MANUALES



Figura 75



Figura 76



- ANEXO 3

### Ranking de las empresas (2007 a 2013)

EMPRESAS DE MAYORES VENTAS EN EL ECUADOR				
Posición	2007	Ventas	2008	Ventas
1	Petroecuador	7700,50	Petroecuador	10.878,36
2	Conecel	871,99	Corporación Favorita	1.075,61
3	Supermercados La Favorita	871,73	Conecel	1.063,97
4	Andes Petroleum Ecuador	747,99	Andes Petroleum Ecuador	960,35
5	Omnibus BB Transportes	620,86	Omnibus BB Transportes	811,08
6	El Rosado	593,92	Corporación El Rosado	679,82
7	Pronaca	489,06	Pronaca	589,50
8	Disensa	476,03	Otecel	470,26
9	Otecel	396,03	Construmercado	438,55
10	Holcim Ecuador	324,63	Dinadec S.A.	418,75
11	Nestlé Ecuador	322,03	Repsol YPF Ecuador	405,59
12	Andinatel	319,40	Nestlé Ecuador	364,59
13	Repsol YPF Ecuador	319,23	Perenco Ecuador Limited	357,06
14	Cervecería Nacional	317,80	Cervecería Nacional	356,10
15	Petróleos y Servicios	308,33	Overseas Petroleum and Investment Corporation	349,22
16	Perenco Ecuador Limited	295,65	Holcim Ecuador	338,98
17	Overseas Petroleum and Investment Corporation	291,27	La Fabril	329,04
18	Repsol YPF Comercial del Ecuador	288,31	Primax Comercial	326,06
19	Unión de Bananeros Ecuatorianos (Ubesa)	284,95	Petróleos y Servicios	313,57
20	Farcomed (Fybeca)	270,49	PetroOriental	301,62
21	Oleoducto de Crudos Pesados (OCP) Ecuador	268,39	Unión de Bananeros Ecuatorianos (Ubesa)	297,15
22	La Fabril	267,02	Acería del Ecuador (Adelca)	280,90
23	Empresa Eléctrica Quito	244,26	Stimm Soluciones Tec. Inteligentes para Mercado Móvil	267,94
24	Petrooriental	224,31	Difare	259,51
25	Exportadora Bananera Noboa	223,26	Oleoducto de Crudos Pesados (OCP) Ecuador	259,45
26	Difare	214,45	Industrial Danec	251,60
27	Ecuador Bottling Company	213,05	Empresa Eléctrica Quito	240,81
28	Exxonmobil Ecuador	211,51	Negocios Industriales Real (Nirsa)	239,40
29	Schlumberger Surencó	195,76	Ecuador Bottling Company	236,12
30	Aerolane	191,71	Negocios Automotrices Neohyundai	231,04
31	General Motors del Ecuador	189,73	Tiendas Industriales Asociadas (Tía)	227,26
32	Stimm Soluciones Tec. Inteligentes para Mercado Móvil	187,86	Farcomed (Fybeca)	222,46
33	Hidropaute	181,15	Exportadora Bananera Noboa	220,81
34	Expalsa	180,22	Expalsa	217,94
35	Tiendas Industriales Asociadas (Tía)	174,62	Exxonmobil Ecuador	214,79
36	Pacifictel	174,20	General Motors del Ecuador	206,20
37	Negocios Industriales Real (Nirsa)	170,84	Andec	205,52
38	Negocios Automotrices Neohyundai	169,11	Maresa	198,60
39	Industrial Danec	161,58	Importadora Industrial Agrícola IIASA	198,04
40	Murphy Ecuador Oil Company	161,55	Murphy Ecuador Oil Company	195,19
41	Provedora Ecuatoriana Proesa	157,04	Schlumberger Surencó	190,90
42	Acería del Ecuador (Adelca)	155,72	Toyota del Ecuador	189,73
43	Industrias Ales	153,83	Proesa	187,32
44	Unilever Andina Ecuador	147,26	Industrias Ales	184,58
45	Burlington Resources Oriente Limited	146,99	Mega Santamaría	183,01
46	Yanbal Ecuador	145,33	Novacero	182,13
47	Maresa	145,09	Unilever Andina Ecuador	181,56
48	Andec	140,30	IPAC	178,07
49	Corpetrolsa	138,66	Quifatex	174,27
50	Quifatex	137,15	Yanbal Ecuador	168,33

Posición	2009	Ventas	2010	Ventas
1	Petroecuador	8145,30	EP Petroecuador	10.744,58
2	Corporación Favorita	1145,50	Corporación Favorita	1.284,04
3	Conecel	1147,47	Conecel	1.247,89
4	Corporación El Rosado	704,40	Omnibus BB	789,64
5	Omnibus BB Transportes	665,70	Corporación El Rosado	766,13
6	Pronaca	615,78	Andes Petroleum	719,37
7	Dinadec S.A.	489,00	Pronaca	649,81
8	Otecel	479,98	Otecel	524,41
9	Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNI	441,56	Dinadec	523,09
10	Construmercado	424,97	Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNI	439,51
11	Cervecería Nacional	423,91	Nestlé	413,11
12	Holcim Ecuador	370,85	Construmercado	411,09
13	Nestlé	354,16	Primax Comercial del Ecuador	405,25
14	Unión de Bananeros Ecuatorianos (Ubesa)	348,94	Petróleos y Servicios	361,16
15	Petróleos y Servicios	336,94	Holcim Ecuador	358,28
16	La Fabril	326,62	La Fabril	348,31
17	Difare	285,36	Cervecería Nacional	321,09
18	Empresa Eléctrica Quito	283,50	Arca Ecuador	316,52
19	Ecuador Bottling Company	279,77	Tiendas Industriales Asociadas TIA	312,64
20	Primax Comercial del Ecuador	270,16	Difare	297,94
21	Oleoducto de Crudos Pesados (OCP) Ecuador	264,63	Ubesa	295,90
22	Tiendas Industriales Asociadas (Tía)	264,05	OCP Ecuador	273,61
23	Quifatex	225,58	General Motors del Ecuador	266,17
24	Farcomed (Fybeca)	219,22	Quifatex	253,28
25	Proesa	218,30	Farcomed (Fybeca)	249,05
26	Unilever Andina Ecuador	208,90	Holdindgine	245,50
27	Acería del Ecuador Adelca	206,57	Automotores y Anexos Ayasa	240,73
28	Schlumberger Surenc	203,26	Mega Santamaría	235,84
29	Neohyundai	198,58	Proesa	234,29
30	Industrial Danec	198,02	Schlumberger Surenc	224,73
31	Hidalgo e Hidalgo	196,55	Unilever Andina Ecuador	222,08
32	Expalsa Exportadora de Alimentos	187,23	Repsol-YPF Ecuador	221,17
33	Exxonmobil Ecuador	181,66	Negocios Industriales Real Nirsa	217,50
34	Negocios Industriales Real Nirsa	180,95	Aymesa	213,28
35	Industrias Ales	180,78	Maresa	210,87
36	Andec	176,13	Industrial Danec	208,73
37	Repsol-YPF Ecuador	170,20	Acería del Ecuador Adelca	204,64
38	Comandato	165,14	Hidalgo e Hidalgo	198,07
39	Agripac	160,77	Reybanpac	194,83
40	Reybanpac	160,75	Brundicorpi	189,13
41	Econofarm (Sana Sana)	159,16	Econofarm (Sana Sana)	189,05
42	Yanbal Ecuador	158,48	Industrias Ales	188,75
43	Maresa	156,57	Aekia	181,54
44	Importadora Industrial Agrícola IIASA	148,71	Toyota del Ecuador	178,17
45	Novacero	143,69	Comandato	175,44
46	Maquinarias y Vehículos (Mavesa)	142,01	Andec	175,13
47	Stimm Soluciones Tec. Inteligentes para Mercado Móvil	141,66	Agripac	173,52
48	IPAC	138,83	Exxonmobil Ecuador	168,93
49	Primax Ecuador	135,94	Yanbal Ecuador	165,40
50	Indurama	133,92	Bonanza Fruit Corpbonanza	165,05

\* En 2009 a Conecel le correspondía la posición dos pero la empresa realizó una corrección de sus cifras.

Posición	2011	Ventas	2012	Ventas
1	EP Petroecuador	14.781,52	EP Petroecuador	15.616,50
2	Corporación Favorita	1454,13	Corporación Favorita	1.606,14
3	Conecel	1428,94	Conecel (Claro)	1.494,09
4	Corporación El Rosado	867,83	Corporación El Rosado	983,93
5	Omnibus BB	818,78	General Motors del Ecuador	806,23
6	Pronaca	728,86	Pronaca	800,19
7	Dinadec	598,05	Omnibus BB	800,14
8	CNT	589,31	Dinadec	682,89
9	Otecel	580,32	CNT EP	650,36
10	CNEL Corporación Nacional de Electricidad	513,44	Otecel (Movistar)	643,10
11	Andes Petroleum	500,92	Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP	635,89
12	Construmercado	468,70	CNEL Corporación Nacional de Electricidad	513,22
13	La Fabril	424,34	Nestlé Ecuador	506,05
14	Primax Comercial del Ecuador	420,97	Andes Petroleum Ecuador	482,32
15	Nestlé	420,76	Construmercado	473,77
16	Holcim Ecuador	407,80	Holcim Ecuador	470,42
17	Arca Ecuador	400,87	La Fabril	454,89
18	Petróleos y Servicios	391,62	Primax Comercial del Ecuador	443,57
19	Tiendas Industriales Asociadas TIA	373,40	Tiendas Industriales Asociadas TÍA	440,36
20	Empresa Eléctrica Quito EEQ	367,26	Schlumberger Surencó	431,93
21	Cervecería Nacional	364,65	Arca Ecuador	421,47
22	General Motors del Ecuador	330,44	Cervecería Nacional	409,70
23	Difare	328,12	Petróleos y Servicios	395,49
24	Aerolane	321,96	Difare	392,35
25	Industrial Danec	306,22	Operaciones Río Napo Compañía de Economía Mixta	360,20
26	Quifatex	305,82	Aerolane	357,60
27	Neohyundai	298,06	Negocios Industriales Real Nirsa	353,14
28	Ubesa	291,59	Empresa Eléctrica Pública de Guayaquil EP	349,60
29	Negocios Industriales Real N.I.R.S.A.	279,48	Proesa	332,98
30	Acería del Ecuador Adelca	277,90	Acería del Ecuador Adelca	331,17
31	Proesa	274,40	Neohyundai	324,48
32	Expalsa Exportadora de Alimentos	272,66	Quifatex	310,00
33	Mega Santamaría	271,07	Empresa Eléctrica Quito	305,58
34	OCP Ecuador	270,49	Empresa Pública Flota Petrolera Ecuatoriana EP Flope	302,34
35	Schlumberger Surencó	264,96	Mega Santa María	298,56
36	Aymesa	263,48	Aymesa	297,36
37	Farcomed (Fybeca)	261,46	Expalsa	296,79
38	Automotores y Anexos Ayasa	259,40	Overseas Petroleum and Investment Corporation	290,48
39	Distribuidora Importadora Dipor	251,06	Distribuidora Importadora Dipor	289,44
40	Industrias Ales	249,63	Econofarm (Sana Sana)	288,39
41	Econofarm (Sana Sana)	243,61	OCP Ecuador	285,14
42	Promarisco	239,98	Farcomed (Fybeca)	268,50
43	Unilever Andina Ecuador	239,96	Industrial Danec	262,37
44	Andec	224,72	Hidalgo e Hidalgo	262,13
45	Importadora Industrial Agrícola (IIASA)	218,91	Unilever Andina Ecuador	261,14
46	Novacero	217,41	Ubesa	260,88
47	Overseas Petroleum	214,03	Maresa	257,55
48	Aekia	213,95	Importadora Industrial Agrícola IIASA	253,58
49	(Comandato)	212,35	Novacero	251,66
50	Reybanpac	209,95	Promarisco	244,6

Posición	2013	Ventas	EMPRESAS ENCUESTADAS
1	EP Petroecuador	16334,49	Pronaca 023976400 Gabriela Zambrano
2	Corporación Favorita	1.755,91	Otecel 022227700 Verónica Ochoa
3	Conecel (Claro)	1.676,52	Nestle 022232400 Nydian Rodríguez
4	Corporación El Rosado	1.058,17	Difare 043731390 Mónica Cordero
5	General Motors del Ecuador	993,11	Petroecuador 022563060 María Paulina González
6	Pronaca	868,92	Tiendas Industriales Asociadas TÍA 042598830 Nexar Toala
7	Dinadec	739,53	OCP Ecuador
8	Otecel (Movistar)	681,56	Schlumberger Surenc 022979400 Milton Guerra
9	Omnibus BB	657,00	Hidropaute 073700100 Lcdo. Marco Brito
10	Schlumberger del Ecuador	631,14	Farcomed 023829800 Alex Ontaneda
11	Andes Petroleum Ecuador	469,90	Corporación El Rosado 042322000
12	Holcim Ecuador	517,56	Petróleos & Servicios 02-2521670 ext113 Susana Barriga
13	Difare	552,91	Exxonmobil Ecuador 02-3994600
14	Tiendas Industriales Asociadas TÍA	491,30	Andes Petroleum Ecuador 02-2988500 Gabriela Cornejo
15	Construmercado	481,58	Adelca 0238013210
16	Sinohydro Corporation	478,29	Industrias Ales 022402600 Fabián Ortiz
17	La Fabril	473,81	Repsol YPF Ecuador 02-2976600 María Belén Russo
18	Arca Ecuador	469,70	Empresa Eléctrica Quito 02-3964700 Fanny Grijalva
19	Nestlé Ecuador	465,36	Holcim Ecuador S. A. - Luis Fernando Piedra Koppel - 3709000 Ext. 1230.
20	Cervecería Nacional	452,17	Disensa - Luis Fernando Piedra Koppel - 3709000 Ext. 1230.
21	Primax Comercial del Ecuador	449,96	Construmercado - Luis Fernando Piedra Koppel - 3709000 Ext. 1230.
22	Operaciones Río Napo Compañía de Econ	430,56	La Fabril 052920091 Santiago Palacios
23	Petróleos y Servicios	391,56	Ecuador Bottling Company 046011641 Luis Villacis
24	Panavial	377,70	Murphy Ecuador Oil Company 02-2976600 María Belén Russo
25	Proesa	349,53	Industrias Danec S. A. Daniel Baca Gomez
26	AECON AG Constructores	347,63	Maresa 02-3999500 Gabriela Valarezo
27	Aerolane	344,67	Conecel (Claro) María Lourdes Oliva
28	Negocios Industriales Real Nirsa	336,74	Expalsa 042804200 Julio Tenesaca
29	Acería del Ecuador Adelca	330,50	Andec 042482833 ext. 224 Laura Guaman
30	Hidalgo e Hidalgo	328,29	Proesa 023969600 María Alejandra Peña
31	Empresa Eléctrica Quito	336,04	Comandato 042296300 Juan Carlos Navarrete
32	Econofarm (Sana Sana)	324,70	Unilever 042593000 Dilia Gavlans
33	Distribuidora Importadora Dipor	315,03	IIASA 042237000 Silvia Merino
34	Quifatex	313,50	Almacenes Juan El Juri 072862111 Janeth Bustamante
35	Mega Santa María	312,84	IPAC 043702120
36	OCP Ecuador	278,68	Novacero 042481528 Gabriela Avilés
37	Constructora Norberto Odebrecht	294,45	Confiteca 022671896 María Paz Arroyo
38	Farcomed (Fybeca)	290,74	Almacenes La Ganga 042682682
39	Reybanpac	285,94	Indurama 072882900 Felipe Carrión
40	Unilever Andina Ecuador	284,21	Toni 043701300 Mónica Collantes
41	Industrial Pesquera Santa Priscila	284,19	NIRSA Leonardo Macías 042284010
42	Neohyundai	275,65	Quifatex 023961900 Verónica Flores
43	Halliburton Latin American LLC	273,61	CN Y DINADEC / AIDA MOREIRA
44	Herdoíza Crespo Construcciones	270,06	
45	Leterago del Ecuador	267,88	
46	Ubesa	256,92	
47	Expalsa	252,25	
48	Aekia	242,74	
49	Industrial Danec	239,41	
50	Comercial Kywi	239,09	

\* En amarillo las empresas encuestadas y al lado las empresas con los colaboradores que respondieron.

A partir de 20 de mayo del 2014 en que se publicó en el registro oficial N° 249 en Ley Orgánica para el Fortalecimiento y Optimización del Sector Societario y Bursátil, la información financiera de las empresas es pública y se encuentra publicada en el portal de la Superintendencia de Compañías: [www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec).

• ANEXO 4

**Análisis de la muestra por frecuencia en el ranking**

Nº	Empresas	Posición 2007	Posición 2008	Posición 2009	Posición 2010	Posición 2011	Posición 2012	Posición 2013	Frecuencia 7 años
1	Pronaca	7	7	6	7	6	6	6	1
2	Otecel	9	8	8	8	9	10	8	1
3	Nestle	11	12	13	11	15	13	23	1
4	Difare (Pharmacy's y Cruz azul)	26	24	17	20	23	24	14	1
5	Petroecuador	1	1	1	1	1	1	1	1
6	Tiendas Industriales Asociadas TÍA	35	31	22	19	19	19	17	1
7	OCP ECUADOR	21	25	21	22	34	41	43	1
8	Schlumberger Surencó	29	41	28	30	35	20	12	1
9	Hidropaute	33	SP	SP	SP	SP	SP	SP	0
10	Farcomed (Fybeca y Sana Sana)	20	32	24	25	37	42	13*	1
11	Corporación El Rosado	6	6	4	5	4	4	4	1
12	Petróleos & Servicios	15	19	15	14	18	23	27	1
13	Exxonmobil Ecuador	28	35	33	48	60	75	83	1
14	Andes Petroleum Ecuador	4	4	SD	6	11	14	21	0
15	Adelca	42	22	27	37	30	30	35	1
16	Industrias Ales	43	44	35	42	40	58	60	1
17	Repsol YPF Ecuador (EU)	13	11	37	32	54	70	SP	0
18	Repsol YPF Comercial del Ecuador (EU)	18	SP	SP	SP	SP	SP	SP	0
19	Empresa Eléctrica Quito	23	27	18	SD	20	33	33	0
20	Holcim Ecuador S. A. (EU)	10	16	12	15	16	16	16	1
21	Disensa (EU)	8	SP	SP	SP	SP	SP	SP	0
22	Construmercado (EU)	SP	9	10	12	12	15	18	0
23	La Fabril	22	17	16	16	13	17	20	1
24	Ecuador Bottling Company	27	29	19	18	17	21	22*	1
25	Murphy Ecuador Oil Company	40	40	SP	SP	SP	SP	SP	0
26	Industrias Danec S. A.	39	26	30	36	25	43	52	1
27	Maresa	47	38	43	35	53	47	65	1
28	Conecel (Claro)	2	3	3	3	3	3	3	1
29	Expalsa	34	34	32	SP	32	37	50	0
30	Andec	48	37	36	46	44	60	61	1
31	Proesa	41	43	25	29	31	29	31	1
32	Comandato	75	53	38	45	SP	SP	SP	0
33	Unilever	44	47	26	31	43	45	44	1
34	Importadora Industrial Agrícola IIASA	58	39	44	51	45	48	56	1
35	Almacenes Juan El Juri	65	SP	59	96	SP	SP	SP	0
36	IPAC	73	48	48	55	59	53	58	1
37	Novacero	80	46	45	52	46	49	55	1
38	Almacenes La Ganga	79	72	SD	58	55	55	54	0
39	Indurama	54	63	50	SP	SP	SP	SP	0
40	Toni	SP	SP	81	80	89	98	100	0
41	NIRSA	37	28	34	33	SP	27	34	1
42	Quifatex	50	49	23	24	26	32	38	1
43	Cervecería Nacional (EU)	14	14	11	17	21	22	25	1
44	Dinadec (EU)	SP	10	7	9	7	8	7	0
45	General Motors -GM (EU)	31	36	55	23	22	5	5	1
46	Omnibus BB (EU)	5	5	5	4	5	7	11	0

SP: Sin Posición dentro de las 100 mayores empresas

\*Corporación Grupo Fybeca

\* Arca Ecuador (Coca - Cola)

EU: Empresas Unificadas porque tienen una sola estructura organizacional aunque reporten con distintos RUCs pero . En los resultados se unificaron las respuestas y por ello se reducen a 42 empresas encuestadas.

Total de la muestra	Frecuencia de 7	Porcentaje
42	30	71%

▪ **ANEXO 5**  
EMPRESAS ENCUESTADAS



1

**Dirección:** Calle Alpallana E8-86 y  
Av. 6 de Diciembre

**Teléfono:** 022563060

**Área que maneja CI:** Dirección de  
Imagen Empresarial

**Responsable/Jefe:** Lcda. María  
Paulina González

**Email:**

[paulina.gonzalez@epetroecuador.ec](mailto:paulina.gonzalez@epetroecuador.ec)

**NOTA:** Fui atendida por Doris de  
recepción quien me direccionó.  
Varios días después fui atendida.

**CORPORACIÓN  
EL ROSADO S.A.**

3

**EL ROSADO**

**Dirección:** Boyacá y 9 de Octubre

**Teléfono:** 04-2322000

**Área que maneja CI:** no tiene

**NOTA:** En recepción indicaron que  
no existe Dpto. de Comunicación. La  
encuesta se subió como negativa.



2 **CONECEL**

**Dirección:** Av. Amazonas 6017 y  
Río Coca – Edificio ETECO

**Teléfono:** 045004040

**Área que maneja CI:** Comunicación  
Organizacional

**Responsable/Jefe:** respondió la  
encuesta María de Lourdes Oliva

**Email:** [molivae@claro.com.ec](mailto:molivae@claro.com.ec)

**NOTA:** sin novedades.



4

**ANDES PETROLEUM ECUADOR**

**Dirección:** Avenida Naciones  
Unidas E10-44 y República de El  
Salvador

**Teléfono:** 02-2988-500

**Área que maneja CI:** Recursos  
Humanos

**Responsable/Jefe:** Gabriela  
Cornejo

**Email:**

[gabriela.cornejo@andespetro.com](mailto:gabriela.cornejo@andespetro.com)

**NOTA:** Luego de varios intentos, direccionó a un asistente para que responda la encuesta.



5

**PRONACA**

**Dirección:** Los Naranjos N44-15 y Av. de los Granados

**Teléfono:** 02-3976400

**Área que maneja CI:** Recursos Humanos

**Responsable/Jefe:** Pamela Sandoval

**Email:** [psandoval@pronaca.com](mailto:psandoval@pronaca.com)

**NOTA:** Atendió Gabriela Zambrano, coordinadora en área Desarrollo Organizacional, indicó que la jefa inmediata Pamela Sandoval, no podía atenderme pero que ella estaba autorizada para responder.



6

**DISENSA**

**Dirección:** Calle Manuel Zambrano # 200 y Panamericana Norte, Km. 3.5

**Teléfono:** 043709000

**Área que maneja CI:**

**Responsable/Jefe:** Luis Fernando Piedra

**Email:**

[luis.fernando.piedra@holcim.com](mailto:luis.fernando.piedra@holcim.com)

**NOTA:** ya está subida la encuesta



7

**OTECEL**

**Dirección:** Av. Republica E7 16 & La



8

**HOLCIM ECUADOR**

**Dirección:** Calle Manuel Zambrano

Pradera Esq Telefónica La Pradera

**Teléfono:** 02-2227700

**Área que maneja CI:** Recursos Humanos

**Responsable/Jefe:** Verónica Gómez

**Email:** [v.gomez@telefonica.com](mailto:v.gomez@telefonica.com)

**NOTA:** Atendió, Verónica Ochoa, colaboradora de la misma área, quien me indicó estar autorizada para responder encuesta.

# 200 y Panamericana Norte, Km. 3.5

**Teléfono:** 02-2482830 / 043709000

**Área que maneja CI:**

**Responsable/Jefe:** Luis Fernando Piedra

**Email:**

[luis.fernando.piedra@holcim.com](mailto:luis.fernando.piedra@holcim.com)

9



**NESTLE**

**Dirección:** Av. González Suárez N. 31-135 y Gonessiat

**Teléfono:** 02-2232400

**Área que maneja CI:** Recursos Humanos

**Responsable/Jefe:** Nydian

Rodríguez

**Email:**

[nydian.rodriquez@ec.nesle.com](mailto:nydian.rodriquez@ec.nesle.com)

**NOTA:** Muy atenta y simpática al responder la encuesta. Una empresa de puertas abiertas.

10



**REPSOL YPF ECUADOR**

**Dirección:** AV. 12 DE OCTUBRE N24-593 Y FRANCISCO SALAZAR, EDF. EXPOPLAZA 2000, P. 1 AL

**Teléfono:** 02-2 976-600

**Área que maneja CI:** Dp. De Organización

**Responsable/Jefe:** María Belén Russo

**Email:**

[mariabelen.russo@repsol.com](mailto:mariabelen.russo@repsol.com)

11



**PETRÓLEOS & SERVICIOS**

**Dirección:** Av. 6 de Diciembre N30-

12



**DIFARE**

**Dirección:** Urbanización Ciudad



182 y Alpallana

**Teléfono:** 02-2521670 ext.113

**Área que maneja CI:** Recursos Humanos

**Responsable/Jefe:** Susana Barriga

**Email:**

[susana.barriga@petroleosyservicios.com](mailto:susana.barriga@petroleosyservicios.com)

**NOTA:** Indicó que aunque conoce de CI, en dicha empresa definitivamente no se maneja el tema.

Colón Mz. 275 Solar 5 **Etapa Fase III**  
Edificio Corporativo 1

**Teléfono:** 04-3731390

**Área que maneja CI:** Asuntos Corporativos

**Responsable/Jefe:** Mónica Cordero

**Email:**

[monica.cordero@grupodifare.com](mailto:monica.cordero@grupodifare.com)

**NOTA:** Atendió muy amable y atenta.

13



**FARCAMED (FYBECA)**

**Dirección:** Av. De Los Shyris, km. 5 1/2. Vía a Amaguaña

**Teléfono:** 023829800

**Área que maneja CI:** Recursos Humanos

**Responsable/Jefe:** Alex Ontaneda

**Email:** [aontaneda@farcomed.com.ec](mailto:aontaneda@farcomed.com.ec)

**NOTA:** Después de muchas llamadas accedió a contestar la encuesta.

14



**OLEODUCTOS DE CRUDOS PESADOS**

**Dirección:** Av. Amazonas 1014 y Naciones Unidas Ed. Banco La Previsora Torre A P3

**Teléfono:** 022973200

**Área que maneja CI:** Comunicación

**Responsable/Jefe:** Gabriela Borja

**Email:** [mborja@ocp-ec.com](mailto:mborja@ocp-ec.com)

**NOTA:** Solicitó se envíe la encuesta por correo. Luego se llamó a confirmar la recepción indicó que ya la había contestado.

15



**LA FABRIL**

**Dirección:** Km 14 1/2 Vía Daule

16



**EMPRESA ELÉCTRICA QUITO**

**Dirección:** Av. 10 de Agosto y las

**Teléfono:** 04-2160598 /052920091

**Área que maneja CI:** Dpto.

Relaciones Públicas

**Responsable/Jefe:** Santiago

Palacios

**Email:**

[comunicación@lafabril.com.ec](mailto:comunicación@lafabril.com.ec)

**NOTA:** Indicaron que se manejan bajo la agencia Maruri; no obstante, había un encargado de las Relaciones Públicas, que se encontraba en Manta.

Casas

**Teléfono:** 02-3964700

**Área que maneja CI:** Dpto.

Comunicación

**Responsable/Jefe:** Fanny Grijalva

**Email:** [fgrijalva@eeq.com.ec](mailto:fgrijalva@eeq.com.ec)

**NOTA:** Llamé en varias ocasiones hasta que me dijeron que la encargada de esos temas es la Dra. Fanny Grijalva, su asistente me pidió que le envíe un correo a [fgrijalva@eeq.com.ec](mailto:fgrijalva@eeq.com.ec) y me indicó que dudaba que me atendiera en estas semanas porque estaba ocupada con otros temas, indicándome que ella es la única vocera para contestar ese tipo de encuestas. 25/04 me respondió su asistente la encuesta.

17



**ECUADOR BOTTLING COMPANY**

**Dirección:** Km 11 1/2 Vía a Daule.

Parque Industrial El Sauce. Junto al  
Pai #6

**Teléfono:** 04-6011641

**Área que maneja CI:** Recursos  
Humanos

**Responsable/Jefe:** Luis Villacís

**Email:** [lvillacis@pbc.com.ec](mailto:lvillacis@pbc.com.ec)

**NOTA:** Atendió María Jaramillo,

18 **EXXON**  
**Mobil**

**EXXONMOBIL ECUADOR**

**Dirección:** Granda Centeno Oe 4-60  
y Av Brasil

**Teléfono:** 02-3994600

**Área que maneja CI:** no tiene

**NOTA:** En recepción, indicaron que solo tienen oficinas administrativas en Ecuador. Que las demás áreas se manejan directamente en el exterior.

indicando que esos temas los maneja el área de RRHH y que le envíe un correo al Sr. Luis Villacís, mismo que fue enviado. Su asistente, quien accedió a responder la encuesta.

19

 **Schlumberger**

**SCHLUMBERGER SURENCO**

**Dirección:** Av. 12 de Octubre N24  
593 & Francisco Salazar Pb  
Expocentury Mariscal Sucre

**Teléfono:** 02-2979400

**Área que maneja CI:** Recursos  
Humanos

**Responsable/Jefe:** Milton Guerra

**Email:** [mguerra@slb.com](mailto:mguerra@slb.com)

**NOTA:** Una persona amable atendió después de 5 días, pero siempre de forma educada. Maneja el área de Tecnología, pero por el momento también era responsable de RRHH.

20

 **CELEC EP**  
Corporación Eléctrica del Ecuador  
HIDROPAUTE

**HIDROPAUTE**

**Dirección:** Panamericana Norte Km  
7.5

**Teléfono:** 07-3700100

**Área que maneja CI:** Comunicación  
Social

**Responsable/Jefe:** Marco Brito

**Email:** [marco.brito@celec.com.ec](mailto:marco.brito@celec.com.ec)

**NOTA:** Muy amable comentó que trabajan mucho con la parte audiovisual para mejorar la CI.

21

 **TIA**

**TIENDAS INDUSTRIALES  
ASOCIADAS (TIA)**

**Dirección:** Luque 217 y Chimborazo

**Teléfono:** 04-2598830 EXT 1212

**Área que maneja CI:** Marketing

**Responsable/Jefe:** Nexar Toala

**Email:** [nexar.toala@tia.com.ec](mailto:nexar.toala@tia.com.ec)

**NOTA:** Primero negaron que

22

 **Danec s.a.**  
Made in Ecuador by

**INDUSTRIAL DANEC**

**Dirección:** Km 1 1/2 vía Sangolquí -  
Tambillo

**Teléfono:** 02-2984-900 / 2330-301

**Área que maneja CI:** Recursos  
Humanos

**Responsable/Jefe:** Dr. Daniel Baca

**Email:** [dbaca@danec.com](mailto:dbaca@danec.com)

existiera una persona encargada de CI, me pasaran con RRHH y de ahí direccionaron al área de Sistemas, y al final al Dpto. de Marketing donde existe un encargado de CI.

23



**MURPHY ECUADOR OIL COMPANY**

**Dirección:** Av. 12 de Octubre N24-593 y Francisco Salazar, Edf Expoplaza 2000, P. 1 AL 5

**Teléfono:** 02-22976600

**Área que maneja CI:** Área de Comunicación

**Responsable/Jefe:** María Belén Russo

**Email:**

[mariabelen.russo@repsol.com](mailto:mariabelen.russo@repsol.com)

**NOTA:** Llamé a María Belén Russo, que me indicó que dicha empresa es parte de Repsol y respondió a la encuesta.

24



**ACERÍA DEL ECUADOR (ADELCA)**

**Dirección:** Ed. Site Center Torre 1 Piso 1 Oficina 108 Calle del Establo y del Charro Lote 50- Sector Santa Lucía Alta

**Teléfono:** 02-380132

**Área que maneja CI:**

**Responsable/Jefe:**

**Email:**

**NOTA:** Ya está subida la encuesta como negativa, debido a que en recepción negaron que exista Dpto. de Comunicación.

25



**INDUSTRIAS ALES**

**Dirección:** Av. Galo Plaza N51-23 y Rafael Bustamante

**Teléfono:** 02- 2 240 2600

**Área que maneja CI:** Recursos Humanos

26



**MARESA**

**Dirección:** Av. de los Granados E11-67 y de las Hiedras esquina. Edificio Corporación Maresa Holding

**Teléfono:** 02-3999500

**Área que maneja CI:** Comunicación

**Responsable/Jefe:** Fabián Ortíz  
**Email:** fortiz@ales.com.ec  
**NOTA:** Sin novedades respondió la encuesta.

Corporativa  
**Responsable/Jefe:** Gabriela Valarezo  
**Email:**  
[gvalarezo@corpmaresa.com.ec](mailto:gvalarezo@corpmaresa.com.ec)  
**NOTA:** La encuesta fue enviada por email y su asistente María Fernanda Viteri, respondió la encuesta.



**CONSTRUMERCADO**  
**Dirección:** Av. Barcelona & José Rodríguez Bonin P2 el Caimán San Eduardo 1  
**Teléfono:** 04- 3709000  
**Área que maneja CI:**  
**Responsable/Jefe:** Luis Fernando Piedra  
**Email:**  
[luis.fernando.piedra@holcim.com](mailto:luis.fernando.piedra@holcim.com)  
**NOTA:** Sin novedades

28  
**REPSOL YPF COMERCIAL DEL ECUADOR**  
**Dirección:** AV. 12 DE OCTUBRE N24-593 Y FRANCISCO SALAZAR, EDF. EXPOPLAZA 2000, P. 1 AL  
**Teléfono:** 02-2 976-600  
**Área que maneja CI:** Dpto. De Organización  
**Responsable/Jefe:** María Belén Russo  
**Email:**  
[mariabelen.russo@repsol.com](mailto:mariabelen.russo@repsol.com)  
**NOTA:** Sin novedades



**EXPALSA**  
**Dirección:** Vía Durán Tambo Km 6.5  
**Teléfono:** 04 2804200  
**Área que maneja CI:** Recursos Humanos



**ANDEC**  
**Dirección:** Av. Raúl Clemente Huerta - Vía a las Esclusas  
**Teléfono:** 04-2482833 ext. 224  
**Área que maneja CI:** No tiene

**Responsable/Jefe:** Julio Tenesaca  
**Email:** [julio\\_tenesaca@expalsa.com](mailto:julio_tenesaca@expalsa.com)  
**NOTA:** Ya fue respondida la encuesta por asistente.

**NOTA:** La asistente del área de Tecnología de Información, Laura Guamán, indicó que no se maneja la Comunicación interna.

31



**PROVEEDORA ECUATORIANA**

**PROESA**

**Dirección:** Chimborazo 705 y Pampite , Edificio La Esquina Pb - Cumbayá

**Teléfono:** 02-3969600

**Área que maneja CI:** Asuntos Corporativos

**Responsable/Jefe:** María Alejandra Peña

**Email:** [maria.peña@pmi.com](mailto:maria.peña@pmi.com)

**NOTA:** Sin novedades.

32



**COMANDATO**

**Dirección:** 9 de Octubre #743 y García Avilés

**Teléfono:** 04- 2296300

**Área que maneja CI:** Recursos Humanos

**Responsable/Jefe:** Juan Carlos Navarrete

**Email:** [jnavarrete@comandato.com.ec](mailto:jnavarrete@comandato.com.ec)

**NOTA:** Sin novedades.

33



**UNILEVER ANDINA ECUADOR**

**Dirección:** Km 25 Vía Daule

**Teléfono:** 04-2593000

**Área que maneja CI:** Recursos Humanos

**Responsable/Jefe:** Diliana Gavilanes

**Email:** [diliana.gavilanes@unilever.com](mailto:diliana.gavilanes@unilever.com)

**NOTA:** Sin novedades

34



**IMPORTADORA INDUSTRIAL AGRÍCOLA IIASA**

**Dirección:** Av. Juan Tanca Marengo Km 5 frente a las antenas de TV Cable


**Teléfono:** 042237000


**Área que maneja CI:** Dpto. Bienestar Social

**Responsable/Jefe:** Silvia Merino  
**Email:** [merino\\_silvia@iiasacat.com](mailto:merino_silvia@iiasacat.com)

**NOTA:** Respondida por su asistente.

35   
**ALMACENES JUAN ELJURI**  
**Dirección:** Av. Gil Ramírez Dávalos  
5-32 y Armenillas  
**Teléfono:** 07-2862111  
**Área que maneja CI:** Recursos  
Humanos  
**Responsable/Jefe:** Janeth  
Bustamante  
**Email:** [jjbustamante@eljuri.com](mailto:jjbustamante@eljuri.com)  
**NOTA:** Respondida si novedades.

36   
**IPAC**  
**Dirección:** Km 10 1/2 Vía a Daule  
**Teléfono:** 04 3702120  
**Área que maneja CI:** no tiene  
**NOTA:** La recepcionista indicó que  
no existe la función de  
Comunicación interna

37   
**NOVACERO**  
**Dirección:** Cdla. Santa Leonor Mz. 5  
Solar 16-17-18 Av. Benjamín  
Rosales entre Terminal Terrestre y  
Puente de la Unidad Nacional  
**Teléfono:** 04-3800600/ 04-3800601  
**Área que maneja CI:** Recursos  
Humanos  
**Responsable/Jefe:** Gabriela Avilés  
**Email:** [avilesm@novacero.com](mailto:avilesm@novacero.com)  
**NOTA:** Ya está subida

38   
**CONFITECA**  
**Dirección:** Av. Colón 698 y Yáñez  
Pinzón Edif. El Dorado 3er Piso  
**Teléfono:** 022671896  
**Área que maneja CI:** Recursos  
Humanos  
**Responsable/Jefe:** María Paz  
Arroyo  
**Email:** [maroyo@confiteca.com.ec](mailto:maroyo@confiteca.com.ec)  
**NOTA:** Ya está subida

39   
**ALMACENES LA GANGA**  
**Dirección:** Cdla. Kennedy Norte,  
Calle José Castillo y Miguel Ángel

40   
**INDURAMA**  
**Dirección:** Av. de las Américas y  
Don Bosco esquina

Granados

**Teléfono:** (04) 2682682

**Área que maneja CI:**

**NOTA:** en recepción indicaron que no existe Dpto. de CI ni persona que maneje el tema.

**Teléfono:**072882900 / 072880900

**Área que maneja CI:** Comunicación Social

**Responsable/Jefe:** Felipe Carrión

**Email:** [fcarrion@indurama.com.ec](mailto:fcarrion@indurama.com.ec)

**NOTA:** Sin novedades.

41



**INDUSTRIAS LÁCTEAS TONI**

**Dirección:** Vía a Daule Km 7,5

**Teléfono:** 043701300

**Área que maneja CI:** Comunicación

**Responsable/Jefe:** Mónica

Collantes

**Email:** [mcollantes@tonisa.com](mailto:mcollantes@tonisa.com)

**NOTA:** Sin novedades.

42



**QUIFATEX**

**Dirección:** Avda. de las Américas

Ed. Mecanos 2do. Piso / Av. 10 d

Agosto y Manuel Zambrano

**Teléfono:** 02-3961900 – 2282450 -

2282784

**Área que maneja CI:** Recursos

Humanos

**Responsable/Jefe:** Lorena

Calderón

**Email:**

[lorena.calderon@quifatex.com](mailto:lorena.calderon@quifatex.com)

**NOTA:** Respondió Verónica Flores, asistente.

43



**NEGOCIOS INDUSTRIALES REAL (NIRSA)**

**Dirección:** Cdla. Atarazana

**Teléfono:** 04-2284010

**Área que maneja CI:** Recursos

Humanos



44

**CERVECERÍA NACIONAL Y DINADEC S.A**

**Dirección:** Rosavin & Av. Cobre

Carretero Vía Daule Km.16

**Teléfono:** 04- 2893088

**Área que maneja CI:** Recursos



**Responsable/Jefe:** Leonardo Macías  
**Email:** [lmacias@nirsa.com](mailto:lmacias@nirsa.com)  
**NOTA:** Políticas estrictas de procesos y confidencialidad, sin embargo aprobaron responder la encuesta.

Humanos  
**Responsable/Jefe:** Luis Fernando Calderón  
**Email:** [luis.calderon@ec.sabmiller.com](mailto:luis.calderon@ec.sabmiller.com)  
**NOTA:** Políticas estrictas de confidencialidad, la encuesta se logró porque la autora trabajó como proveedora de esta empresa.

45



GENERAL MOTORS Y OMNIBUS BB DEL ECUADOR

**Dirección:** Quito

**Teléfono:** [593] 2 2977-700 Ext: 4282

[www.gmobb.ec](http://www.gmobb.ec)

**Área que maneja CI:** Ma. Cristina Ordoñez Graf

Coordinadora de Comunicación & RSC

**Email:** [maria.ordonez@gm.com](mailto:maria.ordonez@gm.com)

#### 4.2 EMPRESAS QUE NO RESPONDIERON



1  
SUPERMERCADOS LA FAVORITA

**Dirección:** Av. Gral. Rumiñahui y

2

OVERSEAS PETROLEUM AND  
INVESTMENT CORPORATION

**Dirección:**

General Enríquez, vía Cotogchoa,  
Sangolquí

**Teléfono:** 02-2996500

**Área que maneja CI:**

**Responsable/Jefe:**

**Email:**

**NOTA:** Me indicaron que el jefe de  
área de Comunicación es el Ing.  
Xavier Vásquez, quien se negó a  
atenderme y pidió se envíe correo al  
email [mercadeo@favorita.com](mailto:mercadeo@favorita.com)

Envíe el email y el mismo no ha sido  
contestado. He insistido llamando,  
sin respuesta alguna. Preguntar qué  
agencia maneja las RRPP. No  
quisieron darme el nombre de la  
agencia.

**Teléfono:**

**Área que maneja CI:**

**Responsable/Jefe:**

**Email:**

**NOTA:** No se pudo ubicarlos.

3



**PERENCO**

**Dirección:**

**Teléfono:**

**Área que maneja CI:**

**Responsable/Jefe:**

**Email:**

**NOTA:** Nunca contestan y manda  
llamada a buzón para dejar el  
mensaje.

4



**UNIÓN DE BANANEROS  
(UBESA)**

**Dirección:**

**Teléfono:** 04-2 200688

**Área que maneja CI:**

**Responsable/Jefe:**

**Email:**

**NOTA:** El número que está en  
internet, no coincide con la



**EXPORTADORA BANANERA  
NOBOA**

**Dirección:** El Oro 101 y la Ría en el  
mezanine

**Teléfono:** 04-244 2055

**Área que maneja CI:**

**Responsable/Jefe:**

**Email:**

**NOTA:** Sin respuesta.

empresa. No se pudo contactar.

6

**REYBANPAC**

**Dirección:** Av. Carlos Julio  
Arosemena, km 2.5 junto a Mí  
Comisariato

**Teléfono:** 04-208670 - 208680

**Área que maneja CI:**

**Responsable/Jefe:**

**Email:**

**NOTA:** No respondieron

7

**AEROLANE**

**Dirección:** Quito, Av. Orellana 557 y  
Av. Coruña Ed. Francisco de  
Orellana Piso 3 Of. 303

**Teléfono:** 02-3302215 – 2564410-  
2082715

**Área que maneja CI:**

**Responsable/Jefe:**

**Email:**

**NOTA:** Sin respuesta.

8

**NEGOCIOS AUTOMOTRICES**

**NEOHYUNDAI**

**Dirección:** Av. de los Shyris N44-  
23 y Río Coca Edif. Jade piso 6

**Teléfono:** 02-3343311

**Área que maneja CI:**

**Responsable/Jefe:**

**Email:**

**NOTA:** Sin respuesta.

9



**PACIFICTEL**

**Dirección:** Av. Guillermo Pareja  
Rolando Mz. 47 N-56 Edf. de Plata

10



**TOYOTA DEL ECUADOR**

**Dirección:** Av. Galo Plaza Lasso  
N69-309 y Sebastián Moreno

**Teléfono:** 02- 396-2500

**Área que maneja CI:**

**Teléfono:** 04-2595200 – 2312322 -  
2312339

**Área que maneja CI:**

**Responsable/Jefe:**

**Email:**

**NOTA:** Sin respuesta

**Responsable/Jefe:**

**Email:**

**NOTA:** Sin respuesta.

11 **CORPETROLSA**  
COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS DEL PETROLEO

**CORPETROLSA**

**Dirección:** KM 1 Via Samborondon

**Teléfono:** 04-209 7775

**Área que maneja CI:**

**Responsable/Jefe:**

**Email:**

**NOTA:** Sin respuesta.

12 **MEGA SANTAMARÍA**

**Dirección:** Iñaquito N38-17 Y

Villalengua Esq.

**Teléfono:** 022260550

**Área que maneja CI:**

**Responsable/Jefe:**

**Email:**

**NOTA:** No hubo respuesta

13



**PRIMAX COMERCIAL**

**Dirección:** Av. Juan Tanca Marengo  
y Jaime Roldos Aguilera, Frente a  
Galauto

**Teléfono:** 04-259 0230

**Área que maneja CI:**

**Responsable/Jefe:**

**Email:**

**NOTA:** Sin respuesta

- **ANEXO 6**  
**MODELO DE LA ENCUESTA**

**Encuesta realizada en Google docs y tomadas vía correo electrónico y telefónicamente. (Google, 2013)**

## **ENCUESTA PARA TESIS DE MAESTRÍA**

DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS EMPRESAS DE MAYORES VENTAS EN ECUADOR

**\*Obligatorio**

**NOMBRE DE LA EMPRESA \***

PONGA TELÉFONO Y PERSONA DE CONTACTO

**FECHA \***

Ejemplo: 05/03/2013 11.30 a. m.

**1. ¿EXISTE LA FUNCIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA EN SU EMPRESA? \***

- SI
- NO (si responde no pasar a la pregunta 6)

**2. ¿Cómo se denomina la función de Comunicación interna en su empresa? \***

**3. ¿Cuántas personas integran el área de Comunicación interna? \***

\*En caso de contar con colaboradores en jornada parcial o servicios profesionales y/o ejecutivo de agencia haciendo base en la empresa, cuéntelo como uno interno.

- 1
- 2 a 3
- 4 a 5
- 5 ó más

**4. ¿Cuál es la ubicación del departamento de Comunicación interna dentro del organigrama? \***

Seleccionar solo una opción

- Departamento independiente que reporta a la Presidencia o Dirección General

- Forma parte del departamento de Comunicación
- Forma parte de Recursos Humanos
- Forma parte de Asuntos Corporativos
- Otro

**5. ¿Qué herramientas de comunicación interna utiliza? \***

Marcar las que sean necesarias... y especificar si hay otras diferentes

- Intranet/Portal
- Revista interna impresa
- Revista interna digital
- Reuniones aleatorias
- Manual de bienvenida
- Talleres y capacitaciones internas
- Carteleras físicas
- Carteleras digitales
- Buzón de sugerencias
- Teléfono de información
- Reuniones con la dirección
- Correo electrónico
- Redes Sociales
- Otro

**6. ¿Marque solo la herramienta de comunicación interna que más utiliza? \***

Marcar una

- Intranet/Portal
- Revista interna impresa
- Revista interna digital
- Reuniones aleatorias
- Manual de bienvenida

- Talleres y capacitaciones internas
- Carteleras físicas
- Carteleras digitales
- Buzón de sugerencias
- Teléfono de información
- Reuniones con la dirección
- Correo electrónico
- Redes sociales
- Otro

**7. ¿Marque solo la herramienta de comunicación interna que la considera más efectiva? \***

Marcar solo una

- Intranet/Portal
- Revista interna impresa
- Revista interna digital
- Reuniones aleatorias
- Manual de bienvenida
- Talleres y capacitaciones internas
- Carteleras físicas
- Carteleras digitales
- Buzón de sugerencias
- Teléfono de información
- Reuniones con la dirección
- Correo electrónico
- Redes sociales
- Otro

**8. ¿Dispone de un Plan estratégico de Comunicación interna? \***

Entiéndase por estratégico la coordinación de acciones alineadas a las metas del negocio.

- Si
- No

**9. El sentido de pertenencia de los colaboradores es...**

\*En caso de no contar con una medición formal poner la percepción del experto CI

1 2 3 4 5

Muy bajo      Muy Alto

**10. Los empleados tienen un conocimiento de los objetivos de la empresa...**

En caso de no contar con una medición formal poner la percepción del experto.

1 2 3 4 5

Muy bajo      Muy alto

**11. ¿Cuál de los siguientes elementos tiene mayor importancia a la hora de crear marca interna?**

Marque solo una, de acuerdo a su opinión

- Comunicación interna
- Marketing externo
- Publicidad interna
- Responsabilidad Social Corporativa
- Relaciones Públicas
- Otra

**12. ¿Qué debería mejorar en su política de Comunicación interna?**

(marque del 1 (menor) al 7 (mayor) su grado de acuerdo con la proposición)

Muy de De Indiferente En Muy en  
acuerdo acuerdo Indiferente desacuerdo desacuerdo

La estrategia  
y los  
objetivos CI



	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
La investigación y los métodos de medición de la CI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las herramientas y los canales CI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El compromiso de la alta dirección	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La participación de los colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El papel de liderazgo de los líderes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La implicación de los mandos medios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**13. ¿Tiene su empresa una estrategia de posicionamiento de marca interna?**

- SI
- NO

**14. ¿A través de qué medio/canal ha conocido la estrategia de posicionamiento de marca interna?**

Entiéndase como estrategia una campaña de comunicación.

- Intranet / Portal
- Jefe inmediato
- Comunicado de la dirección
- Boca a boca
- Redes sociales
- Otro

Enviar

- **Anexo 7**

**Anexo 7.1 Anatomía de la Encuesta**

<b>Orden de la respuesta</b>	<b>Marca temporal</b>	<b>Tipo de empresa</b>	<b>Empresas</b>	<b>Contactos</b>	<b>Fecha y Hora de respuesta</b>
1	6/7/2013 9:51:51	Nacional	Pronaca	023976400 Gabriela Zambrano	6/7/2013 11:20:00
2	6/7/2013 10:13:01	Multinacional	Otecel	022227700 Verónica Ochoa	6/7/2013 11:54:00
3	6/12/2013 12:46:07	Multinacional	Nestle	022232400 Nydian Rodríguez	6/12/2013 2:14:00
4	6/12/2013 14:00:40	Nacional	Difare	043731390 Mónica Cordero	6/12/2013 14:48:00
5	6/13/2013 10:57:28	Nacional	Petroecuador	022563060 María Paulina González	6/13/2013 11:22:00
6	6/13/2013 14:40:55	Multinacional	Tiendas Industriales Asociadas TÍA	042598830 Nexar Toala	6/13/2013 16:20:00
7	6/14/2013 10:53:59	Multinacional	OCP ECUADOR	Respuesta negativa	6/14/2013 12:00:00
8	6/14/2013 13:33:37	Multinacional	Schlumberger Surencó	022979400 Milton Guerra	6/14/2013 15:01:00
9	6/14/2013 14:01:22	Nacional	Hidropaute	073700100 Lcdo. Marco Brito	6/14/2013 14:46:00
10	6/18/2013 8:15:06	Nacional	Farcomed	023829800 Alex Ontaneda	6/18/2013 10:04:00
11	6/23/2013 22:13:37	Nacional	Corporación El Rosado	Respuesta negativa 042322000	6/24/2013 7:10:00
12	6/23/2013 22:26:38	Multinacional	Petróleos & Servicios	02-2521670 ext113 Susana Barriga	6/24/2013 7:18:00
13	6/23/2013 22:38:42	Multinacional	Exxonmobil Ecuador	Respuesta negativa 02-3994600	6/24/2013 10:13:00
14	6/23/2013 22:55:59	Multinacional	Andes Petroleum Ecuador	02-2988500 Gabriela Cornejo	6/24/2013 9:36:00
15	6/24/2013 10:51:56	Nacional	Adelca	Respuesta negativa 0238013210	6/24/2013 11:27:00
16	6/24/2013 14:37:49	Nacional	Industrias Ales	022402600 Fabián Ortiz	6/24/2013 16:06:00

17	6/25/2013 13:06:01	Multinacional	Repsol YPF y Comercial Ecuador	02-2976600 María Belén Russo	6/25/2013 14:08:00
18	6/25/2013 14:02:03	Nacional	Empresa Eléctrica Quito	02-3964700 Fanny Grijalva	7/25/2013 15:36:00
19	6/25/2013 14:22:57	Multinacional	Holcim Ecuador S. A. Construmercado y Disensa-	Luis Fernando Piedra Koppel - 3709000 Ext. 1230.	6/25/2013 16:16:00
20	6/27/2013 13:21:10	Nacional	La Fabril	052920091 Santiago Palacios	6/27/2013 15:15:00
21	6/27/2013 13:28:28	Multinacional	Coca Cola, Ecuador Bottling Company	046011641 Luis Villacis	6/27/2013 15:22:00
22	6/27/2013 13:51:37	Multinacional	Murphy Ecuador Oil Company	02-2976600 María Belén Russo	6/27/2013 15:40:00
23	6/27/2013 14:16:11	Nacional	Industrias Danec S. A.	Daniel Baca Gómez	6/27/2013 16:12:00
24	6/27/2013 14:18:15	Multinacional	Maresa	02-3999500 Gabriela Valarezo	6/27/2013 16:07:00
25	6/27/2013 15:46:29	Multinacional	Claro (Conecel),	María Lourdes Oliva, Jefa de Comunicación	6/27/2013 18:00:00
26	7/2/2013 17:42:46	Multinacional	Expalsa	042804200 Julio Tenesaca	7/2/2013 16:08:00
27	7/3/2013 16:47:29	Nacional	Andec	042482833 ext. 224 Laura Guaman	7/3/2013 15:22:00
28	7/3/2013 17:03:33	Multinacional	Proesa	023969600 María Alejandra Peña	7/3/2013 15:47:00
29	7/3/2013 17:08:37	Nacional	Comandato	042296300 Juan Carlos Navarrete	7/3/2013 16:05:00
30	7/4/2013 16:27:45	Multinacional	Unilever	042593000 Dilia Gavilanes	7/4/2013 14:09:00
31	7/9/2013 16:08:27	Multinacional	IIASA	042237000 Silvia Merino	7/9/2013 2:17:00
32	7/9/2013 16:39:24	Nacional	Almacenes Juan El Juri	072862111 Janeth Bustamante	7/9/2013 15:17:00
33	7/10/2013 16:40:14	Nacional	IPAC	Respuesta negativa 043702120	7/10/2013 12:11:00
34	7/10/2013 17:11:36	Nacional	Novacero	042481528 Gabriela Avilés	7/10/2013 15:08:00
35	7/10/2013 17:36:35	Nacional	Confiteca	022671896 María Paz Arroyo	7/10/2013 15:54:00

36	7/11/2013 16:08:32	Nacional	Almacenes La Ganga	Respuesta negativa 042682682	7/11/2013 14:21:00
37	7/11/2013 16:29:45	Multinacional	Indurama	072882900 Felipe Carrión	7/11/2013 15:20:00
38	7/12/2013 14:24:42	Nacional	Industrias Lácteas Toni	043701300 Mónica Collantes	7/12/2013 13:12:00
39	7/18/2013 10:40:47	Nacional	NIRSA	Leonardo Macías 042284010	7/18/2013 9:40:00
40	7/18/2013 17:06:19	Nacional	Quifatex	023961900 Verónica Flores	7/18/2013 14:14:00
41	7/27/2013 18:38:19	Multinacional	CN y Dinadec	Aida Moreira	7/7/2013 17:31:00
42	11/10/2014 12:23:55	Multinacional	GM y OBB del Ecuador	Ma. Cristina Ordóñez Graf	11/10/2014 12:20:00

**Nota:** La muestra fue de 46 empresas ubicadas en el ranking de las 100 con mayores ingresos. No obstante, se encontró empresas vinculadas que mantenían una misma estructura organización, por ello se considera 42.

<b>Empresas afines que reportan independientemente con una sola estructura organizacional</b>			
Holcim, Construmercado y Disensa	Repsol YPF y Repsol Comercial	Cervecería Nacional y Dinadec	General Motors y Onmibus del Ecuador

## Anexo 7.2 Respuestas de las preguntas 1 a la 4

Empresas	1. ¿Existe la función de Comunicación Interna en su empresa?	2. ¿Cómo se denomina la función de Comunicación Interna en su empresa?	3. ¿Cuántas personas integran el área de Comunicación Interna?	4. ¿Cuál es la ubicación del departamento de Comunicación Interna dentro del organigrama?	Otra área o departamento
Pronaca	SI	Comunicación Interna	2 a 3	Forma parte de Recursos Humanos	
Otecel	SI	Comunicación Interna	2 a 3	Forma parte de Recursos Humanos	
Nestle	SI	Comunicación Interna	2 a 3	Forma parte de Recursos Humanos	
Difare	SI	Comunicación Interna	2 a 3	Forma parte de Asuntos Corporativos	
Petroecuador	SI	Otro	4 a 5	Otro	Dirección de Imagen Empresarial
Tiendas Industriales Asociadas TÍA	SI	Otro	5 ó más	Otro	Departamento de Marketing

OCP ECUADOR	SI	Comunicación Organizacional	2 a 3	Forma parte del departamento de Comunicación	
Schlumberger Surencó	NO (si responde no pasar a la pregunta 6)				
Hidropaute	SI	Comunicación Interna	5 ó más	Forma parte del departamento de Comunicación	
Farcomed	SI	Comunicación Interna	2 a 3	Forma parte de Recursos Humanos	
Corporación El Rosado	NO (si responde no pasar a la pregunta 6)				
Petróleos & Servicios	NO (si responde no pasar a la pregunta 6)				
Exxonmobil Ecuador	NO (si responde no pasar a la pregunta 6)				
Andes Petroleum Ecuador	NO (si responde no pasar a la pregunta 6)				

Adelca	NO (si responde no pasar a la pregunta 6)				
Industrias Ales	SI	Otro	2 a 3	Forma parte de Recursos Humanos	
Repsol YPF y Comercial Ecuador	SI	Comunicación Interna	2 a 3	Otro	Dpto. de Organización
Empresa Eléctrica Quito	SI	Comunicación Interna	2 a 3	Forma parte del departamento de Comunicación	
Holcim Ecuador S. A. Construmercado y Disensa-	SI	Comunicación Organizacional	2 a 3	Departamento independiente que reporta a la Presidencia o Dirección General, Forma parte de Recursos Humanos	En Holcim Ecuador, Comunicación Interna tiene una línea de reporte a la Dirección de Recursos Humanos, mientras Comunicación Externa reporta a Presidencia Ejecutiva.
La Fabril	SI	Departamento de	5 ó más	Forma parte del	



		Relaciones Públicas		departamento de Comunicación	
Coca Cola, Ecuador Bottling Company	SI	Otro	2 a 3	Forma parte de Recursos Humanos	
Murphy Ecuador Oil Company	SI	Otro	2 a 3	Forma parte del departamento de Comunicación	
Industrias Danec S. A.	NO (si responde no pasar a la pregunta 6)	Otro	2 a 3	Forma parte de Recursos Humanos	
Maresa	SI	Dirección Comunicación Corporativa	2 a 3	Forma parte del departamento de Comunicación	
Claro (Conecel),	SI	Comunicación Organizacional	2 a 3	Departamento independiente que reporta a la Presidencia o Dirección General, Forma parte del departamento de Comunicación, Forma parte de Asuntos Corporativos	
Expalsa	SI	Comunicación Interna	2 a 3	Forma parte de Recursos Humanos	

Andec	NO (si responde no pasar a la pregunta 6)				
Proesa	SI	Dirección Comunicación Corporativa	2 a 3	Forma parte de Asuntos Corporativos	
Comandato	SI	Comunicación Interna	2 a 3	Forma parte de Recursos Humanos	
Unilever	SI	Comunicación Interna	2 a 3	Forma parte de Recursos Humanos	
IIASA	SI	Otro	4 a 5	Otro	Dpto. Bienestar Social
Almacenes Juan El Juri	SI	Comunicación Interna	4 a 5	Forma parte de Recursos Humanos	
IPAC	NO (si responde no pasar a la pregunta 6)				
Novacero	SI	Comunicación Interna	2 a 3	Forma parte de Recursos Humanos	
Confiteca	SI	Comunicación Interna	2 a 3	Forma parte de Recursos Humanos	

Almacenes La Ganga	NO (si responde no pasar a la pregunta 6)				
Indurama	SI	Otro	2 a 3	Forma parte del departamento de Comunicación	
Industrias Lácteas Toni	SI	Comunicación Interna	2 a 3	Forma parte del departamento de Comunicación	
NIRSA	SI	Otro	2 a 3	Forma parte de Recursos Humanos	
Quifatex	SI	Comunicación Interna	2 a 3	Forma parte de Recursos Humanos	
Cervecería Nacional y Dinadec	SI	Comunicación Interna	4 a 5	Forma parte de Recursos Humanos	
GM y OBB del Ecuador	SI	Comunicación Interna	2 a 3	Forma parte de Asuntos Corporativos	

### Anexo 7.3 Respuestas de la preguntas 5 a 9

Empresas	5. ¿Qué herramientas de comunicación interna utiliza?	6. ¿Marque solo la herramienta de comunicación interna que más utiliza?	7. ¿Marque solo la herramienta de comunicación interna que la considera más efectiva?	8. ¿Dispone de un Plan estratégico de Comunicación Interna?	9. El sentido de pertenencia de los colaboradores es...
Pronaca	Intranet/Portal, Revista interna impresa, Revista interna digital, Carteleras digitales, Correo electrónico	Intranet/Portal	Revista interna impresa	Si	5
Otecel	Intranet/Portal, Revista interna digital, Correo electrónico	Revista interna digital	Revista interna digital	Si	5
Nestle	Intranet/Portal, Reuniones aleatorias, Carteleras físicas, Carteleras digitales, Correo electrónico	Correo electrónico	Reuniones aleatorias	Si	5
Difare	Intranet/Portal, Revista interna impresa, Carteleras físicas, Carteleras digitales, Correo electrónico	Correo electrónico	Correo electrónico	Si	5
Petroecuador	Intranet/Portal, Revista interna impresa, Carteleras digitales, Reuniones con la dirección, Correo electrónico	Correo electrónico	Correo electrónico	Si	5
Tiendas Industriales Asociadas TÍA	Intranet/Portal, Carteleras físicas, Reuniones con la dirección, Correo electrónico	Correo electrónico	Correo electrónico	Si	5
OCP ECUADOR	Intranet/Portal, Reuniones aleatorias, Manual de bienvenida, Carteleras digitales, Reuniones con la dirección, Correo electrónico	Carteleras digitales	Carteleras digitales	Si	4
Schlumberger Surencó	Intranet/Portal, Carteleras físicas, Reuniones con la dirección, Correo electrónico	Correo electrónico	Correo electrónico	No	3
Hidropaute	Intranet/Portal, Revista interna impresa, Carteleras físicas, Carteleras digitales, Reuniones con la dirección, Correo electrónico	Correo electrónico	Correo electrónico	Si	5
Farcomed	Intranet/Portal, Revista interna impresa, Correo electrónico	Correo electrónico	Correo electrónico	Si	4

Corporación El Rosado		Otro	Otro	No	1
Petróleos & Servicios		Intranet/Portal	Correo electrónico	No	1
Exxonmobil Ecuador		Otro	Otro	No	1
Andes Petroleum Ecuador		Intranet/Portal	Correo electrónico	No	2
Adelca		Correo electrónico	Correo electrónico	No	1
Industrias Ales	Intranet/Portal, Carteleras físicas, Correo electrónico	Correo electrónico	Correo electrónico	No	5
Repsol YPF y Comercial Ecuador	Intranet/Portal, Revista interna impresa, Revista interna digital, Carteleras físicas, Correo electrónico	Intranet/Portal	Correo electrónico	Si	5
Empresa Eléctrica Quito	Intranet/Portal, Carteleras físicas, Carteleras digitales, Reuniones con la dirección, Correo electrónico	Correo electrónico	Correo electrónico	Si	5
Holcim Ecuador S. A. Construmercado y Disensa-	Intranet/Portal, Revista interna impresa, Revista interna digital, Reuniones aleatorias, Carteleras físicas, Carteleras digitales, Reuniones con la dirección, Correo electrónico, Redes Sociales	Reuniones aleatorias	Reuniones aleatorias	Si	5
La Fabril	Intranet/Portal, Revista interna impresa, Carteleras físicas, Correo electrónico	Intranet/Portal	Intranet/Portal	No	3
Coca Cola, Ecuador Bottling Company	Intranet/Portal, Revista interna impresa, Carteleras físicas, Correo electrónico	Correo electrónico	Correo electrónico	Si	5
Murphy Ecuador Oil Company	Intranet/Portal, Correo electrónico	Correo electrónico	Correo electrónico	No	4

Industrias Danec S. A.	Intranet/Portal, Revista interna impresa, Revista interna digital, Manual de bienvenida, Talleres y capacitaciones internas, Carteleras físicas, Buzón de sugerencias, Teléfono de información, Correo electrónico	Revista interna impresa	Intranet/Portal	No	4
Maresa	Intranet/Portal, Revista interna impresa, Carteleras físicas, Correo electrónico	Intranet/Portal	Correo electrónico	Si	4
Claro (Conecel),	Intranet/Portal, Revista interna digital, Reuniones aleatorias, Manual de bienvenida, Talleres y capacitaciones internas, Carteleras físicas, Carteleras digitales, Buzón de sugerencias, Reuniones con la dirección, Correo electrónico	Intranet/Portal	Intranet/Portal	Si	5
Expalsa	Intranet/Portal, Carteleras físicas, Correo electrónico	Intranet/Portal	Correo electrónico	Si	3
Andec		Correo electrónico	Correo electrónico	No	3
Proesa	Intranet/Portal, Carteleras físicas, Correo electrónico	Correo electrónico	Intranet/Portal	Si	4
Comandato	Intranet/Portal, Revista interna impresa, Carteleras físicas, Correo electrónico	Correo electrónico	Intranet/Portal	Si	4
Unilever	Intranet/Portal, Revista interna impresa, Carteleras físicas, Carteleras digitales, Correo electrónico	Correo electrónico	Correo electrónico	Si	5
IIASA	Intranet/Portal, Carteleras físicas, Correo electrónico	Correo electrónico	Correo electrónico	Si	4
Almacenes Juan El Juri	Intranet/Portal, Carteleras físicas, Correo electrónico	Correo electrónico	Correo electrónico	Si	4
IPAC		Correo electrónico	Correo electrónico	No	4

Novacero	Intranet/Portal, Carteleras físicas, Correo electrónico	Intranet/Portal	Correo electrónico	Si	4
Confiteca	Intranet/Portal, Revista interna impresa, Carteleras físicas, Correo electrónico	Intranet/Portal	Correo electrónico	Si	5
Almacenes La Ganga		Correo electrónico	Correo electrónico	No	4
Indurama	Intranet/Portal, Revista interna impresa, Carteleras físicas, Correo electrónico	Correo electrónico	Correo electrónico	Si	5
Industrias Lácteas Toni	Intranet/Portal, Revista interna impresa, Carteleras físicas, Carteleras digitales, Correo electrónico	Intranet/Portal	Correo electrónico	Si	5
NIRSA	Intranet/Portal, Carteleras físicas, Correo electrónico	Intranet/Portal	Correo electrónico	Si	3
Quifatex	Intranet/Portal, Revista interna impresa, Carteleras físicas, Correo electrónico	Correo electrónico	Correo electrónico	Si	4
Cervecería Nacional y Dinadec	Revista interna impresa, Reuniones aleatorias, Talleres y capacitaciones internas, Carteleras físicas, Carteleras digitales, Teléfono de información, Reuniones con la dirección, Correo electrónico	Correo electrónico	Reuniones con la dirección	Si	5
GM y OBB del Ecuador	Intranet/Portal, Revista interna impresa, Revista interna digital, Reuniones aleatorias, Manual de bienvenida, Talleres y capacitaciones internas, Carteleras físicas, Carteleras digitales, Buzón de sugerencias, Teléfono de información, Reuniones con la dirección, Correo electrónico	Carteleras físicas, Carteleras digitales	Carteleras físicas, Carteleras digitales	Si	5

#### Anexo 7.4 Respuestas de las preguntas 10, 11, 13 y 14

Empresas	10. Los empleados tienen un conocimiento de los objetivos de la empresa...	11. ¿Cuál de los siguientes elementos tiene mayor importancia a la hora de crear marca interna?	13. ¿Tiene su empresa una estrategia de posicionamiento de marca interna?	14. ¿A través de qué medio/canal ha conocido la estrategia de posicionamiento de marca interna?
Pronaca	3	Comunicación interna	NO	Jefe inmediato, Comunicado de la dirección
Otecel	5	Comunicación interna	SI	Intranet / Portal, Comunicado de la dirección
Nestle	5	Comunicación interna	SI	Intranet / Portal, Comunicado de la dirección
Difare	5	Responsabilidad Social Corporativa	NO	Comunicado de la dirección, Redes sociales
Petroecuador	5	Comunicación interna	SI	Intranet / Portal, Jefe inmediato
Tiendas Industriales Asociadas TÍA	5	Comunicación interna	SI	Intranet / Portal, Comunicado de la dirección
OCP ECUADOR	5	Comunicación interna	SI	Intranet / Portal, Otro
Schlumberger Surencó	4	Publicidad interna	NO	Intranet / Portal
Hidropaute	4	Comunicación interna	SI	Intranet / Portal
Farcomed	4	Comunicación interna	SI	Intranet / Portal



Corporación El Rosado	1	Otra	NO	Otro
Petróleos & Servicios	1	Comunicación interna	NO	Intranet / Portal
Exxonmobil Ecuador	1	Otra	NO	Otro
Andes Petroleum Ecuador	2	Comunicación interna	NO	Intranet / Portal
Adelca	1	Otra	NO	Intranet / Portal
Industrias Ales	5	Publicidad interna	SI	Intranet / Portal, Jefe inmediato
Repsol YPF y Comercial Ecuador	5	Comunicación interna	SI	Intranet / Portal
Empresa Eléctrica Quito	5	Comunicación interna	SI	Intranet / Portal
Holcim Ecuador S. A. Construmercado y Disensa-	4	Comunicación interna	SI	Jefe inmediato, Comunicado de la dirección
La Fabril	3	Publicidad interna	NO	Intranet / Portal, Jefe inmediato
Coca Cola, Ecuador Bottling Company	4	Comunicación interna	SI	Intranet / Portal
Murphy Ecuador Oil Company	4	Comunicación interna	SI	Intranet / Portal
Industrias Danec S. A.	4	Marketing externo	NO	Jefe inmediato

Maresa	4	Comunicación interna	SI	Intranet / Portal
Claro (Conecel),	5	Comunicación interna	SI	Intranet / Portal
Expalsa	3	Comunicación interna	SI	Intranet / Portal
Andec	3	Otra	NO	Otro
Proesa	4	Comunicación interna	SI	Intranet / Portal, Jefe inmediato
Comandato	4	Comunicación interna	SI	Intranet / Portal, Jefe inmediato
Unilever	5	Comunicación interna	SI	Intranet / Portal, Jefe inmediato
IIASA	4	Comunicación interna	SI	Intranet / Portal
Almacenes Juan El Juri	5	Publicidad interna	SI	Intranet / Portal, Comunicado de la dirección
IPAC	3	Otra	NO	Jefe inmediato
Novacero	4	Comunicación interna	SI	Intranet / Portal
Confiteca	4	Comunicación interna	SI	Intranet / Portal

Almacenes La Ganga	4	Otra	SI	Intranet / Portal
Indurama	4	Comunicación interna	SI	Intranet / Portal
Industrias Lácteas Toni	5	Comunicación interna	SI	Intranet / Portal
NIRSA	4	Comunicación interna	SI	Intranet / Portal
Quifatex	4	Comunicación interna	SI	Intranet / Portal
Cervecería Nacional y Dinadec	4	Comunicación interna, Publicidad interna	SI	Comunicado de la dirección
GM y OBB del Ecuador	5	Comunicación interna, Publicidad interna	SI	Comunicado de la dirección

## Anexo 7.5 Respuestas a la pregunta 12

Empresas	12. ¿Qué debería mejorar en su política de Comunicación Interna?						
	La estrategia y los objetivos CI	La investigación y los métodos de medición de la CI	Las herramientas y los canales CI	El compromiso de la alta dirección	La participación de los colaboradores	El papel de liderazgo de los líderes	La implicación de los mandos medios
Pronaca	Muy de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo
Otecel	De acuerdo	Indiferente	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
Nestle	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Indiferente	De acuerdo	En desacuerdo	Indiferente
Difare	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo
Petroecuador	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo
Tiendas Industriales Asociadas TÍA	De acuerdo		De acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo
OCP ECUADOR	En desacuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	En desacuerdo
Schlumberger Surencó	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo
Hidropaute	De acuerdo	De acuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Farcomed	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo

Corporación El Rosado	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
Petróleos & Servicios	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo
Exxonmobil Ecuador	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
Andes Petroleum Ecuador	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Indiferente	Indiferente
Adelca	De acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo
Industrias Ales	De acuerdo	De acuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Repsol YPF y Comercial Ecuador	Indiferente	Indiferente	De acuerdo	Indiferente	De acuerdo	Indiferente	Indiferente
Empresa Eléctrica Quito	De acuerdo	De acuerdo	Indiferente	De acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Indiferente
Holcim Ecuador S. A. Construmercado y Disensa-	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo
La Fabril	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Coca Cola, Ecuador Bottling Company	De acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Indiferente	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Murphy Ecuador Oil Company	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Industrias Danec S. A.	Indiferente	Indiferente	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo

Maresa	De acuerdo	Indiferente	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Indiferente
Claro (Conecel),	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo
Expalsa	De acuerdo	De acuerdo	Indiferente	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Indiferente
Andec	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Proesa	De acuerdo	Indiferente	Indiferente	Indiferente	De acuerdo	De acuerdo	Indiferente
Comandato	Indiferente	De acuerdo	De acuerdo	Indiferente	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Unilever	De acuerdo	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	De acuerdo	Indiferente
IIASA	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Indiferente
Almacenes Juan El Juri	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
IPAC	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Novacero	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo
Confiteca	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo
Almacenes La Ganga	De acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo

Indurama	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Indiferente	Indiferente
Industrias Lácteas Toni	Indiferente	Indiferente	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo
NIRSA	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Quifatex	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Cervecería Nacional y Dinadec	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
GM y OBB del Ecuador	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo

## Anexo 8

### Grandes empresas que tienen entre sus valores o atributos corporativos a la comunicación (Revista Ekos, 2013).

#### Captura 1 de páginas web

www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/814.pdf

#### Employer Brand

Comunicar claramente su estrategia les ha dado buen resultado a la hora de activar planes como: Programa de Pasantías, enfocado en jóvenes universitarios en últimos años de carreras que quieran manejar un proyecto retador en la compañía. Unilever en tu Clase, a través del cual se traslada a la cátedra casos reales que ayudan al estudiante a entender los retos de la multinacional. Trainees, donde los participantes, luego de un programa de rotación por diferentes áreas y un entrenamiento intensivo, están en capacidad de ocupar una posición gerencial.

#### Agile working

Unilever vive en un clima y una organización informal característicos como la flexibilidad, la capacidad de adaptarse a los cambios, de innovar, la capacidad de estar enfocados en los consumidores. Por ello, se ejecuta Flexi-Fridays para que los colaboradores que hayan culminado sus tareas puedan salir antes. Además pueden trabajar de forma remota desde sus hogares. Zona Vital, por otro lado, es el espacio donde los colaboradores pueden tener un momento de camaradería durante sus breaks.

#### Calidad de Vida

Unilever fomenta buenas prácticas como: programas de promoción de estilos de vida saludable (fomenta la práctica de hábitos saludables que logren un completo estado de bienestar físico, social y mental); Mamás a bordo (a las mujeres embarazadas se les brindan atención médica, dieta personalizada, charlas); Unitodos (se motiva el voluntariado entre sus colaboradores, enseñar el correcto lavado de manos, la limpieza de playas, capacitar a los padres de familias de las escuelas cercanas, recolectar víveres para el Banco de Alimentos, etc).



**Wellington Alvarado**  
ASISTENTE DE MANTENIMIENTO DE LA PLANTA DE DETERGENTES  
Colabora hace 23 años  
"El ambiente laboral es muy bueno, aquí no existe presión en el trabajo, cumples tus funciones a cabalidad de acuerdo a tu planificación".



**Karen Feijó**  
COORDINADORA DE TESORERÍA  
Colabora hace 7 años  
"Unilever es una compañía que respeta mucho la diversidad, al ser humano, es un lugar donde se puede aprender. Pienso seguir creciendo profesionalmente aquí".



**Sandra Arévalo**  
GERENTE DE LA PLANTA DE HELADOS Y MARGARINAS UNILEVER  
Colabora hace 19 años  
"Unilever te motiva a que siempre busques dar lo mejor de ti. Tengo un hijo de 18 años al que siempre le digo que tiene que ser una persona de retos. Que en la vida uno tiene que soñar en alto. Si uno le pone pasión y energía uno corralge las cosas eso he aprendido de Unilever".

#### Captura 2

www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/794.pdf

Desde el año 2006 son partícipes de la cultura 'Liderman' originaria del Perú, una cultura que refuerza la atención hacia la persona y está enfocada en la gestión del talento humano. Día a día se apegan a una filosofía de trabajo en la que los colaboradores son atendidos por sus jefes, en la que no existe barreras de comunicación y promueven un ambiente laboral de confianza y camaradería.



Un promedio de 1 500 Liderman velan por la seguridad de los ecuatorianos con honestidad y vocación de servicio.

#### CULTURA LIDERMAN



Misión

"Brindar un servicio especializado, priorizando la calidad, cuidado del medio ambiente, protección de la vida y salud; para superar las necesidades conocidas y no descubiertas aún, de nuestros clientes".



Visión

"Recibir de los clientes la delegación de los asuntos de seguridad y administrarlos con máxima eficiencia".



Sentido de Propósito

¡ Buscar que todo lo que hagamos o digamos, sea para hacer feliz al otro!!.

"Nuestros valores": Honestidad, Solidaridad, Vocación de Servicio, Creatividad e Innovación, Comunicación, Trabajo en Equipo y Sentido del Humor.



## Captura 3

www.ekosnegocios.com/empleadores/empresas.aspx?idE=4

**EKOS** | **GRANDES EMPLEADORES**  
Ecuador 2011

PORTAL EKOS NEGOCIOS

INICIO | TEMAS DE INTERES | CONTACTO

**Banco ProCredit**  
Ecuador

**DATOS**

Sitio web:  
www.bancoprocredit.com.ec

Matriz:  
Atahualpa y Amazonas esq. Edificio Procredit 5to piso.

Envía tu hoja de vida

**Banco Procredit**

Empresa de servicios financieros que inició sus operaciones en el 2001 bajo el nombre de Sociedad Financiera Ecuatorial. Banco ProCredit Ecuador forma parte del grupo ProCredit, que opera en 21 países.

Conozca más de esta empresa en la guía de negocios

**CULTURA EMPRESARIAL**

**Visión, Visión, Valores**

Banco ProCredit es una institución financiera orientada al desarrollo de los países en los que opera. Ofrecemos servicios financieros integrales a la muy pequeña, pequeña y mediana empresa porque estamos convencidos que estas contribuyen significativamente al desarrollo económico y social del país.

Marcamos la diferencia, guiándonos en nuestros valores corporativos: transparencia, [cultura de comunicación abierta](#), responsabilidad social y tolerancia, orientación de servicio y estándares profesionales elevados.

Demografía empresarial / 2010

## Captura 4

www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/813.pdf

**ATRIBUTOS**

**Clima Laboral, Comunicación y Liderazgo**

Telefónica enfoca sus esfuerzos en construir el mejor lugar para trabajar, ofreciendo un portafolio de desarrollo y beneficios. Cree en un estilo de liderazgo inspirador para trabajar en un ambiente grato. Por esta razón la formación a los líderes y sus sucesores es de importancia. Maneja una comunicación transparente, realizando ejercicios de información hacia los colaboradores en los que se comparten resultados y avance de objetivos; se genera el efecto comunidad mediante herramientas 2.0; y, se fomenta una política de puertas abiertas.

**Cultura digital**

Uno de los objetivos de Telefónica es generar en los colaboradores una cultura digital. Para esto durante 2013 se realizaron programas de formación orientada a proveer los conocimientos Smart y de tecnología que los colaboradores requieren, entre ellos Office, redes sociales, redes celulares, herramientas de productividad, servicios de valor agregado en la web, etc. Además, con la finalidad de dotar a los colaboradores de herramientas digitales se puso a su disposición smartphones y planes de Internet para empleados y familiares con precios asequibles.

**Responsabilidad Social y Sostenibilidad**

Telefónica Ecuador se ha caracterizado por destinar su esfuerzo y actividades a la consolidación de las relaciones sostenibles con sus grupos de interés. Su compromiso con el desarrollo del país se ha materializado durante estos años mediante la gran inversión realizada, tanto en infraestructura que nos ha permitido brindar a nuestros clientes el mejor servicio; en la erradicación del trabajo infantil a través de nuestro programa Promiño y Fundación Telefónica, y en el desarrollo humano de la gente generando miles de empleos y beneficiando a las familias ecuatorianas.

**Información:**

**Oficinas**  
Dirección matriz: Av. República y Pradera esquina, Edificio Movistar

**Sitio Web:** [www.telefonica.com.ec/](http://www.telefonica.com.ec/)  
[www.movistar.com.ec](http://www.movistar.com.ec)

**e-mail:**  
Quito [seleccionuio.ec@telefonica.com](mailto:seleccionuio.ec@telefonica.com)  
Guayaquil: [seleccionguayaquil.ec@telefonica.com](mailto:seleccionguayaquil.ec@telefonica.com)