

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

TESIS DE GRADO

**DIAGNOSTICO DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA
DE SEGUROS “ÀVILA Y ASOCIADOS” CON EL FIN DE
PROPONER UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA.**

ALUMNA:

KAREN ELIZABETH LOAIZA MOREIRA

DIRECTOR DE TESIS:

LCDO: MARCO LALAMA

QUITO – ECUADOR

MARZO DEL 2014

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, Karen Elizabeth Loaiza Moreira con cédula de identidad 172223689-8 declaro que la presente tesis titulada: Investigar la identidad corporativa de la Agencia asesora – productora de seguros “Ávila y Asociados” con el fin de proponer un plan de comunicación interna. es de mi autoría y que de ninguna manera es copia total o parcial de otra investigación, tesis o trabajo publicado. Todas las fuentes bibliográficas han sido citadas, al igual que los nombres de los autores y autoras. Asumo mi total responsabilidad en el caso de existir cualquier tipo de plagio.

Firma

Karen Loaiza

172223689-8

DEDICATORIA

Este trabajo quiero dedicarles en especial a mis padres, por ser mi ejemplo, y guía, por tener siempre un consejo de motivación e impulso cuando muchas veces pensé en darme por vencida, pero ustedes jamás dejaron de creer en mí y apoyarme en cada paso de mi vida, los amo, y es por eso que a ustedes dedico mi esfuerzo.

Al amor de mi vida, mi pequeño hijo Mathias que con cada sonrisa y abrazo, me da la motivación y fuerza de seguir y a adelante, y aunque aún eres muy pequeño yo sé que algún día te darás cuenta que los sacrificios que juntos hicimos van a general frutos, los cuales tú y yo los vamos a disfrutar, porque nada de lo que haga en la vida será suficiente para demostrarte cuanto te amo mi pequeñito.

A mis hermanas Cristina y Evelyn que con cada ocurrencia o discusión siempre han estado pendientes de mí, y me han hechos sentir que siempre cuento con ellas, las amo “sis”

A mis amigos Indy, Sofy y en especial a Juanca, por compartir conmigo todo este largo camino, y siempre estar cuando más los necesito, sin importar día ni hora, porque ustedes son la familia que yo elegí, los quiero mucho.

A mis abuelitos, tíos, primos que de una u otra manera siempre están pendientes y me demuestran su amor incondicional.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios sus infinitas bendiciones, que me ha dado.

A mi UISEK por haberme abierto sus puertas, para obtener mi título universitario.

A mis padres, por sus sacrificios, pero principalmente por cuidar de mi pequeño, sin ustedes no hubiera sabido que hacer, gracias por su abnegación y cariño y por permitir que logre cumplir mis sueños, los amo.

A mis hermanas, Cris y Evelyn, por sus consejos y ayudarme siempre las amo.

A mi director de tesis Marco Lalama, por su paciencia y dedicación en el desarrollo de ésta investigación.

A mi querido amigo casi hermano Juanca por estar siempre en las buenas y malas, tú sabes cuánto te adoro.

A toda mi familia porque de una u otra manera siempre me ayudan y demuestran su cariño.

RESUMEN

“Ávila y Asociados” es una empresa familiar con más de 20 años de experiencia en el corretaje de seguros, está ubicada al norte de ciudad de Quito, cuenta con aproximadamente 15 trabajadores capacitados para servir y guiar a los clientes en la compra de seguros generales, de personas y de garantía.

Dentro de una primera fase de exploración realizada previa a la investigación se pueden determinar algunas falencias como el manejo instrumental de la comunicación en la organización, que es la mínima importancia que se le da a esta herramienta, lo que genera una falta de identidad corporativa de sus funcionarios y se visibiliza en la imagen corporativa de la organización.

Aunque “Ávila y Asociados” aparente estar abierta a la innovación es una empresa con una fuerte resistencia al cambio, lo que causa conformismo de sus empleados con la situación actual. Un ejemplo de ello es el uso de reglamentos y estatutos internos obsoletos, poco utilizados y respetados.

Dentro de la organización no se visibiliza por ningún canal de comunicación los elementos de la identidad corporativa, como es la misión, visión, valores y objetivos, lo cual dificulta que el personal conozca y se sienta identificado con los mismos.

La creación de plan de comunicación interna es clave para que se planifique estratégicamente con fin de que la empresa cumpla con sus metas y objetivos planteados bajo cierta periodicidad y con indicadores claros de cambio.

ABSTRACT

“Ávila y Asociados” is a family company with over 20 years of experience in the insurance brokerage, is located to the North of the city of Quito, has approximately 15 workers trained to serve and guide customers in the purchase of general insurance, people and warranty. In a first phase of exploration carried out prior to the investigation some flaws can be determined as the instrumental management of communication in the Organization, which is the minimum importance given to this tool, that generates a lack of corporate identity of its officers and makes it visible in the corporate image of the organization. Although “Ávila y Asociados” apparent to be open to innovation it is a company with a strong resistance to change, which causes conformism of their employees with the current situation? An example of this is the use of regulations and obsolete internal statutes, little used and respected. Makes within the organization not be visible by any channel of communication elements of corporate identity, as it is the mission, vision, values and objectives, making it difficult for staff to learn and feel identified with them. The creation of internal communications plan is key for you plan strategically with purpose that the company meets its goals and objectives under certain regularity and clear indicators of change.

ÍNDICE

PORTADA	1
DECLARACIÓN JURAMENTADA	2
DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTOS.....	4
RESUMEN	5
ABSTRACT	6
ÍNDICE.....	7
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

COMUNICACIÓN Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1.1.- Teoría Funcionalista.....	3
1.2. Concepto de Comunicación.....	5
1.3. La Comunicación Organizacional	6
1.3.1. Comunicación Interna	7
1.3.2. Tipos de comunicación interna	8
1.3.2.1. Comunicación descendente	8
1.3.2.1. Comunicación ascendente	8
1.3.2.2. Comunicación horizontal.....	9
1.3.3. La comunicación externa.....	9
1.3.4. Importancia de la comunicación Organizacional.	10
1.3.5. Identidad Corporativa.....	11
1.3.6. Ejes de la Identidad de la organización	11
1.3.7. Cultura e Identidad Corporativa de la Empresa.....	13
1.3.8. El Compromiso Organizacional.	14
1.4. Canales de comunicación.....	15
1.4.1. Comunicación frente a frente	15
1.4.2. Comunicación escrita	16
1.4.3. Teleconferencias	17
1.5. Consideración para escoger un canal de comunicación.....	18

1.6. Auditoria de la comunicación Organizacional en la empresa.....	19
1.6.1. Auditoría interna.....	21
1.6.2. Auditoría externa	21
1.6.3. Mapeo de la Organización.....	21
1.6.4. Nudos Críticos de la comunicación en la organización.....	22
1.6.5. El estado de la organización.....	24
1.7. La comunicación estratégica	24
1.7.1. La estrategia de los cuatro círculos.	26
1.7.2. La Organización Compleja.....	30
1.7.3. El manejo de la Incertidumbre.....	31
1.7.4. Metodología del Marco lógico.....	31
1.7.5. Estructura del marco lógico.....	32
1.7.6. Beneficios de utilizar el Marco Lógico.....	33
1.7.7. Mantener la línea de trabajo	33
1.7.8. Stakeholders	33
1.8. Herramientas de Comunicación para llevar acabo la estrategia	34
1.8.1. El teambuilding.....	34
1.8.2. El Coaching estratégico	35
1.8.3. El Lobby estratégico.....	36

CAPITULO II

INFORMACIÓN DE LA EMPRESA “ÁVILA Y ASOCIADOS” AGENCIA ASESORA – PRODUCTORA DE SEGUROS

2. Empresa Ávila y Asociados.....	38
2.1. Estructura Interna.....	38
2.1.1. Organigrama.....	39
2.2. Identidad Corporativa de la empresa.....	40
2.2.1. Historia.....	41
2.2.2. Quiénes somos	41
2.2.3. Misión.....	42
2.2.4. Visión	42
2.2.5. Valores	42

2.2.6. Objetivos	42
2.2.7. Compromiso	43
2.3. Servicios que brinda la empresa.....	43
2.3.1. Principales clientes.	44
2.4. Diagnóstico de Comunicación Organizacional de la empresa Ávila & Asociados.....	45

CAPITULO III

AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

“AVILA Y ASOCIADOS” AGENCIA ASESORA

3.1. Organigrama	46
3.2. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).....	47
3.3. Ficha Metodológica de la encuesta.....	49
3.4. Análisis comparativo entre encuesta y entrevista como mejor herramienta de investigación para la identidad de Ávila y Asociados	50
3.5. Aplicación de la Encuesta.....	52
3.6. Resultados	53
3.7. Cultura Organizacional de Ávila y Asociados	57
3.8. Compromiso Organizacional.....	57
3.9. Toma de decisiones.....	58
3.10. Clima Laboral.....	59
3.11. Manejo de canales de comunicación	60
3.11.1. Determinación de nudos críticos	61
3.11.2. Desmotivación	62
3.12 .Otros hallazgos.....	62
3.14. Identificación de problemas	65
3.15. Identidad corporativa de la Ávila y Asociados	67

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA EMPRESA “AVILA Y ASOCIADOS” AGENCIA ASESORA – PRODUCTORA DE SEGUROS

4.1. Antecedentes de la problemática	69
--------------------------------------------	----

4.2. Propósito del Plan de Comunicación.....	70
4.3. Objetivo.....	70
4.3.1. Fases:.....	71
4.3.2. Técnicas:.....	71
4.4.1. Exploración.....	71
4.4.2. Análisis general.....	72
Problema # 3.....	77
4.6. Matriz mando del plan	82
4.7. Cronograma de actividades.....	84
4.8. Aplicación de la estrategia uno, correspondiente al problema dos.	85
4.8.1. Creación de la página web.....	85
4.9. Desarrollo del problema dos estrategia 2.....	86
4.9.1. Creación de un manual de imagen corporativa.....	86
CONCLUSIONES.....	91
BIBLIOGRAFIA	93
ANEXOS	96

INTRODUCCIÓN

La siguiente investigación tiene como fin la implementación de un plan de comunicación interna para la empresa Ávila y Asociados que servirá para que se lleve a cabo sus distintas metas y objetivos organizacionales enfocados en el mejoramiento y fortalecimiento de la identidad corporativa.

La importancia del estudio de la comunicación organizacional como herramienta para cumplir este objetivo se llevará a cabo en distintas etapas. En primer lugar la búsqueda de información clave de qué es la organización y cómo se desenvuelve internamente. En segundo lugar se realizará un análisis de la información obtenida para llegar a determinar la situación actual de la empresa. Finalmente se propone el plan de comunicación interna antes mencionado.

Para llevar a cabo esta investigación se propone dar un enfoque práctico a las teorías de comunicación organizacional y de las estrategias para el plan de comunicación, ambas planteadas por el autor Marcelo Manucci. En el análisis del libro, “Atrapados en el Presente” se encontrará una guía para realizar el diagnóstico y mapeo organizacional. El libro la “Estrategia de los cuatro círculos” se utilizará como guía para proponer un plan de comunicación interna.

En el levantamiento de la información, que es la primera etapa para la investigación práctica se la realizará de acuerdo a los análisis cualitativo y cuantitativo. Para el primero es necesario las visitas periódicas a la empresa “Ávila y Asociados”, con el fin

de recabar información sobre el manejo de la comunicación interna de la empresa. Como herramienta se escribirá una bitácora con matrices y fichas de evaluación en varios temas como: identidad corporativa, clima laboral, compromiso organizacional, manejo de canales de comunicación y proyección de la imagen corporativa. Para el análisis cuantitativo se realizarán encuestas a los funcionarios de mandos altos, medios y bajos de la empresa, y para tener conocimiento de lo que el Gerente General opina de la empresa se le realizara una entrevista.

Por otro lado también se realizará un análisis FODA de la organización para que de esa manera se pueda medir su desempeño organizacional.

La investigación será un aporte para la empresa, en la conjugación de lo teórico y práctico para llevar de manera acertada a que ésta cumpla y haga efectivo el plan de comunicación interna y sea un modelo de planificación para futuras metas que se proponga. Por parte del investigador la puesta en práctica de los conceptos analizados a través del autor Marcelo Manucci, y de los aportes de otros autores como Joan Costa y Justo Villafañe, serán importantes porque permitirán determinar si las estrategias de evaluación y planificación son efectivas o no. Por lo cual al concluir esta investigación se pondrán en consideración los problemas encontrados, así como los aportes para que una investigación futura en temas relacionados pueda ser más efectiva.

La investigación del caso tiene una duración de aproximadamente tres meses, sin embargo será responsabilidad y quedará a criterio de la empresa la puesta en marcha del plan de comunicación, el cual se lo realizará de manera que se apegue a la realidad actual e inmediata de la organización.

CAPÍTULO I

COMUNICACIÓN Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Dentro de las diversas perspectivas de la comunicación se pueden encontrar diferentes teorías, según Chadwick, quien es profesor de la Universidad de Colorado, afirma que los seres humanos pueden comunicarse a través del espacio, el tiempo y de los contextos, la comunicación se generó con diferentes culturas, grupos de entre personas de diferentes sexo y edad. Las teorías la comunicación se originan de la necesidad del ser humano por poder comunicarse de mejor manera.

1.1.- Teoría Funcionalista

El funcionalismo es una corriente teórica surgida en Inglaterra en la década de 1930 en las ciencias sociales, especialmente en la sociología y antropología social. Tiene un enfoque empirista que preconiza las ventajas del trabajo de campo. Hasta el siglo XIX la mayoría de las labores se realizaban en un gabinete, mediante relatos sesgados de viajeros. El funcionalismo abrió el camino de la antropología científica, desarrollándose luego con gran éxito en Estados Unidos. La teoría funcionalista se basa en la teoría de sistemas; establece que la sociedad se organiza como un sistema social que debe resolver cuatro imperativos fundamentales para subsistir.

- Adaptación al ambiente.
- Conservación del modelo y control de tensiones.-
- Persecución de la finalidad.
- Integración.

"De acuerdo al rol que asumen los subsistemas para resolver estos problemas fundamentales actuarán como funcionales o disfuncionales." (Lasswell, Harold D., 1974:93)

Esta corriente norteamericana empieza a desarrollarse con Laswell en 1948, Lazarasfel y Stanton, de Shannon y Weaver en 1949, para así formar una escuela Funcionalista que tiene sustento desde la ciencia política y la psicología, su objetivo es interferir en la comunicación como una función dentro de la sociedad.

En 1948 Laswell plantea que el rol de los medios de comunicación es "la vigilancia del entorno", pero posteriormente esto se deja de lado, y afirma que estos podrían ser una amenaza para los valores de la comunidad. (Lasswell, 1997: 31)

Lasswell es uno de los teóricos considerados como el "padre de la comunicación y los medios de comunicación", ya que este autor se dedicó a analizar las técnicas de comunicación en la segunda guerra mundial, además analizó el impacto del líder político, juntamente con la propaganda ya que tienen un vínculo muy estrecho, después de analizar los medios de comunicación se dio cuenta que estos son el canal para difundir la propaganda, es también importante recalcar que fue uno de los pioneros en darse cuenta la importancia de los medios de comunicación.

Lasswell plantea cinco preguntas que sirven para delimitar el campo de estudio.

- ¿Quién? análisis control
- ¿Qué? análisis contenido.
- ¿Canal? análisis medios

- ¿Quién? análisis audiencia
- ¿Efectos? análisis efectos (Lasswell, 1997: 31)

Por otro lado, un año más tarde Shannon y Weaver establecieron un modelo matemático de comunicación, donde certifican que para que exista un proceso óptimo de comunicación deben existir cuatro elementos fundamentales que son: emisor, mensaje, canal y receptor, en la actualidad se ha ampliado este proceso, pero este fue la base para encontrar el proceso formal de la comunicación.

El objetivo de esta teoría fue analizar y profundizar los medios de comunicación y la amenaza que representa la manipulación de información en la política.

1.2. Concepto de Comunicación

En términos generales, la comunicación es un medio de conexión o de unión que tienen las personas para transmitir o intercambiar mensajes. Es decir, que cada vez que existe comunicación familiar, amigos, compañeros de trabajo, socios o clientes se establece una conexión a ellos con el fin de dar, recibir o intercambiar ideas, información o algún significado.

Define a la comunicación como el proceso mediante el cual se transmite información de una entidad a otra. Los procesos de comunicación son interacciones mediadas por signos entre al menos dos agentes que comparten un mismo repertorio de signos y tienen unas reglas semióticas comunes. (Canabal, 2006, 26).

Sin lugar a duda en todo momento los seres vivos están en constante comunicación, no importa si esta es verbal o gestual. Un acto de comunicación no es precisamente cuando

se entabla una conversación con otra persona sino simplemente cuando se realiza un gesto, una mirada o un sonido que pretenda decir algo, la comunicación es un acto de la naturaleza, en la que se ponen en práctica la transmisión de mensajes entre varias partes, como actividad inseparable de los seres humanos.

En efecto, la comunicación es entendida como una ciencia gracias a que su tecnificación ha podido llegar a ser una herramienta que puede explicar los procesos y hechos sociales, tanto a lo largo de la historia como en la actualidad, además de dar visiones de escenarios futuros y dentro de contextos determinados.

Para Chafee y Berger la ciencia de la comunicación busca entender la producción, el tratamiento y los efectos de los símbolos y de los sistemas de signos mediante teorías analizables, incluyendo generalizaciones legítimas que permiten explicar los fenómenos asociados a la producción, al tratamiento y a los efectos. (Lazar, 1986: 8)

1.3. La Comunicación Organizacional

La mayoría de las organizaciones tienden a asumir que su personal sabe comunicarse, y por lo tanto, la comunicación no es un aspecto de la vida organizacional que merezca una atención especial. Esta falsa interpretación es la que ha llevado a las organizaciones a concentrar sus recursos humanos y económicos en otros aspectos que se consideran más fundamentales para el buen desempeño de la misma. La comunicación organizacional se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia, no es posible imaginar una organización sin comunicación.

Según Carlos Fernández Collado “La comunicación organizacional es un conjunto de técnicas y actividades dirigidas para agilizar y optimizar el flujo de información que

existen en todas las estructuras” (Collado, 2002: 80). Es decir la comunicación organizacional tiene diferentes propósitos dentro de una organización para crear y mantener adecuados canales donde la comunicación fluya de manera óptima y de esta forma se puedan consolidar criterios, motivar a la gente y mejorar procedimientos que lleven al cumplimiento de objetivos específicos de la organización. La comunicación organizacional es " la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización". (Padilla, 1996:65) ya que encaminar, facilitar y agilizar la llegada de los mensajes dentro de la empresa ayuda a mejorar al desempeño y fortalecer la identidad de la misma, creando así un sentido de pertenencia, lo que beneficia mutuamente tanto al empleado como a la comunidad empresarial. Según Benito Castro la comunicación organizacional se divide en dos: Comunicación Interna y Comunicación Externa. (Castro, 2007: 19)

1.3.1. Comunicación Interna

Es natural en toda organización. Son todas aquellas herramientas que emplea una empresa para mantener definidos los procesos dentro de la misma estructura, incluso favorece en gran parte a la integración y motivación entre jefes y empleados.

Es el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de las buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Andrade, 2005: 17)

El manejo de la comunicación interna en las organizaciones logra un equilibrio y mejor desempeño de la organización, también otro de los beneficios de la misma es que evita

la comunicación informal o ruido que genera estrés laboral y especulaciones entre los funcionarios internos.

1.3.2. Tipos de comunicación interna

Existen diferentes tipos de comunicación, a continuación las definiciones de los diferentes tipos de comunicación.

1.3.2.1. Comunicación descendente

Se presenta este tipo de comunicación cuando la información viaja a través de la red de comunicación de los directivos a los subordinados en él se detallan y precisan instrucciones claras y concretas de trabajo a realizar. “Quien debe hacer qué, cuándo, cómo, dónde y por qué”, (Nosnik y Velasco, 2001:23)

1.3.2.1. Comunicación ascendente

Se refiere al tipo de comunicación ascendente cuando la información viaja de los subordinados hacia los superiores inmediatos o a los directivos. Su ventaja más grande es que les permite a los superiores tener acceso a toda la información retroalimentada.

“La comunicación ascendente es clave para conocer las necesidades y opiniones del personal que en la mayoría de los casos son quienes afrontan los problemas que se derivan de la operación.”, (Nosnik y Velasco, 2001:23)

1.3.2.2. Comunicación horizontal

“Ésta se lleva a cabo entre personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de los mensajes horizontales tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel”. (Nosnik y Velasco, 2001:23)

Esta información integra y sirve de apoyo para funcionarios del mismo lugar o posición dentro del organigrama, se da entre miembros del mismo departamento y distintos departamentos. Es una comunicación que tiene lugar entre los integrantes del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupo al mismo nivel, entre gerentes del mismo nivel o entre personal del mismo rango.

Este tipo de comunicación surge porque ahorra tiempo y agiliza la coordinación. En algunos casos, estas relaciones laterales están formalizadas, pero lo más habitual es que surjan informalmente como atajo en la jerarquía vertical y para hacer expeditas las actividades.

1.3.3. La comunicación externa

Es la que genera para conectarse con los públicos externos, su relación se centra con otras empresas, personas o incluso con la sociedad en general.

“Conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios”. (Andrade, 2005: 17)

La buena gestión de la comunicación externa logra una proyección positiva de la imagen de la organización, con el propósito de alcanzar los resultados planteados en la empresa.

Por lo tanto, la comunicación interna y externa son entendidas como los dos pilares sobre los que se asienta la disciplina y que sirve para acercarse al cumplimiento de objetivos de la organización.

1.3.4. Importancia de la comunicación Organizacional.

El hecho de pasar la mayor parte de tiempo en organizaciones, en gran medida los problemas que suceden a diario, son organizacionales, por lo tanto se ha desarrollado herramientas, métodos o tecnologías que ha favorecen en gran medida la vida de muchos, también se debería tener la capacidad de resolver problemas humanos a los que diariamente se está expuesto diariamente en las diversas estructuras con las que se tiene algún tipo de relación.

La comunicación cumple un papel fundamental dentro de cualquier organización, ya que para cambiar el comportamiento de las personas es necesario comunicar. Todo ser humano por naturaleza comunica, de ahí que la comunicación se torna necesaria para transmitir ideas, sentimientos, pensamientos. La cultura y educación se transmite y se adquiere gracias a la comunicación.

La base de cualquier organización sin duda es el factor humano. Su esfuerzo y su trabajo favorecen en todo momento a la estructura organizada. La división del trabajo es el proceso mediante el cual el trabajo se descompone en pequeñas unidades que sirven a los fines de la organización

1.3.5. Identidad Corporativa

La identidad corporativa es el ADN de una organización, por ello, cada empresa siempre debe saber manejar. La imagen visual es uno de los medios prioritarios, que más utilizan las empresas para transmitir y manifestar su identidad, mostrándola al público.

“La identidad es la percepción que tiene una organización de sí misma, es semejante la identidad de una persona que es única, esto abarca su historia, creencias, filosofía, valores éticos y culturales, además de su estructura y los productos y servicios que ofrecen” (Costa, 1992: 27)

Es decir la identidad corporativa proyecta a su público la parte interna de la empresa, como ésta es manejada, y así la perciban sus públicos externos. La identidad corporativa es la carta de presentación de la empresa, es por eso que se la define de como el conjunto de características y atributos que permiten identificar, distinguir y diferenciar una empresa de otras y encuadrarla en otro de entidades. (Nuria salo, 67:2005)

Sin lugar a duda hoy en día todas las organizaciones buscan mejores estrategias para sobresalir entre la competencia, y buscar el posicionarse en la mente de los consumidores, para así lograr ser empresa líder

1.3.6. Ejes de la Identidad de la organización

El autor Joan Costa plantea que la identidad de una empresa es como en el ser humano; el ADN es la identidad de la empresa y los cromosomas son la herencia de los caracteres de su fundador (Costa, 2001:199).

Esto quiere decir que la identidad de la empresa se define, por lo que es la organización, lo que hace, lo que dice y lo que piensa. Es así que Costa plantea cuatro ejes importantes de la identidad.

- a) **Lo que es:** Es el cómo está estructurada y fundamentada, es decir, su estatuto legal, su trayectoria, su dirección actual, organigrama y actividades fíales. (Costa, 2001:199)
- b) **Lo que hace:** La actividad que realiza a diario en la cual se fundamente la oferta, línea de productos, servicios, estructura, precios (Costa, 2001:199)
- c) **Lo que la empresa dice de sí misma,** todo lo que hace, lo que ofrece y lo que dice desde su propia opinión.
- d) **Lo que dice:** se refiere a todo lo que dice sus audiencias de la empresa. (Costa, 2001:199)

Las organizaciones que manejan estos cuatro ejes logran una coherencia en todo su discurso, tanto en cómo la ven a la organización sus audiencias internas, y cómo se muestra ante los demás.

Según Paúl Capriotti (1999) La filosofía corporativa está integrada por su misión (lo que ella hace), visión (que quiere llegar a ser) y sus valores (en que cree la empresa). Todos estos elementos se conjugan para poder formar una identidad corporativa con bases sólidas para su buen desempeño. (Losada, 2004:66)

Misión Corporativa.- Es la definición del negocio o actividad de la organización.

(Losada, 2004:66)

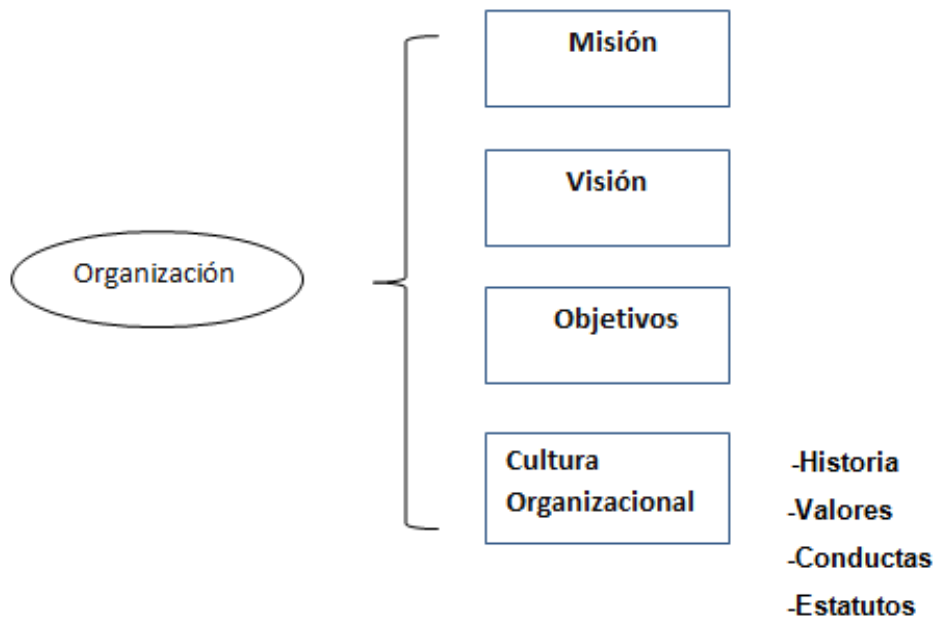
Visión Corporativa.- Es la perspectiva de futuro de la compañía, el objetivo final de la entidad. (Losada, 2004:66)

Valores Centrales Corporativos.- Representan el cómo hace la organización sus negocios. Es decir, cuáles son los valores y principios profesionales. (Losada, 2004:66)

1.3.7. Cultura e Identidad Corporativa de la Empresa

Toda organización tiene su propia cultura que la identifica, la caracteriza, la diferencia y le da imagen. Es decir es importante conocer, expandir y consolidar la cultura de una empresa ya que ésta integra los comportamientos hacia metas comunes, constituye una guía en la realización de actividades, elaboración de normas y políticas para establecer directrices. La cultura organizacional encauza el funcionamiento global de la estructura señalando las prioridades y preferencias globales que orientan los actos de la organización. En tal sentido, es de suma importancia abordar el estudio de un promedio imprescindible para dar a conocer, expandir y consolidar esa cultura propia de cada empresa.

Por otro lado la identidad está conformada por:



Elaboración: La autora, 2013.

1.3.8. El Compromiso Organizacional.

Los empleados de una organización son la base principales para lograr el éxito de una organización, ya que de ellos depende la atención que se le brinde a los clientes, y de que éstos le sean fieles a la empresa de la están recibiendo un producto o servicio. Es por esto que se habla del compromiso organizacional que es uno de los elementos para hacer que los funcionarios de la empresa “se pongan la camiseta” para que aporten al cumplimiento de los objetivos planteados.

El Compromiso Organizacional se refiere esencialmente a la actitud de un individuo hacia la organización, y consiste en una convicción en los objetivos de aquella, y una aceptación de los mismos, así como en una voluntad de esfuerzo considerable a favor de la organización y un fuerte deseo de mantener la participación de la misma. (Newell, 2002: 30)

Y de ésta manera se logrará una cohesión entre el personal especialmente generará sentido de pertenencia para la empresa. Hoy en día las personas no desean sentirse obligadas a realizar la tareas que su trabajo demanda, sin embargo, cuando el empleado está identificado con la tarea y con la entidad en la que labora, ésta le resulta placentera, la creatividad alcanza altos niveles y los resultados son superiores a los esperados.

1.4. Canales de comunicación

Los canales de comunicación son el medio por el que transmiten los mensajes o la información a otros destinatarios, siempre hay que saber diferenciar cada uno de los canales, para que de ésta forma se puedan emplear de manera eficaz. Katz y Kahn (1995) definen de manera similar tres tipos de canales. Teniendo en cuenta su naturaleza que son: orales escritos o electrónicos.

- Los canales orales son aquellos por los que circulan mensajes que utilizan código oral. Una ventaja importante del uso de canales orales es que permiten una rápida retroalimentación.

1.4.1. Comunicación frente a frente

Ésta comunicación se puede dar de diferentes maneras ya sea con una o varias personas.

“Algunas las ventajas de la comunicación frente a frente es la velocidad de la el mensaje y el control como orador, también permite la retroalimentación inmediata del mensaje y por último la calidad personal” (Adler y Marquardt, 2005: 25)

Pero no todo en la comunicación frente a frente resulta positivo, puesto que también existen inconvenientes para realizarla, como por ejemplo la planeación de citas, o temas de desinterés para alguno de los presentes.

- Los canales escritos son aquellos por los que circulan mensajes codificados por medio de palabras o símbolos escritos.

1.4.2. Comunicación escrita

Los canales escritos puede ser importante para tener un registro permanente, tangible y verificable; y generalmente obliga a las personas a pensar con mayor cuidado lo que quiere transmitir.

La comunicación escrita adopta diversas formas: cartas, memorándums, boletines e informes son presentaciones conocidas en la carrera profesional de casi todo el mundo. (Adler y Marquardt, 2005: 26)

En la comunicación escrita los lectores pueden entender de mejor manera lo que se está transmitiendo, gracias a que tienen un respaldo físico que lo pueden revisar las veces que crean necesarias. Pero así mismo existes situaciones negativas, una de ellas y quizás la más visible, es que en la comunicación escrita no se puede percibir los sentimientos ni la forma con lo que el emisor quiere hacer llegar su mensaje.

- Los canales electrónicos son aquellos por los que circulan mensajes que utilizan código electrónico, por ejemplo circuitos cerrados de televisión, videoconferencias, programas multimedia y todas las tecnologías vinculadas al internet.

1.4.3. Teleconferencias

Ésta es una de las herramientas tecnológicas que ha facilitado la comunicación de las personas que se encuentren en exposición geográficas diferentes. Los promotores de las teleconferencias aseguran que después de las juntas en persona, éstas son la mejor alternativa. (Adler y Marquardt, 2005: 26)

Este canal es utilizado usualmente por personas que no se encuentren físicamente cerca, y desean que su mensaje llegue claro y de manera inmediata al receptor. (Adler y Marquardt, 2005: 26)

1.5. Consideración para escoger un canal de comunicación

1.6. Auditoria de la comunicación Organizacional en la empresa

La auditoría ha sido definida por Varona y Federico como “un proceso de diagnóstico que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles”.¹

Este tipo de investigaciones es habitualmente utilizado, en el ámbito profesional cuando se busca realizar un estudio profundo de la situación actual de la empresa, ésta se puede realizar a nivel interno o externo.

El objetivo de las auditorias de comunicación es generar una investigación profunda de todas las instancias comunicacionales de la empresa para poder gestionar de la mejor forma posible todos los instrumentos de comunicación (Costa. 2009:223).

También sirve para concienciar a la organización de su desempeño comunicacional; para conocer instancias de comunicación que no siempre se manejan de manera organizada o que están bajo la órbita de áreas distintas a la de comunicación, o de igual manera, para identificar los públicos involucrados o de interés en la comunicación.

Toda auditoria comienza con una imagen percibida. No se inicia con un diagnóstico, sino con un sueño, y el papel de los líderes en las organizaciones es diseñar un contexto para que esta imagen pueda concretarse (Manucci, 2006:21). Es por esto que las auditorias de comunicación tienen como objetivo revelar el estado de las

¹ <http://organizacional1.files.wordpress.com/2009/03/39-06federicovarona.pdf>

comunicaciones de una institución a partir de la identificación y sistematización de las distintas variables de comunicación organizacional. La auditoría tiene dos dimensiones una diagnóstica y otra de plan correctivo o recomendaciones.

“Auditoría de comunicación se aplica para identificar, clasificar, analizar y evaluar las instancias comunicacionales de una empresa y ofrecer alternativas de acción a través de un plan correctivo”. (Amado, 62:2008).

La auditoría puede realizarse en organizaciones públicas o privadas, cualquier sea su naturaleza, con la única condición de que tengan algún tipo de participación en la comunicación. La investigación de auditoría es aplicable a cualquier organización que posea cierta exposición pública frente a sus audiencias.

Idealmente, el contacto con los miembros de la institución permitirá un desarrollo del trabajo más completo y exhaustivo.

A la auditoría se la puede definir como “Un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados”. (De la Peña, 2009: 5). El fin del proceso consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen.

Hoy en día, la palabra auditoría se encuentra relacionada con diversos procesos de revisión o verificación que, aunque todos ellos tienen en común, el estar de una u otra forma vinculada a la empresa pueden diferenciarse en función de su finalidad económica inmediata. Existen diferentes tipos de auditorías, por las que se mencionaran las internas y externas.

1.6.1. Auditoría interna

Es aquella actividad que llevan a cabo profesionales que ejercen su actividad en el seno de su empresa, normalmente en un departamento, bajo la dependencia de la máxima autoridad de la misma, pudiéndose definir ésta como una función de valoración independiente establecida en el seno de una organización dirigida a examinar y evaluar sus actividades, así como el sistema de control interno, con la finalidad de garantizar la integridad de su patrimonio, la veracidad de la información suministrada por los distintos sistemas existentes en la misma y la eficacia de sus sistemas de gestión. (Madariaga.2004:18)

1.6.2. Auditoría externa

Es el examen o verificación de las transacciones, cuentas, informaciones, o estados financieros, correspondientes a un periodo, evaluando la conformidad o cumplimiento de las disposiciones legales o internas vigentes en el sistema de control interno contable. Se practica por profesionales facultados, para ello y no son empleados de la organización cuyas afirmaciones o declaraciones auditan. Además, examinan y evalúan la planificación, organización, dirección y control interno administrativo, la economía y eficiencia con que se han empleado los recursos humanos, materiales y financieros, así como el resultado de las operaciones previstas a fin de determinar si se han alcanzado las metas propuestas. (Madariaga.2004:18)

1.6.3. Mapeo de la Organización

Para poder hacer un estudio profundo de la organización primero debemos saber cuál es nuestro objetivo principal, como lo afirma Marcelo Manucci ¡“El primer paso antes de

actuar es reconocer dónde estamos y hacia dónde vamos” (Manucci, 2006:12). De esta manera será más efectivo el estudio que se realiza a lo largo del proceso, donde se encontraran diferentes realidades de la empresa que no se visualizan a primera vista.

Con toda la información recaudada e identificando los diferentes frenos que tiene la organización; se pretende generar una estrategia, la cual permitirá el mejoramiento de aquellos nudos críticos que no dejan que la organización surja de manera adecuada. “Toda estrategia comienza con una lectura de la realidad, con una mirada sobre la carga de significación de las situaciones que aparecen en el horizonte corporativo” (Manucci, 2006: 12).

Solo de ésta manera se puede aplicar la estrategia que combatirá los problemas que atraviesa la organización.

1.6.4. Nudos Críticos de la comunicación en la organización

Todas las organizaciones mantienen sus propias características, su propia cultura lo que las hace a cada organización única, y de esta manera mantienen un sistema activo que predomina.

Cuando la organización se vuelve rígida, sus potencialidades se convierten en riesgos, esto hace que las organizaciones adquieran un nombre como: bombero, narcisista, introvertida o paranoide.

La empresa bombero se denomina cuando se queda ligada al provenir de los hechos, reaccionando compulsivamente y vive “apagando incendios” cotidianos sin poder resolver un proyecto a futuro. (Manucci:2006,78), esto quiere decir que la empresa que es denominada bombero solo se preocupa del día a día de la organización, es decir soluciona problemas que en ese momento aquejan a la organización.

Una empresa es narcisista cuando vive en una ilusión de supremacía de sus recursos, tratando de encajar la dinámica cotidiana a sus modelos de realidad.

(Manucci: 2006,78). Es decir la empresa narcisista es aquella que mantiene una ilusión de superioridad, que trata de encajar en su realidad actual.

Por otro lado la empresa se convierte en introvertida cuando solo se mira así misma pendiente de propio proyecto y se cierra a la interacción. (Manucci: 2006,78). Esto quiere decir que una empresa es introvertida cuando no se concentra en nada mas que no se en sí misma y no incluye a la interrelación en la organización.

Por último encontramos a la empresa paranoide cuando vive pendiente del entorno, investigando, monitoreando sus límites, y su futuro se diluye en sus temores. (Manucci: 2006,78).

La empresa paranoide siempre está pendiente de lo que está pasando alrededor, pendiente de lo que pasa, es por esto que su futuro están envueltos solo en temores.

1.6.5. El estado de la organización

El estado de la organización es cómo se encuentra la empresa actualmente es por esto que Manucci dice:

En las organizaciones la realidad surge de la interacción entre las personas y sus experiencias cotidianas. Nuestra participación en la interacción diaria pone en juego una estructura conformada por ideas, emociones y conductas que se manifiestan en el presente. (Manucci, 2006: 28).

El día a día de las organizaciones se da con la unión de todos los elementos que conjugan la empresa, como lo afirma Marcelo Manucci la interrelación o la participación que existe internamente permite identificar el estado de la organización, de cómo se encuentra e identificar lo que está pasando.

Por lo tanto, para redefinir la realidad corporativa es importante intervenir en la experiencia de participación cotidiana, en los patrones de interacción del presente. (Manucci, 2006: 29), para que de esta manera poder definir de manera concreta y exacta la situación actual por la que está atravesando la organización

1.7. La comunicación estratégica

Hoy en día todas las organizaciones buscan tener una adecuada planificación dentro de la organización, para esto es indispensable fortalecer la imagen de liderazgo de la organización y determinar cómo mejorar la atención a su público externo, tomando en cuenta cuáles serán las demandas que plantee el entorno y el tipo de dificultades y obstáculos que pueden entorpecer la capacidad de respuesta de la organización. Es por

éste motivo que se pone en práctica la comunicación estratégica en la organización, no importa su naturaleza puede ser: fundaciones, entidades de gobierno, instituciones religiosas o grupos.

“La comunicación estratégica es la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses u objetivos”. (Tironi, Cavallo, 2007: 33)

La comunicación estratégica tiene como fin influir y persuadir a las personas de dentro y de fuera de la organización de manera que se comporten de cierta forma para que se generen un entorno que favorezca a los objetivos tanto de la empresa como los de ellos mismos, de esta manera se logra solidificar la identidad de la organización para que sea proyectada en una imagen que suscite confianza en su entorno, y una adhesión de su público objetivo.

Para poder coordinar una comunicación estratégica se debe tomar en cuenta dos rasgos importantes de la planificación estratégica:

- **Anticipación:** se anticipa a las acciones de un futuro, la planificación estratégica trata de prevenir próximos escenarios y posibles consecuencias de los actos. .(Garrido, 2001:88)

- **Decisión:** toda estrategia necesita de un conjunto de decisiones planeadas, y estructuradas a posibles acontecimientos para garantizar el éxito deseado. (Garrido, 2001:88)

Una característica que está en el alma de la Comunicación Estratégica es el alto grado de incertidumbre que acompaña a sus acciones. ”. (Tironi, Cavallo, 2007: 33). Éste es el riesgo que corre la comunicación estratégica, porque no se determina si los mensajes emitidos serán llegados de manera adecuada, peor aún si el canal que se utilizó son efectivos por lo que no son pagados ni controlados.

1.7.1. La estrategia de los cuatro círculos.

En la estrategia de los cuatros círculos, Marcelo Manucci plantea un modelo que permite abordar la complejidad del contexto y gestionar la incertidumbre en el desarrollo de un proyecto a través de procesos de comunicación estratégica.

El autor afirma que la complejidad es una propiedad inherente a los sistemas dinámicos. El entorno es inestable por naturaleza, está en permanente movimiento y genera situación emergente. (Manucci, 2006: 73). La complejidad está relacionada con la forma de organización de un tipo de sistemas, en la que sus elementos interactúan entre sí y con el entorno, dando lugar permanente a nuevos sucesos.

Por otro lado la incertidumbre es uno de los factores que toda organización experimenta al momento de buscar otros rumbos, por los que no se saben los resultados que esta pueda acarrear.

“La incertidumbre marca los límites de la metáfora corporativa de la realidad cuando se enfrenta un horizonte de predicción. Aparece cuando no se pueden predecir con certeza los movimientos de un sistema en el devenir de los acontecimientos.” (Manucci, 2006: 73).

La incertidumbre es diferente a la complejidad, la incertidumbre es un estado en la relación que mantiene el observador con lo observado, la incertidumbre pone de manera desconcertada al observador con el futuro incierto. Para Marcelo Manucci la incertidumbre define una posición en la cual la previsibilidad es escasa y el porvenir es incierto. (Manucci, 2005: 65)

Cuando una organización diseña una estrategia, está poniendo en juego la realidad corporativa de su organización, pero lo muchas veces que logra una estrategia es que la empresa alcance los resultados pero en un ambiente incierto.

La estrategia de los cuatro círculos, es el medio de abordaje de la complejidad basado en cuatro principios:

Mirar.- es el principio a través del cual un observador define su realidad y diseña un espacio de intervención. Al mirar el contexto, se pone en juego paradigmas, experiencias y emociones. (Manucci, 2006: 87).

Posicionarse.- es el principio a través del cual se definen rumbos y se proyectan acciones sobre el espacio definido. La posición que toma el observador sobre su contexto se basa en una hipótesis. (Manucci, 2006: 88).

Compartir.- es el principio de integración que permite enriquecer la mirada, siempre finita, y ampliar las alternativas de elección. En la integración se establecen puntos de contactos, y se teje la trama de relaciones humanas, teóricas, y técnicas desde donde

surgen nuevos acontecimientos, los cuales amplían la mirada y definen nuevas posiciones en el contexto. (Manucci, 2006: 88).

Actuar.- es el principio a través del cual el mapa corporativo se concreta en intervenciones y, de esta manera, se puede participar activamente en la trama compleja del contexto. Cada acción es la síntesis de un proceso que involucra mirar, compartir y posicionarse. (Manucci, 2006: 88).

La estrategia de los cuatro círculos está basada en el trabajo sobre cuatro procesos que le dan una estabilidad operativa y posibilitan una participación dinámica en la complejidad.

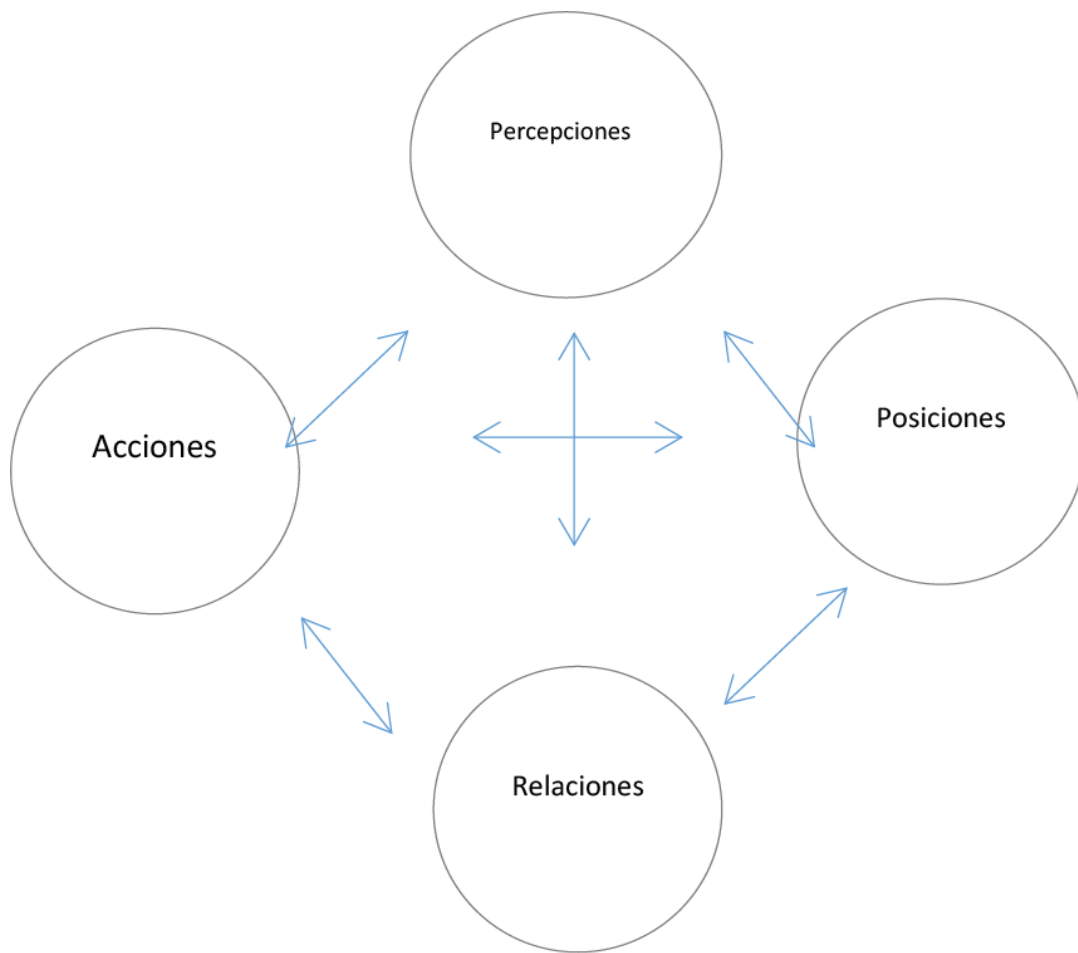
Los procesos en los que se estructura el modelo de los cuatro círculos son los siguientes:

-El círculo de las percepciones.- es el proceso del territorio de acción. Analiza ¿Cuáles son los límites del espacio operativo de acción?

-El círculo de las posiciones.- es el proceso de los rumbos posibles. Analiza ¿Qué perspectivas de desarrollo brinda ese espacio de acción?

-El círculo de las relaciones.- es el proceso de la integración de realidades. Analiza ¿Con que recursos participar con la dinámica del contexto?

-El círculo de las acciones.- es el proceso de la gestión de realidades. Analiza ¿Cómo general vínculos y gestionar las acciones?



(Manucci,2006: 88).

Con ésta estrategia se determina los factores que hacen que la organización no surja, pero la misma sirve para plantear formas que contrarresten esos factores negativos. Todo éste trabajo se lo realiza bajo un nivel de incertidumbre.

La aplicación del modelo de los cuatro círculos simplifica el abordaje de la realidad en pocas preguntas, y le devuelve a cada persona, grupo u organización la posibilidad de ser protagonista de su proyecto y de trazar un futuro propio en la incertidumbre del presente.

1.7.2. La Organización Compleja.

Las organizaciones fallan cuando hacemos de ellas sistemas en equilibrio, cuando las tratamos como si fueran máquinas en las que podemos ejercer control, a nuestro antojo.

Hoy en día las organizaciones son estudiadas como sistemas complejos y que una de las principales fuentes originadoras de esa complejidad es el caos, Marcelo Manucci dice que las organizaciones son como personas; tienen personalidad. Considera lo que mantiene viva a una organización no es solamente su competencia técnica sino también la forma que tiene la organización de interpretar el mundo. (Manucci, 2005: 131)

Las organizaciones de gran tamaño presentan una gran complejidad en cuanto a su organización interna con un gran número de niveles jerárquicos a mayor tamaño aumentaran los niveles. Generalmente a medida que crece la organización los niveles jerárquicos aumentan siendo estos verticales u horizontales.

Según Morgan (1998) las organizaciones son muchas cosas y ninguna al mismo tiempo. Las organizaciones son ambiguas, complejas y paradójicas, es por eso que las organizaciones se tornan complejas ya que hay una relación con la forma que pensamos y actuamos.

Finalmente, las organizaciones son sistemas auto-organizados. Considerados todos los aspectos característicos de la organización compleja comentados hasta ahora, que nos muestran que la organización es un sistema alejado del equilibrio, un sistema inestable y no lineal, un sistema cuya evolución imprevisible está en deuda con el azar, pudiese dar

la impresión de que no hay organización alguna posible que se someta a dichas características. Pero ocurre justo lo contrario. La organización es, entonces, una auto-organización emergente de esas condiciones particulares.

1.7.3. El manejo de la Incertidumbre.

Las organizaciones que se comenten a crear estrategias para mejorar, ya sea el clima laboral o el funcionamiento de la organización están envueltos en la incertidumbre, que más que todo es el miedo al futuro incierto que presenta en ese momento la organización.

1.7.4. Metodología del Marco lógico.

El marco lógico es una metodología que tiene el poder de comunicar los objetivos de un proyecto clara y comprensiblemente en un sólo marco o matriz.

El marco lógico es una herramienta que resume las características principales de un proyecto, desde el diseño e identificación (¿cuál es el problema?), la definición (¿qué debemos hacer?), la valoración (¿cómo debemos hacerlo?), la ejecución y supervisión (¿lo estamos haciendo bien?), hasta la evaluación (¿lo hemos logrado?).²

² http://www.cedec.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=56%3Amarco-logico-cedec&catid=38%3Ainformacion

1.7.5. Estructura del marco lógico

El diagrama siguiente muestra la estructura típica de un marco lógico

SÍNTESIS NARRATIVA	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	FACTORES EXTERNOS
OBJETIVO AMPLIO: El objetivo de orden mayor al que el proyecto contribuye	Medidas para verificar el cumplimiento del objetivo amplio y su impacto (logro del cambio deseado)	Fuentes de información para verificar el estado de los indicadores del Objetivo Amplio	Factores externos importantes para mantener el objetivo amplio a largo plazo o impacto real del proyecto
OBJETIVOS ESPECIFICOS: El efecto o impacto inmediato del proyecto.	Medidas para verificar el logro de los objetivos inmediatos.	Fuentes de información para verificar el estado de los indicadores de los objetivos inmediatos	Factores externos importantes para lograr el objetivo amplio, una vez logrados los objetivos inmediatos.
PRODUCTOS / RESULTADOS: Los resultados directos de las acciones del proyecto.	Medidas para comprobar la obtención de los productos esperados. (Medida de la eficacia del proyecto)	Fuentes de información para verificar el estado de los indicadores de los productos o resultados	Factores externos importantes para obtener los objetivos inmediatos.
ACTIVIDADES: Acciones directamente emprendidas por el proyecto para obtener los productos	Medidas para verificar la eficiencia de las actividades, referidas al cronograma y presupuesto. (Medida de la eficiencia del Proyecto)	Fuentes de información para verificar el estado de los indicadores de las actividades (desempeño)	Factores externos importantes necesarios para obtener los productos a través de las actividades.

1.7.6. Beneficios de utilizar el Marco Lógico

Los principales beneficios de usar el Marco Lógico en la definición y diseño del proyecto incluyen:

1.7.7. Mantener la línea de trabajo

- El proyecto así definido tiene un considerable poder en mantener alineadas las acciones de la organización con su Misión, planeación estratégica y planes de trabajo, tanto institucional, como individualmente.
- Identifica dónde se ubica un proyecto en términos de importancia para lograr los fines de la organización.
- Asegura que todos los proyectos de la organización están enfocados en un punto común.³

1.7.8. Stakeholders

Es un concepto antiguo que el diccionario define como *to have a stake in something* , entendiendo el término stake como un interés en algo que el individuo desea tener y que le puede ser concedido o negado. Desde este punto de vista y con una perspectiva

³ http://www.cedec.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=56%3Amarco-logico-cedec&catid=38%3Ainformacion

empresarial, los *stakeholders* serían aquellos individuos o colectivos que tienen algún tipo de interés sobre una organización y que ésta puede o no satisfacer (Thomas Clarke1997: 206),

Los *stakeholders* en una organización se puede dividir en dos partes los internos en donde están los empleados, gerentes y propietarios, y en la parte externa los proveedores, la sociedad, el gobierno, los acreedores y los clientes, es decir los son todos los actores sociales que se pueden ver afectados por alguna decisión que tome la organización ya sea positiva o negativa.

1.8. Herramientas de Comunicación para llevar acabo la estrategia

Para llevar a cabo una estrategia de comunicación interna se pondrá en consideración algunas herramientas que son aplicables para los funcionarios para lograr mantener una clima laborar favorable para el desempeño de la organización.

1.8.1. El teambuilding

Tiene como objetivo principal trasformar un grupo de trabajo en un equipo eficaz y con alto rendimiento (Losada, 2008: 283)

El *teambuilding* pretende ser un momento divertido y memorable que permita la trasmisión de los resultados y experiencias vividas en el ámbito laboral, el *teambuilding* consiste en realizar un conjunto de actividades que suelen consistir en juegos,

concursos o incluso en actividades de riesgo como son el rafting, el paintball o la supervivencia en el bosque etc., en las cuales se combinan procesos de aprendizaje y la práctica de ciertas habilidades de liderazgo y trabajo en equipo, ayudando a eliminar los obstáculos de comunicación interna, mejorando el clima laboral, creando vínculos de cooperación, favoreciendo el fortalecimiento y productividad del equipo de trabajo. Es decir saber gestionar las relaciones.

En esta estrategia normalmente se logra que las personas confíen mucho más en sus capacidades, y logren vencer esos miedos que no permiten su desempeño laboral randa de manera eficaz.

Las personas que están a cargo del *teambuilding*, normalmente suelen ser personas bastante imaginativas y atrevidas, ya que no se puede obligar a la gente a exponerse a lo que ellos llaman el ridículo, no siempre todo el personal está predispuesto a participar de estas actividades, pero si no se las realiza se corre el riesgo a manejar un clima laboral desfavorable para la organización.

1.8.2. El Coaching estratégico

Es una forma de aprendizaje activo que transfiere habilidades esenciales de comunicación y de relación. El coaching estratégico debería integrar el desarrollo personal y las necesidades organizacionales. (Roman,Ferrandez ,2008: 30), el Coaching es una técnica de desarrollo o crecimiento personal que se realiza por medio de sencillos ejercicios, hace entre otras cosas que

te enfrentes a tus miedos, sentimientos de dolor, depresión, soledad, pesadez, resentimientos, frustraciones y aprendas a tener confianza en sí mismo y en los demás. Una de las ventajas del coaching es que logra que las personas disfruten de la alegría, vitalidad, curiosidad, determinación, motivación y pasión por vivir.

El Coaching es un proceso que requiere tiempo. Conviene analizar todas las opciones que surgen en cada sesión y la conveniencia o no de llevarlas a cabo, opciones alternativas y grado de satisfacción de la propia persona al tomar la decisión de cambiar una actitud o poner en marcha un nuevo proyecto. (Roman, Ferrandez ,2008: 30)

Siempre que se realiza un coaching dentro de una organización debe existir un “coach” que es la persona que va a guiar e impulsar a las personas en ir más allá de las limitaciones que ellas se pongan, también enseña cómo ser una persona plenamente realizada, y como sacar lo mejor de cada uno para su formación y realización personal y profesional. En el coaching muy rara vez se va a notar un descontento ya que no existe riesgo de un trabajo inútil. Si en el proceso, la persona cree que su meta inicial no le satisface ya, es ella quien la cambiará o adaptará a la nueva situación.

1.8.3. El Lobby estratégico

El Lobby como una herramienta orientada a la construcción de relaciones fluidas y positivas entre actores y personas, agrupaciones y empresas públicas con el Estado, cuyo propósito es hacer presente a las autoridades, los intereses particulares, sus fundamentos y empeñarse en que estos sean considerados en cuenta por el decisor público.(Correa Ríos, 102:2010)

Esta estrategia permite generar relación positivas entre los funcionarios, pero ésta estrategia se aplica en grupos, de esta manera se trata de mejorar sus desempeño.

1.8.4. El Focus group

El focus group es una estrategia que es empleada para obtener información de un producto o servicio que ya esté implantado en el mercado o que recién vaya a ser lanzado, pero ésta herramienta se la utiliza manera grupal, donde todos los participantes aportan con sus ideas, de ésta manera se puede medir lo que se esté investigando.

El focus group son discusiones grupales facilitadas por un entrevistador, quien realiza una serie de preguntas a los participante, éstos proporcionan respuesta respuestas a tal estímulo y discuten los distintos puntos que vayan surgiendo de la interacción. (Scribano, 2008:121)

El focus group se lo puede realizar en lugares donde las personas se sientan cómodas como por ejemplo salas amplias y acogedoras, Para incentivar la participación en estos focus group del público objetivo, es común el uso de incentivos, ya sea económico u otros, para compensar la asistencia de los integrantes de estos grupos, una de las desventajas del focus group es que no muchas veces los resultados no pueden ser objetivos por la cantidad de personas que asiste, ya que solo son grupos de 10 a 12 personas. Normalmente el tiempo que se lleva un focus group es de una a dos horas. Esta es una de las herramientas más utilizables en las organizaciones hoy en día.

CAPITULO II

INFORMACIÓN DE LA EMPRESA “ÁVILA Y ASOCIADOS” AGENCIA ASESORA – PRODUCTORA DE SEGUROS

En el desarrollo de éste capítulo se abordará la información de la empresa, para que de esa manera se tenga claro y condesado de qué es la empresa?, qué hace? y cómo se está manejando actualmente?.

2. Empresa Ávila y Asociados

“Ávila y Asociados” es una empresa familiar con más de 20 años de experiencia en el corretaje de seguros; está ubicada al norte de ciudad de Quito, cuenta con aproximadamente 15 trabajadores capacitados para servir y guiar a los clientes en la compra de seguros generales, de personas y de garantía.

2.1. Estructura Interna

La empresa Ávila y Asociados está organizada de tal manera que los niveles de jerarquía están marcados, aunque existe una buena relación entre el personal, las decisiones son tomadas unipersonalmente, por lo que no permite de cierta manera que la organización se someta a cambios que pueda posicionar más a la organización.

“Ávila y Asociados” ha determinado algunas fortalezas por las cuales se sienten seguros de que son y que dicen a los demás:

- Asesoramiento técnico y recomendaciones para el desarrollo de sistemas especiales de Seguros.
- Control y seguimiento periódico de cada cuenta, a cargo de nuestros ejecutivos.
- Procedimiento y asesoría en cada reclamo, hasta llegar a la indemnización correspondiente.

2.1.1. Organigrama

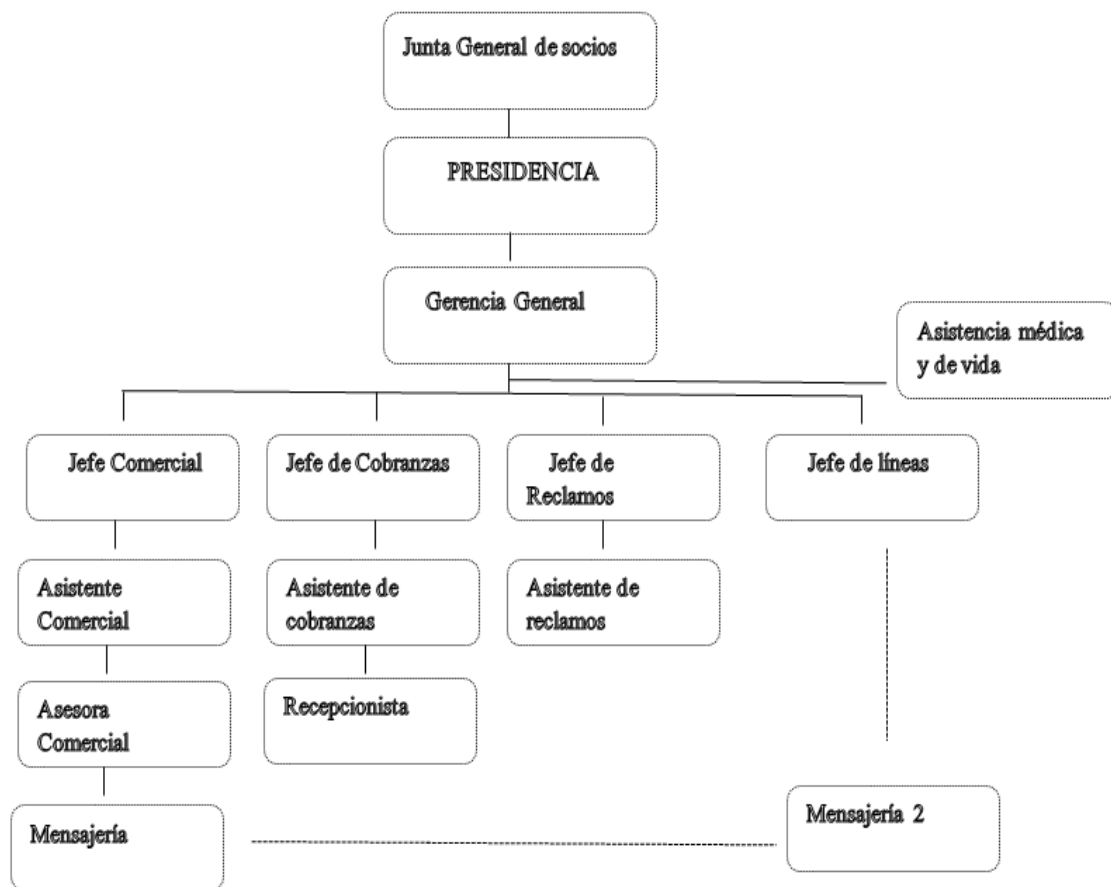
Para mejor organización dentro de la empresa, ésta cuenta con un diseño de organigrama que permite percibir la función que desempeña cada uno de los funcionarios dentro de la organización.

Como se mencionó anteriormente, “Ávila y Asociados” es una empresa familiar que cuenta con una junta de socios que son los propietarios de la organización.

Las decisiones de la organización son tomadas por el presidente, que es la máxima autoridad de la empresa.

Los funcionarios están organizados por departamentos, los cuales tienen determinado las funciones que cada uno tiene que desempeñar, cada departamento cuenta con un jefe que son los responsables de cada uno de sus asistentes , por otro lado como toda organización cuenta con recepcionista y mensajero

DISEÑO DEL ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA “ÁVILA Y ASOCIADOS”



Fuente: Organigrama funcional de la empresa, proporcionada por la Sra Bernada Costa

Jefa Administrativa

2.2. Identidad Corporativa de la empresa

La identidad de una organización debe tener bien definidos los elementos básicos como son: la misión, la visión y los valores, éstos elementos permitirá que la empresa se desarrolle de manera más eficiente, pero más que todo los funcionarios sepan a que la organización y a donde quieren llegar.

2.2.1. Historia

“Ávila y Asociados” es una empresa con más de 20 años de experiencia en el corretaje de seguros, formada por un equipo de profesionales altamente capacitados, siempre dispuestos a servirle cumpliendo las exigencias y requerimientos más rigurosos de los clientes.

La empresa busca ser líder en el corretaje de seguros, garantizando con solidez el cumplimiento de las obligaciones entre las Compañías Aseguradoras y los clientes, satisfaciendo las necesidades y requerimientos a través de una administración profesional y servicio oportuno.

En búsqueda de un óptimo sistema de desarrollo de asesoramiento y servicio para sus clientes, la organización se ha dividido en unidades de servicio, las mismas que están encargadas del manejo global de cada cliente y sus cuentas, lo que permite mantener una sólida relación con cada uno de ellos, y resolver así los problemas que se presentan, con mayor eficiencia y eficacia.

2.2.2. Quiénes somos

“Somos una empresa con más de 20 años de experiencia en el corretaje de seguros, formada por un equipo de profesionales altamente capacitados, siempre dispuestos a servir cumpliendo las exigencias y requerimientos de nuestros clientes”

2.2.3. Misión

“Ser una empresa líder en el corretaje de seguros, garantizando con solidez el cumplimiento de las obligaciones entre las Compañías Aseguradoras y nuestros clientes, satisfaciendo las necesidades y requerimiento a través de una administración profesional y servicio oportuno.”

2.2.4. Visión

“Lograr el crecimiento sostenido de nuestra empresa, a base de esfuerzo propio y con el apoyo activo de clientes satisfechos; buscando siempre, nuevas y mejores formas de servir y representar los interés de quienes nos han honrado con su confianza.”

2.2.5. Valores

- Honestidad
- Transparencia
- Respeto

2.2.6. Objetivos

- Ser líderes en el mercado.
- Dar un servicio que de satisfacción a los clientes.
- Innovar las formar de servir.

2.2.7. Compromiso

- Brindar un servicio a cargo de los principales funcionarios de nuestra compañía.
- Poner a disposición del cliente la metodología y organización de la empresa, en la administración de seguros.
- Diseñar e implementar un plan de capacitación al personal involucrado con seguros.
- Realizar comités por lo menos una vez al mes en le que se analizará la cuenta.
- Enviar reportes periódicos de los siguientes temas:
 - Estados de reclamos
 - Siniestralidad
 - Estados de cuenta
 - Vencimientos
- Procurar la innovación de los planes de seguros actualmente vigentes, guardando una coherencia con las estrategias y el enfoque administrativo.

2.3. Servicios que brinda la empresa

Ávila y Asociados Empresa especializada en la Asesoría de seguros, ofrecen sus servicios para la contratación y administración de programas de seguros y de pólizas individuales.

Seguros Generales: Incendio, Robo, Vehículos, Transporte, Lucro Cesante, Casco de buques y casco aéreo, Todo riesgo contratista, Rotura de Maquinaria, Equipo

Electrónico, Equipo y Maquinaria, Montaje, Responsabilidad Civil, Dinero y valores, Fidelidad Agrícola y Ganadero.

Seguros de personas: Vida, Asistencia médica, accidentes personas.

Seguros de Garantías: Cumplimiento de contrato, buen uso de anticipo, buen uso de la carta de crédito, seriedad de oferta, garantía aduanera.

2.3.1. Principales clientes.

Ávila y Asociados en una empresa que cuenta con fieles clientes, los cuales afianzan la eficiencia de la organización, sus principales clientes son:

- Ministerio de Economía y Finanzas
- Contraloría General del Estado
- Agro calidad
- Instituto Nacional Ecuatoriano de Normalización
- Secretaria Nacional de Telecomunicaciones
- Fondo de Cesantía de Tame
- Fondo de Cesantía de la Policía Nacional
- Petróleos y Servicios
- Petroishyris

2.4. Diagnóstico de Comunicación Organizacional de la empresa Ávila & Asociados

Al percibir a una organización como una estructura en constante cambio que actúa en un espacio dinámico, la comunicación deja de ser un instrumento de transmisión para transformarse en una herramienta de diseño y gestión de significados, donde aparece la realidad corporativa de Ávila y Asociados desde su cosmovisión. De igual forma, el entorno corporativo de la empresa se la ha considerado como una construcción colectiva mediada por los paradigmas y la cultura de la organización que constituye diferentes variables positivas para el análisis y su gestión, las mismas que encierran narraciones corporativas, es decir, la forma en que una a las personas entre sí mismo y con su medio, definiendo el espacio y tiempo que sitúa a las organizaciones y a las personas como co-constructores activos de la realidad en la que participan. Estas narraciones conforman un espacio que a diario abre las puertas a una realidad donde diferentes desconciertos e incertidumbre emergen como símbolos de una trama compartida, a estos los hemos asignado como fenómenos emergentes. De esta manera, se ha logrado entender a la estructura de Ávila y Asociados y al entorno en que la organización desarrolla para poderla diagnosticar, para lograr construir acciones y gestionar resultados, logrando una apropiación del reconocimiento corporativo (IDENTIDAD) y de igual manera, alcanzar el posicionamiento de Ávila y Asociados como una verdadera corredora de seguros (intermediadora).⁴

⁴ Información obtenida de díptico de la empresa

CAPITULO III

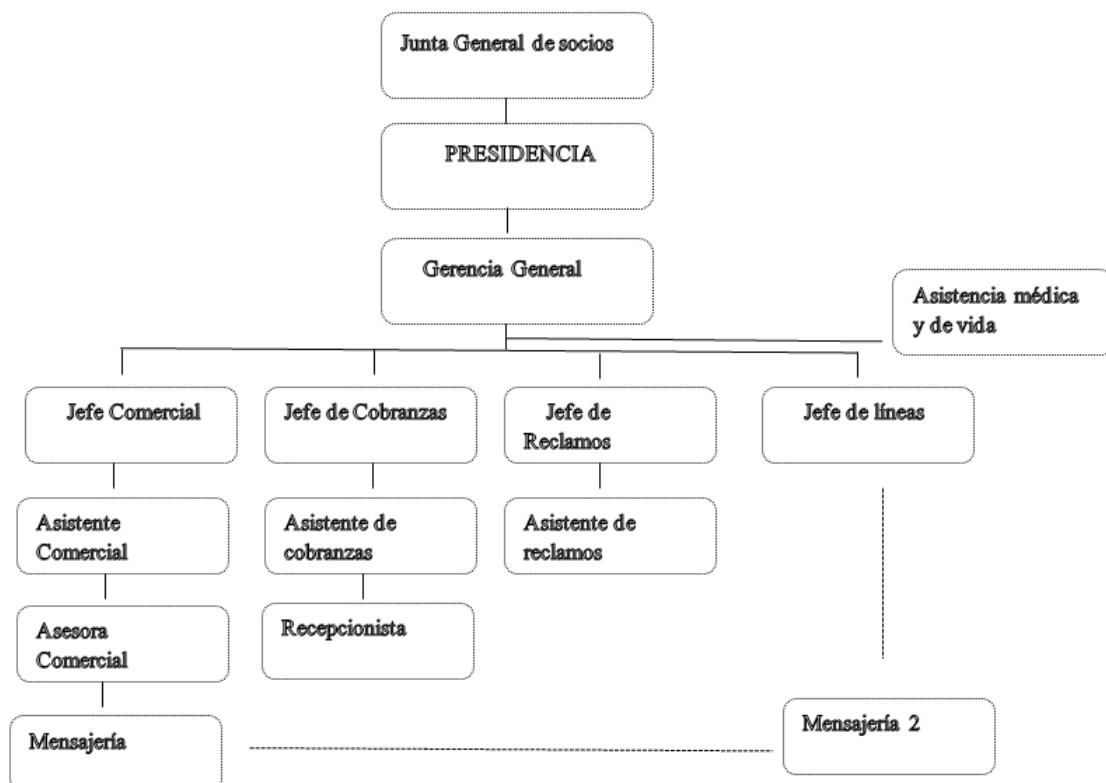
AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

“AVILA Y ASOCIADOS” AGENCIA ASESORA

En éste capítulo abordaremos, el diagnóstico de comunicación que se desarrolló a lo largo de la investigación, identificando como punto clave los problemas puntuales que actualmente están perjudicando el buen desempeño de la organización.

3.1. Organigrama

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA “ÁVILA Y ASOCIADOS”



Como resultado de la investigación se puede evidenciar el nivel jerarquico que existe dentro de la organización, formando así una empresa vertical donde existe una interacion muy limitada con los demás funcionarios.

3.2. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Fortalezas:

- Más de 20 años de experiencia en el mercado asegurador.
- El sentido de responsabilidad, honestidad y compromiso que mantiene con los clientes, que supera el estándar de la industria
- Talento humano profesional, que permite obtener soluciones inmediatas en el control y manejo de sus cuentas, y un trato personalizado que se ha perdido en los competidores.
- Análisis completo del riesgo de los clientes, lo cual permite satisfacer sus requerimientos.

Oportunidades:

- Aumento considerable de clientes reconocidos a nivel nacional como la Contraloría y algunos ministerios, quienes han incrementado su contratación de seguros en los últimos años.
- Representar a las compañías de seguros más prestigiosas como: seguros Equinoccial, Salud S.A y Liberty Seguros, lo cual amplía la oferta de la empresa y la capacidad de llegar a más clientes.

Debilidades:

- Falta de infraestructura (lugar reducido) lo que ocasiona un inestable clima laboral.
- Falta de canales disponibles para la comunicación (cliente – empresa) – página web, lo que ocasiona una limitación para que el cliente conozca la organización.
- Desconocimientos de las Necesidades de los colaboradores generando la falta de coordinación entre los departamentos, lo cual además ocasiona un falta de interés entre empleado- empresa
- Equipos tecnológicos desactualizados
- Miedo al cambio
- Falta en la capacitación y enrolamiento.

Amenazas:

- Principal competencia en el mercado asegurador la empresa Tecniseguros con más de 30 años de experiencia y que compite por las mismas cuentas y clientes.
- Incertidumbre política por la creación de nuevas leyes.

Conclusión del análisis FODA

Después de haber el análisis FODA se llega a la conclusión de que la organización está fallando con sus estrategias, porque se obtuvieron más debilidades que fortalezas, y eso permite visualizar con facilidad que la empresa debe trabajar a más a profundidad la

comunicación interna, para que de esta manera las debilidades encontradas en la empresa en un futuro se lleguen a convertir en oportunidades que permitan el surgimiento óptimo de la empresa, por otro lado las amenazas a las que la empresa está expuesta hoy en día se las puede ir trabajando de manera conjunta con las debilidades para de esa manera ir superando o por lo menos mantenerlas controladas a nivel de organización

3.3. Ficha Metodológica de la encuesta

FICHA METODOLÓGICA ENCUESTA "Ávila y Asociados"	
OBJETIVO GENERAL	Medir la Identidad Corporativa y la Cultura Organizacional "Ávila y Asociados"
Criterios de realización de la encuesta	De acuerdo a los antecedentes de un diagnóstico sintetizado, se piensa que la empresa carece de una Identidad Corporativa definida y por lo tanto presentaría una debilidad en la proyección de su imagen corporativa
	La premisa es que existe un débil compromiso organizacional según la problemática que plantean las autoridades, además de un clima laboral que no brinda bienestar a los empleados; motivo por el cual debe ser analizada la Cultura Organizacional
Objetivos Específicos	Medir los elementos de la Identidad Corporativa cómo: Misión, Visión, Valores, Objetivos
	Medir el compromiso organizacional de los trabajadores a la empresa "Ávila y Asociados"
	Analizar e Identificar los canales de comunicación efectivos y no efectivos de la empresa "Ávila y Asociados" que influyen en el Clima Laboral
Número de Encuestas realizadas	15 ENCUESTAS A REALIZAR AL 100% DE LOS EMPLEADOS

3.4. Análisis comparativo entre encuesta y entrevista como mejor herramienta de investigación para la identidad de Ávila y Asociados

Para la recaudación de información que ésta investigación requiere, se realizó un análisis comparativo entre dos herramientas útiles que son la encuesta y la entrevista, para que de esta manera se pueda visibilizar cual sería la más óptima en el desarrollo de la investigación.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA REALIZACIÓN DE ENCUESTAS PARA TEMA "IDENTIDAD CORPORATIVA"	
Ventajas	Desventajas
Se permite al encuestado tener mayor libertad ya que es anónima de responder sin temor a supuestas represalias	Se debe planificar un momento indicado en el que todo el personal tenga disponibilidad de tiempo
Se tiene un documento escrito que sustenta al momento de tabular y de dar resultados	Pueden ser tomadas las preguntas a la ligera y las respuestas inconsistentes
Permite una tabulación exacta de los resultados	Los encuestados se podrían saltar secciones
Es más factible por optimización de recursos como tiempo	
Se previene que exista el rumor o especulación entre los empleados de cuáles serán las preguntas y las contesten de manera sesgada o bajo la opinión de compañeros	
Son preguntas de fácil respuesta	
No son preguntas que inducen a respuestas específicas	
No existiría una muestra del personal, se la realizaría al 100%	

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA REALIZACIÓN DE ENTREVISTAS PARA TEMA "IDENTIDAD CORPORATIVA"	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
Se tiene una relación directa entre los que participan de la entrevista	Toma mucha cantidad de tiempo
Puede existir una mayor oportunidad de conocer otras problemáticas internas para ser mejoradas	Aunque se tengan respuestas, no siempre son concretas lo que dificulta la tabulación
	Se puede generar que los empleados tomen el espacio como un momento de desahogo lo que dificultaría la eficacia del proceso
	No siempre hay empatía entre entrevistados y entrevistadores
	Podría existir temor de dar respuestas específicas debido a que serían entrevistas personales
	Puede inducir a respuestas ya programadas debido a que puede inferir la opinión de otros empleados

De tal forma se puede decir que para este caso la herramienta de Encuesta es la óptima para esta investigación

3.5. Aplicación de la Encuesta

Encuesta n° 2

Sexo: F M....

Edad:años

1. Sabe usted de donde se originó el nombre de la organización?

Si

Se originó de.....

.....

No....

2. Conoce usted la misión de su organización:

Si....

La misión es.....

.....

No....

3. Conoce usted la visión de la organización?

Si....

La visión es.....

.....

No....

4. Ha recibido capacitación para darle a conocer la historia de la empresa?

Si....

Cuántas veces anuales: 1-3 ☐ 3-5 ☐ 5 o más ☐

No....

La entrevista se realizó a 15 personas siendo el universo total de los colaboradores de la empresa, excepto al Gerente General.

Las preguntas que se utilizó en la entrevista son preguntas cerradas (también llamadas algunas veces preguntas de elección forzada): Preguntas específicas que incitan a respuestas de sí o no.⁵

Las preguntas cerradas permiten que la respuesta sea concreta, y en el caso de ésta investigación da la facilidad de obtener un resultado exacto.

⁵ <http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/valoracion/valorar-las-necesidades-y-recursos-comunitarios/conducir-encuestas/principal>.

3.6. Resultados

1.- Conoce usted el origen del nombre de la empresa

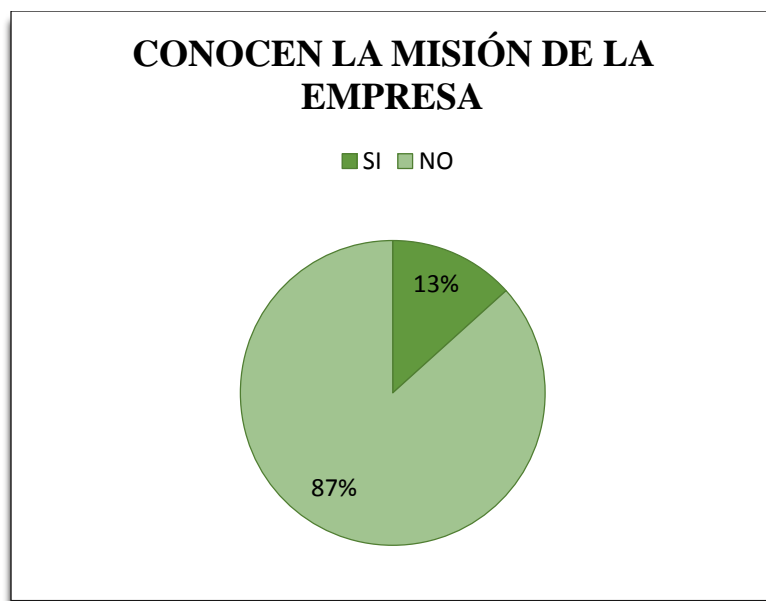


Fuente: Investigación Interna
Elaborador por: Karen Loaiza

Análisis

De los 15 encuestados solo el 4 conocen en dónde se originó el nombre de Ávila y Asociados, esto quiere decir que un pequeño segmento del personal tiene conocimiento de que la empresa se origina por el apellido del Gerente General José Ávila, por otro lado 11 personas lo desconocen aún

2.- Conocen la misión de la empresa

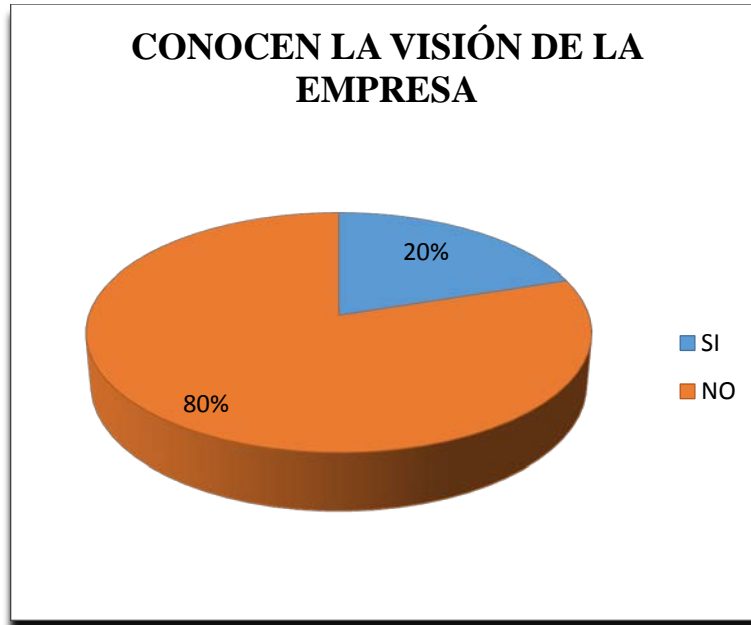


Fuente: Investigación Interna
Elaborador por: Karen Loaiza

Análisis

Después de haber realizado la encuesta a todos los funcionarios de la organización (15 personas) dio como resultado que 2 personas tienen conocimiento de la misión que esta plateada en la empresa, pero la mayoría que 13 personas la siguen desconociendo.

3.- Conocen la visión de la empresa

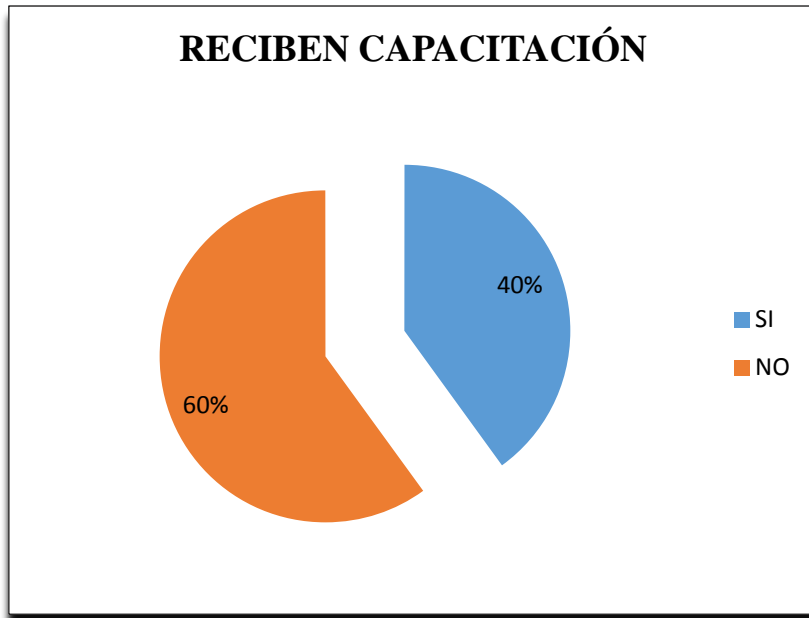


Fuente: Investigación Interna
Elaborador por: Karen Loaiza

Análisis

De las 15 personas encuestadas se encontró que 3 personas de los funcionarios que tienen conocimiento de cuál es la visión de Ávila y Asociado, pero aun 12 personas la desconocen lo que dificulta te que la empresa cumpla sus objetivos de manera más ágil.

4.- Ha recibido capacitación para darle a conocer la historia de la empresa



Fuente: Investigación Interna
Elaborador por: Karen Loaiza

Análisis

En la organización 9 personas afirman que en la organización no reciben capacitación para informarles la historia de la empresa, es por éste motivo que aún hay personal que no tienen conocimiento de los elementos de la identidad que son fundamentales para el desempeño adecuado de la organización. Por otro lado 4 de los colaboradores afirman que si han recibido capacitaciones.

3.7. Cultura Organizacional de Ávila y Asociados

Dentro del análisis de Cultura Organizacional podemos definir como una organización que:

No reconoce fácilmente sus problemas de comunicación, por lo que no se les da la importancia debida ni una utilización adecuada, a pesar de este nudo critico el representante considera que aunque existan defectos en cuanto al manejo de la comunicación organizacional no afecta en el producto final.

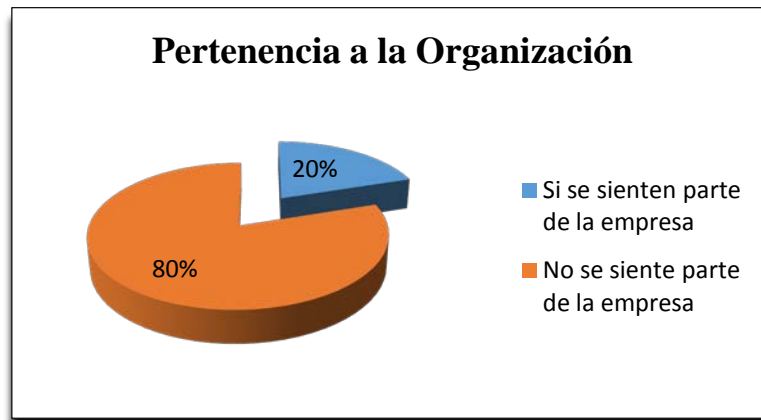
Existe un sentimiento desde los trabajadores de inestabilidad frente a los cambios constante que realizan las autoridades, lo cual se puede evidenciar en la falta de interés en conocer los elementos de la identidad de la empresa por lo que no hay un trabajo en equipo que conlleve al cumplimiento de objetivos en común.

Es latente la preocupación de los funcionarios en legitimar su trabajo a través de la confianza de sus clientes en el negocio de los seguros. Preocupación que además va de la mano con el acontecer político que repercuten en su desempeño, tales como leyes, reglamentos y control del Estado.

3.8. Compromiso Organizacional

A partir de la observación como margen de maniobra de intervención y por medio de los parámetros, registros, entre otros como unidades de observación, se ha podido captar la realidad que vive la organización en su proceso activo; definiendo elementos claves en la zona autónoma e independiente de Ávila y Asociados, ya que al interpretar la interacción pasajera se puede transformar ésta en una relación sólida y fluida,

obteniendo como resultado que 13 colaboradores no se sienten parte de la organización, quiere decir trabajan únicamente para recibir un sueldo mensual, y tan solo un 2 de los colaboradores se sienten identificados con la organización.

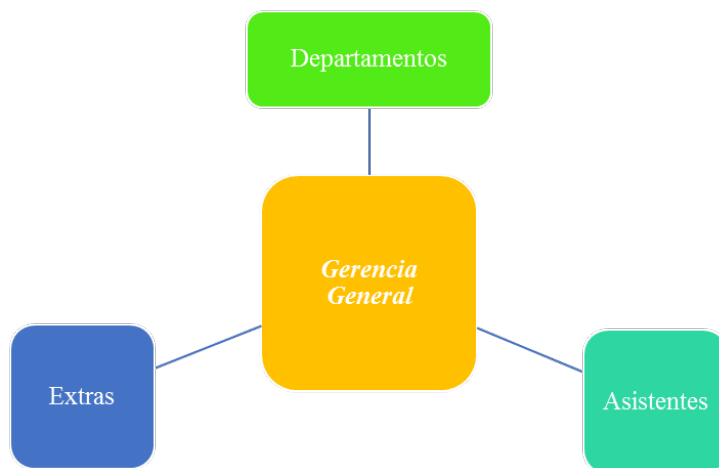


Fuente: Investigación Interna
Elaborador por: Karen Loaiza

Claramente se puede evidenciar los colaboradores de la empresa no trabajan por el cumplimiento de los objetivos de la empresa por lo que no se sienten parte de la misma, lo cual genera malestar, y mal desempeño de las funciones a cumplir. Este malestar también se genera por la falta de integración del gerente con los colaboradores de la organización, no existe retroalimentación adecuada en el desarrollo de los objetivos.

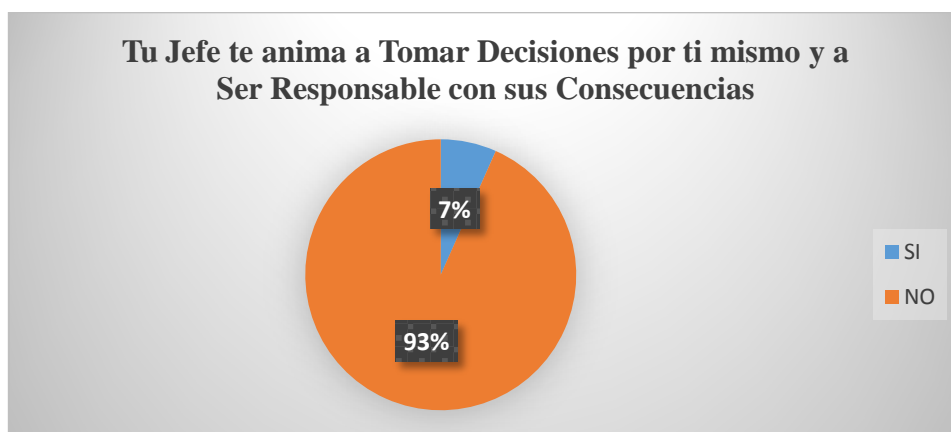
3.9. Toma de decisiones

Dentro de la empresa Ávila y Asociados existe una jerarquía arraigada, por lo que las decisiones de la organización solo están bajo la responsabilidad del Gerente General, por lo que es denominada según los niveles jerárquicos en la comunicación como empresa descendente, cuyo fin es comunicar al personal las ordenes o noticias que emanan de la dirección de la empresa.



Fuente: Investigación Interna
Elaborador por: Karen Loaiza

Los colaboradores de la organización afirman que la decisión que se toman en toda la organización solo depende del Gerente General, por lo que no hay una motivación a que los colaboradores se arriesguen a asumir las consecuencias de su trabajo, citando un ejemplo los colaboradores no pueden brindar al cliente otras formas de financiamiento al adquirir un seguro.



Fuente: Investigación Interna
Elaborador por: Karen Loaiza

3.10. Clima Laboral

Ávila y Asociados, al igual que otras organizaciones, ha creado su espacio de posibilidades tanto internas como externas, a través de la cuales se trató de desenredar ficciones corporativas y narraciones que definen la realidad en la que la organización vive y desarrolla su actividad.

De otro lado, según los porcentajes obtenidos en la organización existe 60% de personal que afirman que dentro de la empresa no se promueve la comunicación entre departamentos, por lo que éste inconveniente generaría malestar dentro de los integrantes de la organización.



Fuente: Investigación Interna
Elaborador por: Karen Loaiza

3.11. Manejo de canales de comunicación

Para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso comunicativo.

Quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común y de significados.

Partiendo de la premisa de los canales de comunicación como herramienta fundamental de la comunicación interna de la organización, por lo que al utilizar canales correctos se está asegurando que el mensaje será emitido y receptado de manera correcta.

Ávila y Asociados maneja canales de comunicación que no permiten la fácil comprensión del mensaje al emisor, tales como las carteleras donde se publican mensajes poco claros, y en muchas ocasiones mal diagramados, por lo que genera confusión de la información y el mensaje es mal entendido o en ocasiones ignorado, resultado obtenido en la las visitas de observación y participación a la organización.

Otro de los canales es el mail, al cual se lo denomina medio frío por lo que no genera emociones ni sensaciones y muchas veces tergiversa lo que se quiere decir. En la empresa Ávila y Asociados ésta herramienta es utilizada para recepción y envío de información con el cliente, por ejemplo valores, beneficios y servicio etc. del seguro, o también es utilizado internamente para envío de avisos o notificaciones.

3.11.1. Determinación de nudos críticos

Se ha encontrado como principal problemática la falta del reconocimiento y apropiación de Ávila y Asociados, como resultado de la falta de gestión de la identidad corporativa que ha conllevado por otros fenómenos emergentes en la diaria convivencia de los integrantes de la organización. Convivencia que sitúa características personales y profesionales en una sola dinámica de interacción y que destaca algunos de los

principales puntos críticos posibles de gestionar y así mismo, fortalezas que se pueden reflejar.

Otro de los frenos que no permiten el progreso de la organización es el inadecuado manejo y aplicación de canales de comunicación interna, actúan de manera errónea y no cumplen su principal objetivo.

3.11.2. Desmotivación

No son reconocidos por su talento, algunos trabajan solo por la remuneración económica, resultado obtenido en las visita de observación.

3.11.3. Envidias

Las personas están en constante competencia, por lo que no hay trabajo en equipo, por ende existe individualidad, resultados obtenidos en las visitas de observación y participación.

3.11.4. Impericia

La mayoría de personal es gente mayor, lo que hace que la organización corra el riesgo de la falta de innovación. De acuerdo a las encuestas realizadas el 90% del personal son personas de 35 años en adelante.

3.12 .Otros hallazgos.

1.-Falta de competencia: El miedo al cambio ha hecho que la empresa sea conformista y no se vuelva tan competitiva en el mercado, por la falta de innovación tanto en infraestructura, procesos como en personal.

2.-Medios tecnológicos desactualizados: Logra crear problemas con los clientes debido a la falta de puntualidad, por la falta del departamento de contabilidad y sistemas dentro de la organización.

3.-Infraestructura inadecuada para generar un buen ambiente laboral: El modelo de la empresa no es adecuado para que los funcionarios puedan desarrollarse satisfactoriamente, ya que el espacio es mínimo. Ávila y Asociados trabaja en una vivienda adecuada a oficinas por lo que hace que el área se encuentre mal distribuida y genere malestar en los colaboradores de la organización.

4.-Institución vertical: Es una empresa tradicional que se maneja con una jerarquía bien marcada, donde el Gerente General tiene el control de toda la organización

5.-Falta de capacitación y reclutamiento: Es una empresa que no se preocupa en la capacitación del personal que ingresa, ni cuando ya pertenecen a la misma, lo que genera que el nuevo integrante de la organización no se identifique lo que dificulta el cumplimiento de objetivos de la organización

3.13. Entrevista con el Gerente General de Ávila y Asociados

Dentro de la metodología utilizada en el diagnóstico de la comunicación, se aplicó una entrevista al ingeniero José Ávila, Gerente General de la empresa, en que relató la historia de la organización en el mercado asegurador, manifestó que lleva más de 20 años de servicio, otro de los puntos a los que se llegó en la entrevista es que para el Ingeniero José Ávila la comunicación no es uno de sus puntos fuertes en su empresa, por lo no le brinda el tiempo ni la importancia necesaria, a lo que él afirma “Ávila y Asociados se ha mantenido ya más de 20 años en el mercado, y en el transcurso de ese tiempo no he visto la necesidad de implementar nuevos sistemas en mi organización” por lo que se puede ver que es un método erróneo el cual se está manejando.

Si bien es cierto, la empresa ha logrado mantenerse en el mercado asegurador, implementando nuevas estrategias, se podría demostrar nuevos y mejores cambios para el desarrollo de la empresa en general.

Para el Ingeniero José Ávila su principal objetivo es brindar un servicio de calidad a sus clientes generando confianza y demostrando transparencia en su trabajo, y de esa manera ir obteniendo mayor afluencia de clientes lo cual permitan el reconocimiento de la empresa Ávila y Asociados en el mercado asegurador.

Uno de los puntos que al Gerente General le preocupa es la inestabilidad de algunos clientes que no renuevan contrato por motivos mayores, y eso perjudica a la empresa por la incertidumbre y por la pérdida económica que esto representa, por lo que afirma que el motivo principal no concierne a la empresa sino a los clientes, que dependen de las decisiones de sus gerencias.

3.14. Identificación de problemas

Después de haber realizado un diagnóstico de comunicación interna a la empresa Ávila y Asociados, con la ayuda de diferentes herramientas como encuestas al universo de la organización con un total de 15 personas, más las entrevista con el Gerente General de la Aseguradora se ha logrado identificar los problemas relevantes que no permiten el desarrollo de la empresa de manera óptima.

- Identidad Corporativa.- la empresa Ávila y Asociados lleva en el mercado asegurador más de 20 años, y dentro de ese periodo de tiempo los elementos de la identidad no se les ha tomado la importancia necesaria para el desarrollo adecuado de la empresa, por ende no han sido modificados. Ésta problemática dificulta que los colaboradores trabajen por el cumplimiento de los objetivos en común de la empresa, por lo que se debe realizar la modificación inmediata de los elementos como son: la visión, visión, objetivos y valores, para que de esa manera se logre un trabajo en equipo con un mismo objetivo por cumplir con la organización y se la debe realizar mediante una socialización de la misma con la ayuda de un focus group.

Otro de los problemas identificados es:

- Es el Clima Organizacional que tiene la empresa, los colaboradores no han adquirido sentido de pertenencia con la misma, el nivel jerárquico en la

organización se encuentra bien arraigado por lo que las decisiones que se toman en la empresa solo llegan de manera autoritaria al resto de la organización, lo que también genera la falta de interés del Gerente General hacia las necesidades de sus colaboradores estancando de cierta manera su crecimiento profesional, de otro lado otro de los inconvenientes que afecta al buen clima organizacional en la empresa es la pobre infraestructura que cuenta la empresa, por lo que los lugares de trabajo son muy reducidos y generan malestar entre los colaboradores.

Y por último y no por eso menos importante el último problema identificado es

- La poca importancia que se brinda a la comunicación interna en la empresa, por lo que la empresa no cuenta con una página web corporativa que ayude a la interrelación de sus públicos internos como externos, por otro lado tampoco manejan un imagen visual en lo que es la papelería que la empresa manipula a diario, por lo que falta la creación de un manual de imagen corporativa que ayude afianzar su imagen, de otro lado la empresa no maneja procesos de diálogos con los empleados por lo general desinterés de las autoridades hacia sus públicos interno y en ellos malestar.

3.15. Identidad corporativa de la Ávila y Asociados

	PROBLEMÁTICA	DESGLOSE DE PUNTOS DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA	ERRORES EN LA DESCRIPCIÓN	MEJORA EN LOS ELEMENTOS DE IDENTIDAD CORPORATIVA	RESULTADOS ESPERADOS
MISIÓN	Solo se enfoca a su qué hacer en el mercado, más no se detalla lo que la empresa actualmente es	"Ser una empresa líder en el corretaje de seguros..."	Está marcando un objetivo, cuando debería determinar cuál es la razón de ser de la empresa	"Ávila y Asociados es una empresa dedicada al corretaje de seguros	"Ávila y Asociados es una empresa dedicada al corretaje de seguros que se identifica por su solidez en el cumplimiento de las obligaciones entre compañías aseguradoras y nuestros clientes, brindando de manera profesional un servicio garantizado y oportuno, con asesoramiento profesional.
		garantizando con solidez el cumplimiento de sus obligaciones entre las compañías Aseguradoras y nuestros clientes	Debería establecer concretamente cuál es el valor que la diferencia del mercado	que se identifica por su solidez en el cumplimiento de las obligaciones entre compañías Aseguradoras y nuestros clientes	
		satisfaciendo las necesidades y requerimientos a través de una administración profesional y servicio oportuno	Puede generar confusión ya que no es de fácil entendimiento para quién lo lee	Brindando de manera profesional un servicio garantizado y oportuno.	
VISION	No hay un tiempo determinado de cumplimiento de la visión que se enfoca a objetivos aislados	Lograr un crecimiento sostenido de nuestra empresa	No determina un tiempo específico, la palabra sostenido no es realmente clara	En el plazo de cinco años lograr de manera planificada el liderazgo en el corretaje de Seguros en Quito	En el plazo de cinco años lograr de manera planificada el liderazgo en el corretaje de seguros en Quito, ampliando nuestros servicios mediante nuevas alianzas en el mercado para satisfacción, seguridad y comodidad de nuestros actuales y futuros clientes"
		A base de esfuerzo propio y con el apoyo activo de clientes satisfechos	Puntualiza los clientes actuales y no los futuros, además es obvio el esfuerzo propio como empresa		
		buscando nuevas y mejores formas de servir y representar los intereses de quienes nos han honrado con su confianza	No especifica cuáles pueden ser las nuevas y mejores formas de servir, además vuelve a recalcar su clientela actual y no la futura	Ampliando nuestros servicios mediante nuevas alianzas en el mercado para satisfacción, seguridad y comodidad de nuestros actuales y futuros clientes.	

	PROBLEMÁTICA	OBJETIVOS PLANTEADOS POR LA ORGANIZACIÓN	MEJORA EN LOS OBJETIVOS	INDICADORES DE CUMPLIMIENTO	RESULTADOS ESPERADOS
VALORES	No describe de manera objetiva la organización, fueron puestos al azar	Honestidad	Honestidad conlleva a transparencia, redundancia en el valor para cumplir con su misión y visión. Se necesitan valores que ayuden a cumplir con la misión y visión de la empresa	Honestidad	Honestidad, Eficiencia, Liderazgo
		Transparencia		Eficiencia	
		Respeto		Liderazgo	
OBJETIVOS	No hay objetivos de satisfacción del cliente interno, además son abiertos y no están marcados de acuerdo a una planificación estratégica donde se delimiten indicadores de cumplimiento	Ser líderes en el mercado	Dar un servicio de satisfacción tanto a clientes internos como externos	En el plazo de un año haber mejorado el clima laboral	
		Dar un servicio que de satisfacción a los clientes		En el plazo de un año tener satisfecho al personal en el Reconocimiento de jefe a empleado en la participación de decisiones	
		Innovar las formas de servir		En el plazo de un año implementar un departamento de comunicación	

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA EMPRESA “ÁVILA Y ASOCIADOS” AGENCIA ASESORA – PRODUCTORA DE SEGUROS.

Después de haber realizado todo el diagnóstico de la comunicación interna de Ávila y Asociados y haber identificado sus problemas, en éste capítulo se realizará las estrategias con la guía de un plan de comunicación interna para el mejoramiento de cada uno de los nudos críticos mencionados en el capítulo anterior.

4.1. Antecedentes de la problemática

Luego de una serie de investigaciones internas dentro de Empresa Aseguradora y Ávila&Asociados se la puede definir como una organización que tiene una problemática de identidad corporativa, y de manejo instrumental de la comunicación; esto quiere decir de poco interés ante las formas más complejas de comunicar, tal como transmitir un mensaje de manera estratégica a todos sus *stakeholders*. Estas problemáticas influyen en su desarrollo interno, que no se visibiliza ante la sociedad y que estanca a ésta en el espacio-tiempo.

Gracias a la identificación de las principales causas de las que se derivan las dos problemáticas, se pueden proponer tácticas específicas que darán soluciones en un tiempo determinado.

La estrategia general será la adaptación de la situación actual de la empresa, aprovechando sus fortalezas y neutralizando sus debilidades para gestionar un modelo de cambio. Sin embargo la implementación de todas las estrategias dependerá de la organización, la cual debe entender a la comunicación, por medio de todos sus actores, como una forma eficaz de desarrollo, que le permitirá cumplir con su misión, visión y objetivos planteados al momento de su fundación.

4.2. Propósito del Plan de Comunicación

La Comunicación Corporativa que se maneja en la empresa aseguradora Ávila&Asociados debe promover su imagen corporativa reflejada desde su identidad; como una herramienta útil que debe trabajarse a nivel institucional con el fin de encaminar la dirección del pensamiento público, vinculante con la sociedad a la que sirve, y que además sea un medio de alcanzar la visión y cumplir con la misión de la organización.

4.3. Objetivo

Afianzar la identidad corporativa de Ávila y Asociados como herramienta útil de mejoramiento de su imagen, para que de esta manera se puedan alcanzar los objetivos planteados.

Se plantean diferentes fases y técnicas que permitirán crear la estrategia final, las cuales son:

4.3.1. Fases:

- Exploración
- Análisis general
- Propuesta y recomendación

4.3.2. Técnicas:

Observación, Encuestas, Entrevistas.

4.4. Desarrollo del análisis

4.4.1. Exploración

Se realizaron intervenciones de campo sobre el manejo de la comunicación organizacional en Avila&Asociados las cuales tuvieron como objetivos los siguientes.

Objetivos:

a) Intervención 1

- Observar el clima organizacional de la institución.
- Identificación de la Identidad Corporativa.

b) Intervención 2

- Determinar mediante entrevistas la percepción de la comunicación organizacional.

c) Intervención 3

- Determinar, mediante encuestas, los rasgos dominantes de la cultura organizacional y el manejo del poder-autoridad de los decisores de la Organización.

d) Intervención 4

- Estudiar la Imagen Corporativa

e) Intervención 5

- Determinar la problemática y nudos críticos comunicacionales.

4.4.2. Análisis general

4.4.2.1. Clima Organizacional

La camaradería y compañerismo entre pares adyacentes es bastante positiva. Sin embargo existen problemas de jerarquías marcadas, lo cual no se visibiliza como un verdadero problema, pero que llega a afectar en algunos momentos.

Otra problemática que influye dentro del clima organizacional es la efectividad de la recepción y asimilación de mensajes en cuanto a la identidad, el sentido de pertenencia de cierto porcentaje de empleados es baja.

4.4.2.2. Identificación de la Identidad Corporativa

Por medio de un sondeo general se pudo determinar que 13 de 15 personas que trabajan en Ávila&Asociados no conocen acerca de los contenidos de la misión, visión y valores institucionales.

4.4.2.3. Cultura Organizacional.

Dentro del análisis de Cultura Organizacional podemos definir como una organización que no reconoce fácilmente sus problemas de comunicación, una empresa de tipo “narcisista” (utilizando el modelo de Manucci), considera que su especialidad es la comunicación con el exterior, es decir el manejo de la imagen corporativa. El representante considera que aunque existan defectos en cuanto al manejo de la comunicación organizacional esto no afecta en el producto final.

Luego de una encuesta realizada a, Departamento de Cobranzas, y Departamento Comercial podemos determinar distintos aspectos para ser analizados:

- Reconocimiento jefe empleado
- Participación y reconocimiento de los empleados

- Motivaciones de trabajo

Los resultados obtenidos permitieron determinar que no existe una línea común en el porcentaje de los tres aspectos encuestados. Sin embargo se puede reafirmar que el manejo de poder–autoridad por las marcadas jerarquías es parte de la cultura que se encuentra arraigada dentro de la organización y es difícil de cambiar. El porcentaje común más bajo está en la participación en la toma de decisiones, situación que se visibiliza por la autoridad de las personas que manejan estas áreas importantes dentro de la empresa. Por último la motivación en el trabajo se ve impulsada por el factor económico, mas no existen estrategias de fidelización del cliente interno.

4.5. Propuesta de plan estratégico

Objetivo General

- Crear un plan de comunicación interna.

Objetivos específicos.

- Replantear los elementos de la Identidad Corporativa Misión, Visión, Valores y Objetivos
- Mejorar el Clima Organizacional.
- Mejorar el manejo de la Comunicación Interna

Problema #1

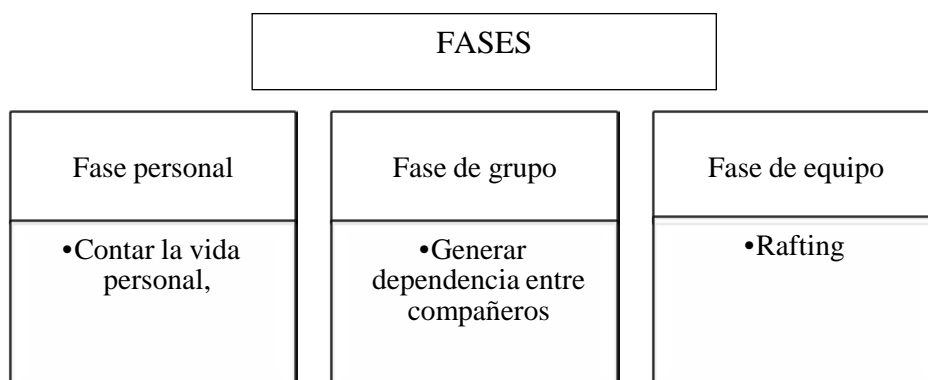
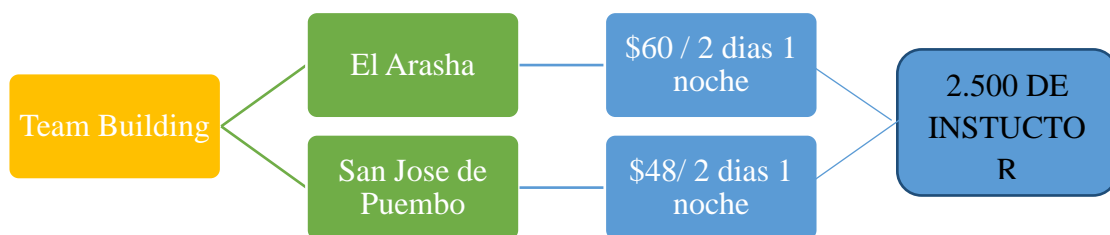
- Falta de pertenencia del personal, lo cual ocasiona un desempeño sub-óptimo de la organización.

Estrategia 1.-

- Realizar un *Team Bulding* una vez al año con todos los colaboradores de la organización.

El *Team Building* es un conjunto de actividades que se preparan para diferentes tipos de organizaciones: empresas, sociedades y asociaciones que desean aumentar el espíritu de equipo y la cooperación entre sus trabajadores.

Actividades:



Estrategia 2.-

- Crear un presupuesto de compensaciones y beneficios a los empleados para que en el plazo de un año se incentive el desempeño laboral de los trabajadores.

Actividades:

- Los directivos de la organización debe

Problema # 2

- **Falta de posicionamiento con los competidores a nivel digital.**

Estrategia 1.-

- Fortalecer el posicionamiento con los competidores a nivel digital

Actividades:

- Creación de la página web Ávila & Asociados es una empresa la cual no cuenta con una página web como antes se mencionó, es por ese motivo que se ha propone la creación de la misma.

Estrategia 2.-

- Creación del manual de imagen corporativa.

Actividades:

- Para el desarrollo de las estrategias se ha planteado la creación de un manual de imagen para que de esta manera se logre fortalecer su identidad visual tanto para el público externo como interno.
- El manual contara en primer lugar con el rediseñamiento del logo actual de la empresa, el cual se plasmara en toda la papelería que la empresa ocupa a diario como son: hojas membretadas, carpetas, tarjetas de presentación, sobres, esferos, identificadores y cds.

Problema # 3

- **Falta de infraestructura.**

Estrategia 1.-

- Cambiar la imagen e infraestructura de la parte interna de la empresa Ávila y Asociados.

Actividades:

- Realizar una remodelación interna de las oficinas, restructurando su diagramación.

La falta de infraestructura en la organización ocasiona malestar interno entre los colaboradores, lo que genera estados de ánimo variables y en ocasiones poco rendimiento, ya que el espacio es reducido y mal distribuido.

Lo cual se realizaría con un presupuesto aproximado de:

Pago de arquitecto	
+	
Materiales de construcción	\$16.000
+	
Maestros ayudantes	

Problema #4

- **Falta de coordinación entre los departamentos**
- **Desconocimientos de las necesidades de los colaboradores generando la falta de coordinación entre los departamentos, lo cual además ocasiona un falta de interés entre empleado - empresa**

Estrategia 1.-

- Implementar procesos de diálogos entre jefes-colaboradores y colaboradores-colaboradores.

Actividades:

- El proceso de dialogo se lo debe realizar una vez semanal, entre gerente y colaborador para que se expongan sus pendientes a realizarse en el ámbito laboral y también su situación personal dentro y fuera de la organización, de ésta manera tener conocimiento primero de las necesidades de la organización para ir implementando compromisos, y con este proceso se disminuirá el nivel marcado de las jerarquías internas.

Problema #5

- **Equipos tecnológicos desactualizados que ocasiona procesos más lentos y malestar en los clientes.**

Estrategia 1.-

- Actualización de medios tecnológicos

Actividades:

- Cada año se debe contratar un profesional en sistemas operativos para que actualice el sistema que se maneja en la empresa.
- De la misma manera se actualizarán el sistema de todas las computadoras que se encuentren en la empresa, y se verificara si es o no necesario su cambio.

Es importante que una empresa cuente con medios tecnológicos actualizados como computadoras, y sistemas operativos para que de esta manera se facilite el despacho de documentación e información para los clientes.

Problema #6

- Resistencia al cambio

Estrategia 1.-

- Arriesgarse en la toma de decisiones

Las organizaciones que tienen resistencia al cambio se denominan empresas “bombero”; cuando quedan ligadas al provenir de los hechos, reaccionando compulsivamente y viven “apagando incendios” cotidianos sin resolver un proyecto a futuro (utilizando el modelo Manucci). Esto quiere decir que la empresa que es denominada “bombero” solo se preocupa del día a día de la organización, es decir soluciona problemas que en ese momento aquejan a la organización, por lo que siempre mantienen un mismo esquema de trabajo y decisiones.

Actividades:

- Los directivos de la organización deben tomar decisiones que aunque se encuentren fuera de los parámetros habituales con los que la empresa ha tomado

sus decisiones, ayude a la superación y desarrollo de la misma generando un cambio positivo.

- Un ejemplo de resistencia al cambio es la forma en cómo la empresa no pensó hasta la actualidad en las ventajas que la comunicación podía brindar a la misma. Luego de plantear a la comunicación como una herramienta estratégica se dio paso a la realización de una evaluación que actualmente está por finalizar para comenzar la implementación de un plan estratégico que brinde mejoras y cambio a la organización. De esta forma queda demostrado que aunque en un principio hubo resistencia al cambio, el mismo pudo ser superado al observar las ventajas que en primera instancia dio una introspección. Seguramente más adelante vendrá una resistencia en la aplicación de las herramientas, sin embargo el temor a lo desconocido no es un factor determinante para no hacerlo, más aún con la voluntad de las autoridades para generar crecimiento y desarrollo en Ávila y Asociados

4.6. Matriz mando del plan

PLAN ESTRATÉGICO AVILA Y ASOCIADOS						
	Problemáticas	OBJETIVOS	AUDICIAS A IMPACTAR	TÁTICAS DE ESTRATEGIA	INDICADOR DE GESTIÓN	MEDIOS A UTILIZAR
Identidad Corporativa	Misión: Solo se enfoca a su quéhacer en el mercado, más no se detalla lo que la empresa actualmente es	Replantear los elementos de la Identidad Corporativa Misión, Visión, Valores y Objetivos	1. Públicos Internos Ávila&Asociados	1. Realizar en el periodo de 1 mes 4 focus group con todos los empleados con el finde analizar la identidad corporativa actual y plantear mejoras a la misma	Que en el periodo mínimo de 3 meses la nueva identidad corporativa esté socializada, aprendida y en puesta en marcha por todos los empleados de la empresa	Focus Group
	Visión: No hay un tiempo determinado de cumplimiento de la visión que se enfoca a objetivos aislados		2. Públicos Externos			
	Vaores: No describe de manera objetiva la organización, fueron puestos al azar					
	Objetivos: No hay objetivos corporativos que señalen la preocupación por la satisfacción del cliente interno que se refleje al cliente externo.					
Clima Organizacional	Falta de pertenencia del empleado hacia la empresa y toma de decisiones jerárquicas	Mejorar el Clima Organizacional	1. Públicos Internos	Crear un presupuesto de compensaciones y beneficios a los empleados para que en el plazo de un año se incentive el desempeño laboral de los trabajadores: 1.1 Crear un bono al desempeño del mejor departamento (de acuerdo a los objetivos planteados por la Gerencia General; Crear un bono al mejor vendedor. 2 Crear un Comité General en los próximos seis meses que debe estar conformado por: Gerente General y el jefe de cada área con el fin de discutir temas diversos y planificar a corto, mediano y largo plazo	En el plazo de un año tener satisfecho al personal en el Reconocimiento de jefe a empleado en la participación de decisiones	
	Pobre infraestructura física.		1. Públicos Internos	1. Realizar una remodelación interna de las oficinas tanto en los espacios físicos como de su mobiliaria	En el plazo de un año haber por lo menos hecho una reestructura física de la empresa	
	Resistencia al cambio.		1. Públicos Internos	Realizar al siguiente año del puesta en marcha del plan una evaluación del mismo con el fin de medir resultados	En el plazo de 2 años realizar la medicion de resultados del plan	
	Falta de preocupacion de las autoridades al crecimiento profesional de los empleados.		1. Públicos Internos	1. Crear en un plazo de seis meses un Plan de Carrera (Se deben diseñar los manuales de función por empleado) 2. Que se capacite al personal en temas que son competentes al qué hacer de la empresa: Venta de seguros, captación de nuevos clientes, planificación estratégica.	En el plazo de un año analizar los meritos obtenido de los de los colaboradores.	
Comunicación Interna	Falta de posicionamiento de los competidores a nivel digital	Mejorar el manejo de la Comunicaion Interna	Publicos internos	1. En el plazo de seis meses realizar la creación de la pagina web. 2.En el plazo de 1 año realizar remodelacion de equipos tectonogicos y sistemas operativos	En el plazo de un año hacer seguimiento de la página web y actualizacion de la misma	
	acion de un manual de imagen corporat		PublicosInternos +Publicos Externos	En el plazo de un mes realizar un Manuel de imagen Corporativa	En el plazo de 6 meses analizar el impacto del manual	
	Desconocimiento de los jefes hacia las necesidades de los empleados		Públicos Internos	En el plazo de un mes implementar procesos de dialogos entre jefes- colaboradores	En el plazo de seis meses medir los resultados obtenidos	

	PLAN ESTRATÉGICO AVILA Y ASOCIADOS		
Identidad Corporativa	HERRAMIENTAS NECESARIAS	PROVEEDOR	COSTO
	Disposición del tiempo de los trabajadores	Gerencia General + Planificadora de Procesos	4 Coffe Break + Espacio = 225 Couch 400
	Espacio Amplio para la reunión o focus group		
	Diseño de una planificación de trabajo para los encuentros		
	Un asesor o couch del evento		
Clima Organizacional	Medios Economicos de la Organización, colaboracion de los empleados	Gerente General + Planificadora de Procesos	Variable
	Apertura de la Gerencia, recursos economicos de la organización, personal profesional en remodelacion, disponibilidad de tiempo de los colaboradores	Personal capacitado en remodelacion y decoración + Planificadora de procesos	Muebles de oficina\$ 4.000 remodelacion fisica interna \$16.000
		Profesional en comunicadora Organizacional + Planificadora de Procesos.	Auditoria \$1.000
	Apertura del Gerente General	Gerente Genral + Panificadora de Pocesos	Variable
Comunicación Interna	diseñador grafico + colaboracio de la persona que realiza procesos en la organización, internet	Departamento de sistemas+Gerencia General + Planificadora de Procesos	Pagina web \$600 Equipos tecnologicos \$1.000
	Diseñador grafico. Disponibilidad de tiempo de la persona que realiza procesos en la organización	Profesional en comunicadora Organizacional + Planificadora de Procesos.	Manual de Imagen \$150 impresiones \$700
	disponibilidad de tiempo de jefes y empleados	Gerente Genral + Panificadora de Pocesos	Variable

4.7. Cronograma de actividades

		MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO			
		SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA			
ACCIÓN	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4					
Replantear los elementos de la Identidad Corporativa Misión, Visión, Valores y Objetivos					X	X	X	X																																									
Crear un presupuesto de compensaciones y beneficios a los empleados					X	X	X	X	X	X	X	X																																					
remodelación interna de las oficinas tanto en los espacios físicos como de su mobiliaria	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Realizar la evaluación del plan	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Crear un Plan de Carrera	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X																										
Creación de la página web	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X																											
Implementación de diálogos Jefe - Empleado	X	X	X	X																																													
Actualización de equipos tecnológicos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	

4.8. Aplicación de la estrategia uno, correspondiente al problema dos.

Como valor añadido a este estudio, se desarrolló la estrategia #2 Fortalecer el posicionamiento con los competidores, la misma que tiene como propósito mejorar La falta de posicionamiento a nivel digital con los competidores.

4.8.1. Creación de la página web

La página web es una interfaz creada en internet con un diseño agradable e interactivo y que a su vez sea amigable con los usuarios, con la finalidad de dar a conocer a la empresa en los ámbitos en los que se desenvuelve y también ayuda a dar credibilidad y confianza en la misma.

La página web de la empresa Ávila y Asociados es corporativa porque da a conocer los detalles más relevantes de la empresa como su historia, fortalezas, misión, visión, clientes, servicios y otras características que permiten que los clientes se enteren un poco más sobre la empresa.

Para dar a conocer la página web de la empresa se deberá realizar una capacitación a todo el personal interno para el uso correcto de la misma.

A nivel externo la página web se la difundirá mediante un mail corporativo a toda la base de datos que la empresa mantiene, poniéndola a servicio de los clientes.



Fuente: <http://avila-asociados.net84.net>

4.9. Desarrollo del problema dos estrategia 2

4.9.1. Creación de un manual de imagen corporativa

Logotipo

Ávila & Asociados cuenta con un logotipo en forma de pirámide con líneas repetidas haciendo alusión a la letra primera letra del nombre de la empresa “A”, la parte tipografía se encuentra escrita con dos tipos de letras la primera parte; “AVILA & ASOCIADOS” es con letra Arial Rounded y la segunda parte “**AGENCIA ASESORA Y PRODUCTORA DE SEGUROS CIA.LTDA**” está escrita con Arial.



⁶ <http://avila-asociados.net84.net>

Según el estudio que se realizó, como antes lo mencionamos el logotipo actual no tiene un concepto, por lo tanto no puede transmitir un mensaje claro, por lo que se ha creado uno nuevo.



La imagen de la empresa Ávila & Asociados es de tipo isologotipo, porque está conformada por una parte icónica y una parte tipográfica, la parte icónica representada por la letra A sobre un módulo de forma triangular que denota confianza y seguridad en su estructura. Y la parte tipográfica conformada por el resto de las letras del nombre de la empresa, se está utilizando un trazado denominado Antique que es un trazo de grosor uniforme, utilizando un 95% el azul como color dominante y un 10% el color blanco.

Por otro lado se ha creado un conjunto de aplicaciones que se derivan de la marca, para de esa manera generar identidad en el mercado y reconocimiento en el público objetivo. Toda la identidad corporativa debe mantener una armonía entre todas las aplicaciones para que logren el objetivo planteado y el mensaje que desee transmitir la empresa llegue a los usuarios de manera directa y precisa.

Ávila y Asociados es una organización en la cual no manejan elementos en papelería donde se encuentre plasmada su imagen, por lo que se propone la creación de los siguientes elementos, los cuales ayudan a la organización a que su imagen perdure en la mente de los consumidores.

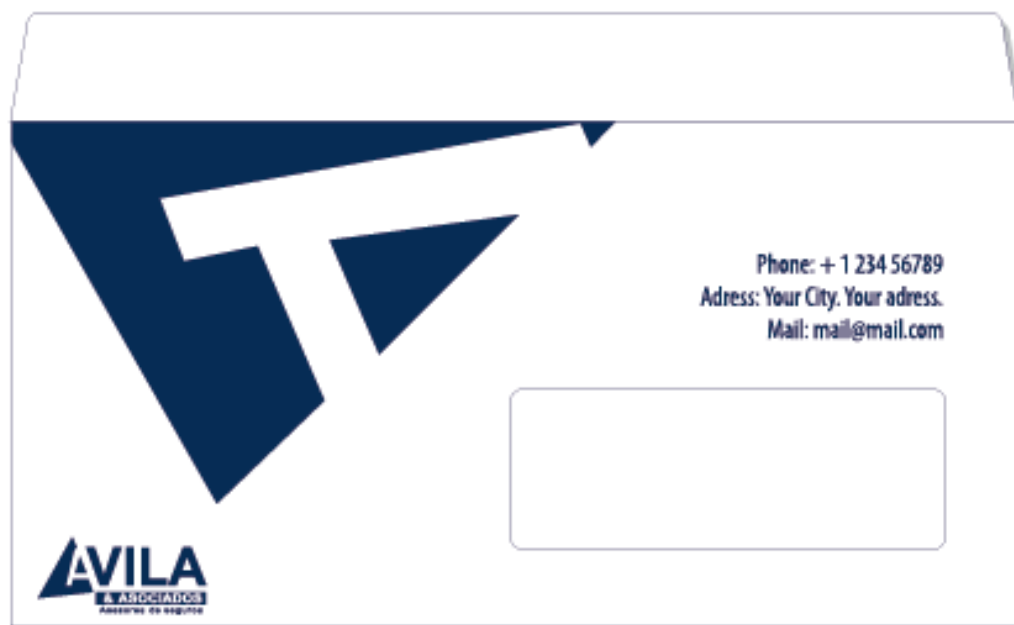
Tarjetas de presentación.



CARPETA



SOBRES



IDENTIFICADORES Y ESFEREOS



COVER Y ETIQUETA CD



CONCLUSIONES:

- Ávila y asociados posee una gran capacidad de crecer y desarrollarse de forma exitosa gracias al cambio de paradigma en su gestión otorgado por medio de la comunicación.
- El cambio de visión de la comunicación de manera instrumental a una visión compleja – sistémica permitirá a la empresa a no solamente analizar enfoques globales, sino puntos de vista propios de la misma naturaleza de la organización con problemáticas puntuales.
- El auto- análisis constante y estudio de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas permitirá a la empresa Ávila y Asociados trabajar en la mejora y cumplimiento de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Conociendo que la empresa Avila y Asociados no posee una identidad corporativa dada por su buen manejo en cuanto a la comunicación, se da paso a la conformación de elementos claves que deben ser reestructurados como la misión, visión y objetivos.
- La misión de la organización pasó de tener un enfoque netamente comercial a uno que realmente lo identifique en cuanto a sus valores, filosofía y objetivos que lo diferencian de su competencia.
- La visión de la organización pasó de ser un deseo sin propuestas claras de desarrollo a un elemento que determina la forma en cómo, cuándo y dónde se desarrollará la empresa en un futuro próximo.

- Los valores que fueron en un momento escogidos al azar y sin argumentos sólidos son actualmente elementos con los cuales los públicos internos y externos identifican y reconocen a la empresa.
- Los objetivos institucionales que antes eran elementos sin importancia, nulos en cumplimiento se deben convertir en motores institucionales para el cumplimiento de la planificación estratégica que otorgan mejoras a la satisfacción tanto del cliente interno como externo.
- En la realización de este trabajo se aprendió que muchas veces las organizaciones no se preocupan de pequeños detalles que dentro de una organización pueden generar grandes cambios, como por ejemplo la comunicación, teniendo un buen manejo de la misma permite que la organización sea más productiva y organizada.
- La comunicación organizacional es clave fundamental para el desarrollo sistemático de las empresas, por lo que permite el manejo de la información en las organizaciones para relacionar las necesidades e intereses de la misma.
- Hoy en día las organizaciones en la ciudad de Quito se han vuelto más competitivas por lo que tratan de mantenerse en el mercado mejorando el plus de la competencia, por lo ahora ya se está tomando más en cuenta a la comunicación como herramienta de superación.

BIBLIOGRAFIA:

- ANDRADE HORACIO,” Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica”, Editorial: Cristina Seco, 2005
- AMADO A, “Auditoria de comunicación interna. Planificación ¿estrategia o normativa? , Buenos Aires: edit La crujía
- CASTRO BENITO, “El Auge de la Comunicación Corporativa“, Creative Commons, Sevilla, 2007
- CIBANAL, Teoría de la comunicación humana, (2006).
- COSTA JOAN, “Identidad Corporativa” Editorial Trilla, Buenos Aires, 2001.
- COSTA JOAN “Calidad y Gestión de los servicios” disponible en http://www.joancosta.com/comunicacion_texto14.htm 13/11/12
- DE LA PEÑA G., Alberto. Auditoría Un enfoque práctico. PARANINFO. España, 2009
- organizacional practica editorial trillas”. México 2001
- FERNÁNDEZ COLLADO CARLOS. "La comunicación en las organizaciones", Editorial México: Trillas. (2002)
- GARRIDO. J, “Comunicación estratégica” Ediciones Gestión, Barcelona, 2001
- JD ROMAN,FERNANDEZ MANUEL, “Liderazgo y coaching”2008
- Katz, D., & Kahn, R. (1995). Psicología Social de la Organización. México D.F., Trillas.
- LAZAR JUDITH “Que es? la ciencia de la comunicación” 1986
- La comunicación en el desarrollo económico , Santiago de chile 1964
- LOSADA CARLOS JOSÉ. “Gestión de la Comunicación en las Organizaciones” Editorial Arial

- MARTÍNEZ DE VELASCO, A. Y NOSNIK, A, “Comunicación
- MADARIAGA GOROCICA, Juan. Manual Práctico de Auditoría. Ediciones Deusto. España, 2004
- MANUCCI MARCELO, “La estrategia de los cuatro círculos” Editorial Norma: 2006
- MANUCCI MARCELO, “Atrapados en el presente” Editorial Norma: 2005
- MORGAN GERETH, “Imágenes de las Organizaciones”, Alfaomega, México, 1998.
- M. JAEN, J, MARTIN, Comunicación interna como herramienta externa. Edu paykhé 2002.
- NEWELL SUE, “ Creando Organizaciones: bienestar, diversidad y ética en el trabajo” 2002
- PADILLA CARLOS, “La comunicación, un punto de vista organizacional”. Editorial Trillas, México, 1991.
- SCRIBANO,ADRIAN, “El proceso de investigación cualitativo”2008.
- VARONA Madrid, FEDERICO, “ Las auditorias de la comunicación de la organizacional. Ponencia presentada en el seminario latinoamericano sobre formación para la comunicación organizacional, Santafé de Bogotá, 8 al 13 de noviembre 1993
- .

ANEXOS

ANEXO # 1

ENCUESTA

Sexo: F M....

Edad:años

1. Sabe usted de donde se originó el nombre de la organización?

Si

Se originó
de.....

.....

No....

2. Conoce usted la misión de su organización:

Si....

La misión
es.....

.....

.....

No.....

3. Conoce usted la visión de la organización?

Si....

La visión
es.....

.....

.....

No....

4. Ha recibido capacitación para darle a conocer la historia de la empresa?

Si....

Cuántas veces anuales: 1-3 ☐ 3-5 ☐ 5 o más ☐

No....

ENCUESTA

EDAD

SEXO: F.... M....

1.-La Empresa da a Conocer el mecanismo de asignación de Nuevos Cargos que se suscitan en la organización.

No ☐ Si ☐

2.- La Empresa te facilita compaginar la vida profesional con la Personal y Familiar.

☐ Si ☐
No

3.- La Empresa te Ofrece otros tipos de Incentivos adicionales a los Económicos.

☐ Si ☐
No

4.- La Empresa promueve la Integración, Coordinación y Comunicación entre las diferentes áreas de la Organización.

☐ Si ☐
No

5.- El Espacio de Trabajo que Dispones, es Cómodo, Bien Iluminado, y Acondicionado.

☐ Si ☐
No

6.- Tu Jefe Directo realiza reuniones para Informar y Generar Confianza y Respeto entre los miembros del equipo.

☐ Si ☐
No

7.- Tu Jefe te anima a Tomar Decisiones por ti mismo y a Ser Responsable con sus Consecuencias.

No ☐ Si ☐

8.- De forma Periódica, tu Jefe inmediato hace seguimiento del Grado de Cumplimiento de los Objetivos.

No ☐ Si ☐

9.-Que sugerencia das a la organización para que su desempeño mejore.

.....
.....
.....
.....

ANEXO # 2

1.- La Empresa da a Conocer el mecanismo de asignación de Nuevos Cargos que se suscitan en la organización.		
	SI	NO
1	1	
2		1
3	1	
4		1
5		1
6	1	
7	1	
8		1
9	1	
10		1
11	1	
12		1
13		1
14	1	
15		1
TOTAL	7 46,66%	8 53,33%

2.- La Empresa te facilita compaginar la vida profesional con la Personal y Familiar.		
	SI	NO
1	1	
2	1	
3	1	
4		1
5		1
6	1	
7	1	
8		1
9	1	
10	1	
11	1	
12		1
13		1
14	1	
15		1
TOTAL	9 60%	6 40%

3.- La Empresa te Ofrece otros tipos de Incentivos adicionales a los Económicos		
	SI	NO
1	1	
2		1
3		1
4	1	
5		1
6	1	
7		1
8		1
9		1
10	1	
11		1
12		1
13		1
14	1	
15		1
TOTAL	5	10
	33,30%	66.66%

4.- La Empresa promueve la Integración, Coordinación y Comunicación entre las diferentes áreas de la Organización		
	SI	NO
1	1	
2		1
3		1
4	1	
5		1
6	1	
7		1
8	1	
9		1
10	1	
11		1
12		1
13		1
14	1	
15		1
TOTAL	6	9
	40%	60%

5.- El Espacio de Trabajo que Dispones, es Cómodo, Bien Iluminado, y Acondicionado.		
	SI	NO
1		1
2		1
3		1
4		1
5		1
6		1
7		1
8		1
9		1
10		1
11		1
12		1
13		1
14		1
15		1
TOTAL	0	15
	0%	100%

6.- Tu Jefe Directo realiza reuniones para Informar y Generar Confianza y Respeto entre los miembros del equipo.		
	SI	NO
1	1	
2		1
3		1
4	1	
5		1
6	1	
7		1
8		1
9		1
10		1
11		1
12		1
13		1
14		1
15		1
TOTAL	3	12
	20%	80%

7.- Tu Jefe te anima a Tomar Decisiones por ti mismo y a Ser Responsable con sus Consecuencias.		
	SI	NO
1		1
2		1
3		1
4		1
5		1
6		1
7	1	
8		1
9		1
10		1
11		1
12		1
13		1
14		1
15		1
TOTAL	1	14
	6,66%	93,33%

8- De forma Periódica, tu Jefe inmediato hace seguimiento del Grado de Cumplimiento de los Objetivos.		
	SI	NO
1		1
2		1
3		1
4		1
5		1
6		1
7		1
8		1
9		1
10		1
11		1
12		1
13		1
14		1
15		1
TOTAL	0	15
	0%	100%

ANEXO # 3

1.-SABE USTED DE DONDE SE ORIGINO EL NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN		
	SI	NO
1		1
2		1
3		1
4	1	
5	1	
6		1
7		1
8	1	
9		1
10		1
11		1
12		1
13		1
14		1
15	1	
TOTAL	4 26,66%	11 73,33%

2.-CONOCE USTED LA MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN		
	SI	NO
1		1
2		1
3		1
4	1	
5	1	
6		1
7		1
8		1
9		1
10		1
11		1
12		1
13		1
14		1
15		1
TOTAL	2 13,33%	13 86,66%

3.-CONOCE USTED LA VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN		
	SI	NO
1		1
2		1
3		1
4		1
5	1	
6		1
7		1
8	1	
9		1
10		1
11		1
12		1
13		1
14		1
15	1	
TOTAL	3 20%	12 80%

4.-HA RECIBIDO CAPACITACION PARA DARLE A CONOCER LA HISTORIA DE LA EMPRESA		
	SI	NO
1	1	
2		1
3	1	
4		1
5		1
6	1	
7		1
8		1
9	1	
10		1
11		1
12		1
13	1	
14	1	
15		1
TOTAL	6 40%	9 60%