



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR**

**Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación**

**DISEÑO DEL AREA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA  
EMPRESA DINERS**

**TESIS DE GRADO PARA LA OBTENCION DEL TITULO DE  
LICENCIADO EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y  
RELACIONES PÚBLICAS**

Ana María Iñiguez Cevallos

Director: Licenciada Shirley Suasnavas

GUAYAQUIL, MAYO 2013



Yo, Ana María Iñiguez Cevallos declaro bajo juramento, que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.

Ana María Iñiguez

Firma del graduado

Ana María Iñiguez Cevallos

CI: 0102980166

Yo, Shirley Suasnavas certifico que conozco al autor del presente trabajo siendo él responsable exclusivo tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.

Firma del Director Técnico del Trabajo de Grado

Shirley Suasnavas

Director

## **ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD**

La Biblioteca de la Universidad Internacional del Ecuador se compromete a:

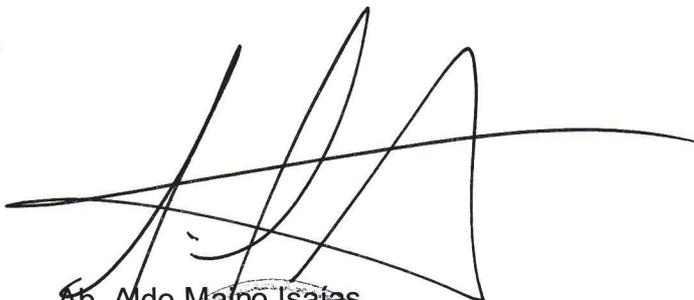
1) No divulgar, utilizar ni revelar a otros LA INFORMACIÓN CONFIDENCIAL obtenida en el presente trabajo, ya sea intencionalmente o por falta de cuidado en su manejo, en forma personal o bien a través de sus empleados.

2) Manejar LA INFORMACIÓN CONFIDENCIAL de la misma manera en que se maneja la información propia de carácter confidencial, la cual bajo ninguna circunstancia podrá estar por debajo de los estándares aceptables de debida diligencia y prudencia.

DIRECCIÓN DE BIBLIOTECA

## AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

En la ciudad de Guayaquil, a los 21 días del mes mayo de 2013, se suscribe la siguiente acta de Defensa de Grado, del estudiante, Ana María Iñiguez Cevallos, de la carrera de Comunicación organizacional y Relaciones Públicas, siendo las principales autoridades: el Ec. Marcelo Fernández Sánchez, Rector de universidad Internacional del Ecuador, Ing. Xavier Fernández Orrantía, Vicerrector de la Universidad Internacional del Ecuador y el Ab. Aldo Maino Isaías, Director Ejecutivo – Extensión Guayaquil. Para lo cual doy fe.



Ab. Aldo Maino Isaías  
Director Ejecutivo – Extensión Guayaquil



## MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO



Miembro Principal

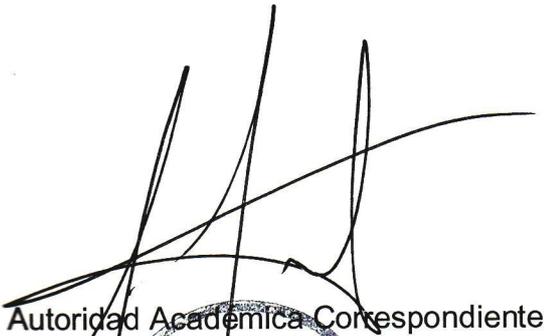


Miembro Principal



Miembro Principal

Damos fe de la elaboración de este Trabajo de Grado, que fue presentado en la fecha: 21 de mayo de 2013.



Autoridad Académica Correspondiente

Extensión Guayaquil



Asesor del Trabajo de Grado

## **DEDICATORIA**

A Dios

Por haberme permitido llegar hasta aquí y haberme dado salud y perseverancia para lograr mis objetivos.

A mis padres por ser el pilar en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida y por su apoyo.

Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por haberme permitido culminar el desarrollo de este trabajo. De igual manera, agradezco el apoyo de mis padres y mi familia, a mi tutora Shirley Suasnavas, por su asesoría profesional.

Gracias.

# ÍNDICE

DEDICATORIA.....	vii
AGRADECIMIENTO.....	viii
CAPITULO 1 .....	1
1.1 SÍNTESIS.....	1
1.2 INTRODUCCIÓN .....	2
1.3 ANTECEDENTES .....	3
1.4 ANTECEDENTES DEL ÁREA DE ESTUDIO .....	7
1.5 IMPORTANCIA DEL DISEÑO DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA DINERS.....	8
1.6 JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	9
1.7 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	21
1.8 ESTABLECIMIENTO DE HIPÓTESIS .....	22
1.9 MARCO TEÓRICO .....	23
1.10 MARCO REFERENCIAL.....	26
CAPITULO 2 .....	34
2.1 CREACIÓN DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN .....	34
2.2 RECURSOS DE APLICACIÓN .....	38
2.3 FUNCIONALIDAD.....	67
CAPITULO 3 .....	79
3.1 PLAN DE COMUNICACIÓN INFORMATIVO.....	79
CAPITULO 4 .....	87

4.1 COMUNICACIÓN INTERNA.....	87
CONCLUSIÓN .....	109
BIBLIOGRAFÍA .....	111
ANEXOS .....	113

## ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS

Ilustración 1 Resultados de las encuestas a los colaboradores .....	12
Ilustración 2 Públicos Diners .....	13
Ilustración 3 Públicos Diners externos .....	14
Ilustración 4 Árbol de problemas .....	15
Ilustración 5 Empresas existentes en Ecuador.....	32
Ilustración 6 Intranet Diners.....	81
Ilustración 7 Alternativa de Intranet Diners.....	82
Ilustración 8 Página Web Diners .....	100
Ilustración 9 Fan page facebook .....	102
Ilustración 10 Porcentaje por sexo .....	113
Ilustración 11 Porcentaje por edad.....	114
Ilustración 12 Porcentaje por departamento.....	115
Ilustración 13 Porcentaje de información conocida por personal .....	115
Ilustración 14 Porcentaje por las vías que se recepta la información.....	116
Ilustración 15 Vías de comunicación .....	117
Ilustración 16 Beneficios ofrecidos .....	117
Ilustración 17 Herramientas.....	118
Ilustración 18 Opinión de colaboradores .....	119
Ilustración 19 Creación del área de comunicación organizacional.....	120
Ilustración 20 Motivos para crear el área de Com. Organizacional .....	121
Ilustración 21 Receptar sugerencia .....	122
Ilustración 22 Vías de feedback .....	123
Ilustración 23 Reglamento Interno - Políticas .....	124
Ilustración 24 Reglamento Interno - Políticas .....	125
Ilustración 25 Reglamento Interno - Políticas 1 .....	126
Ilustración 26 Reglamento Interno - Políticas 2 .....	127
Ilustración 27 Reglamento Interno - Políticas 3.....	128

Ilustración 28 Organigrama Diners.....	134
Ilustración 29 Formatos de comunicación .....	135
Ilustración 30 Formatos de comunicación 1 .....	136
Ilustración 31 Formatos de comunicación 2 .....	137
Ilustración 32 Formatos de Comunicación 3 .....	138
Ilustración 33 Formatos de comunicación 4 .....	139
Ilustración 34 Formatos de comunicación 5 .....	140
Ilustración 35 Ejemplo de encuesta.....	145
Ilustración 36 Cotización 1 .....	146
Ilustración 37 Cotización 2 .....	147
Ilustración 38 Cotización 3 .....	148
Ilustración 39 Cotización 4 .....	149
Ilustración 40 Cotización 5 .....	150

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 FODA .....	8
Tabla 2 Resumen interpretación encuestas .....	11
Tabla 3 Marco Lógico .....	20
Tabla 4 Empresas mejor posicionadas que cuentan con un área de com organizacional .....	31
Tabla 5 Requerimientos Humanos .....	39
Tabla 6 Requerimientos Tecnológicos .....	41
Tabla 7 Servicio Mensual .....	41
Tabla 8 Mobiliario .....	43
Tabla 9 POA .....	46
Tabla 10 Plan Estratégico 5 años .....	66
Tabla 11 Presupuesto .....	67
Tabla 12 Presupuesto Proyecto Informativo .....	69
Tabla 13 Presupuesto Proyecto Comunicación Interna .....	71
Tabla 14 Presupuesto Capacitación y Eventos .....	74
Tabla 15 Plan Operativo .....	78
Tabla 16 Parámetros de Comunicación .....	92
Tabla 17 Lista de medios .....	103
Tabla 18 Presupuesto Activaciones .....	108
Tabla 19 Cuadro de Involucrados .....	133
Tabla 20 Tabla de criterios .....	141
Tabla 21 Calificación .....	142
Tabla 22 Criterios detallados .....	143

# **CAPITULO 1**

## **1.1 SÍNTESIS**

La comunicación es fundamental para el desarrollo de cualquier empresa por ello es necesario que no se la deje a la deriva y que exista un grupo de profesionales que manejen el manejo de la misma para obtener los resultados esperados. Por ello en esta tesis la propuesta es crear un área en la que se desarrollaran herramientas y estrategias de comunicación para mejorar la relación interdepartamental, aumente la productividad, disminuyan los tiempos de respuesta en relación a la atención al cliente, clima laboral, fortalecer el sentido de pertenencia en la empresa y creando una cultura de comunicación.

Para lograr esto el plan tendrá 3 ejes de acción: informativo, comunicación interna capacitación y eventos, dentro de cada uno se realizarán una serie de actividades para mejorar el desarrollo de la empresa y que se logren cumplir los objetivos impuestos.

## 1.2 INTRODUCCIÓN

La comunicación organizacional es una importante herramienta de aporte laboral que en la actualidad permite la efectiva transmisión de información dentro de las organizaciones para identificar los requerimientos interdepartamentales y medir logros a través de la participación de los colaboradores de la entidad.

En este marco, es una estrategia para fortalecer y fomentar la identidad de la empresa desde su interior, creando una cultura comunicacional mediante procesos sociales que transforma todo lo que el hombre produce y consume, con el propósito de alcanzar los niveles de eficacia, eficiencia y efectividad a través de la relación ente jefes y colaboradores.

Los procesos comunicacionales se vuelven parte fundamental del éxito de una empresa, si se cuenta con un sistema de comunicación que genere confianza, se baja el nivel de incertidumbre, provocando la alta participación de los empleados y sentimientos de pertenencia hacia la empresa.

A través de la comunicación asertiva se mantiene a su fuerza laboral encaminada hacia un mismo fin. Una empresa que desee tener un mínimo de eficiencia y compartir en el mercado debe atender su situación comunicativa ya que

ésta provee a la organización del flujo información, logrando resultados a nivel productivo.

Al abordar en este trabajo, la temática de las comunicaciones en los grupos y organizaciones, es importante tener en cuenta que todo proceso se realiza en el marco de los vínculos humanos y que estos se expresan por medio de la manera en que las personas realizan su tarea, como se relacionan y complementan de acuerdo con sus propias culturas.

Es por ello que mediante esta tesis se emprende el desafío de crear, en una empresa de prestigio como Diners club, el área de comunicación organizacional para que fortalezca las relaciones entre sus miembros, a través del buen uso de los diferentes recursos orales o escritos.

### **1.3 ANTECEDENTES**

Desde la década de los 50 Diners Club se convirtió en una marca legendaria que inició una categoría entera entorno al empleo de tarjeta de crédito multiuso en el mundo. Comenzó cuando un hombre llamado Frank McNamara cenó en un restaurante de Nueva York, pero dejó su efectivo en otro terno y firmo un documento en el restaurante; el cual lo comprometía a cancelar la deuda después. Él decidió nunca volver a estar avergonzado fundó un club de personas que visitaban

restaurantes habitualmente y de esta forma se creó Diners Club. La revista Life proclamó una vez a Frank McNamara uno de 'los 100 americanos más influyentes del siglo 20'.

Diners Club Ecuador es una franquicia de Diners Club internacional. Esto significa que la empresa en Ecuador está sujeta a las políticas y normas internacionales, las que garantizan la calidad de los productos y servicios amparados por su marca.

Diners Club Internacional es propiedad de Discovery Financial Services (NYSE: DFS), una compañía de servicios de pago bancarios directos con una de las marcas más reconocidas en servicios financieros estadounidenses. Establecido en 1950, Diners Club Internacional llegó a ser la primera tarjeta de crédito multiuso en el mundo, iniciando una revolución financiera en la manera como los consumidores y las compañías pagan por productos y servicios. Hoy, Diners Club es una marca globalmente reconocida que sirve las necesidades de pago de muchos consumidores escogidos, ofreciendo al acceso a más de 450 salones de aeropuertos por todo el mundo, y proveyendo a corporaciones y dueños de negocios pequeños con una serie completa de soluciones de administración de gasto. Con la aceptación en más de 185 países y territorios, millones de posiciones mercantiles y acceso a más de 845,000 en efectivo y ATM, Diners Club es el único calificado para servir a sus miembros por todo el mundo.

La compañía ha evolucionado a lo largo de los años, intentando adaptarse a las necesidades del mercado corporativo y a las demandas de sus Titulares, siendo

en la actualidad una de las primeras compañías del sector y una de las más reconocidas por empresas privadas e instituciones públicas.

Su especialización, dedicación exclusiva y alto grado de compromiso, son las mejores herramientas para satisfacer las necesidades de todos aquellos que necesitan un medio de pago.

Desde su fundación, el grupo objetivo de la empresa ha sido personas de nivel socio económico medio alto, alto con edades comprendidas entre los 25 años y 50 años con un nivel cultural intermedio, de preferencia profesionales o en último año de estudio o ejecutivos, quienes perciban ingresos promedio superior a \$3000 dólares mensuales con un patrimonio superior a \$50.000 dólares.

En Ecuador Diners ya cuenta con 347.544 tarjeta habientes que pueden acceder a un sin número de beneficios en nuestro país y en el resto del mundo.

Misión:

Facilitar la vida de nuestros clientes de manera responsable, excediendo sus expectativas a través del conocimiento y la innovación.

Visión:

Socios para toda la vida, cada día.

Políticas:

Art. 10 Política de Recursos Humanos.- El empleador, a través de su política de recursos humanos, establece los lineamientos que facilitan la gestión integral de los diferentes subsistemas de administración de recursos humanos, entendidos como las herramientas de gestión estratégica que le permitan contar con las personas apropiadas para la consecución de sus fines, con recursos humanos en permanente crecimiento, de manera que potencien continuamente a sí mismos y a la empresa y que fije de manera objetiva y pertinente los procesos adecuados de su incorporación, permanencia, proyección y desvinculación.

Art. 12 Jornada de trabajo.- La jornada ordinaria de trabajo se verificara de lunes a viernes, a excepción de las ciudades en las que se fije un horario diferente en razón de lo dispuesto por la superintendencia de bancos y seguros o por las costumbres del lugar. La jornada máxima será de 8 horas diarias y 40 horas semanales. Se podrá fijar jornadas diferentes en caso de contratos de jornada parcial, de jornadas parciales permanentes u otros de carácter precario.

Art. 14 Asistencia y puntualidad.- Es obligación elemental de los colaboradores la asistencia diaria y puntual, de tal manera que a la hora de iniciación de las labores deben estar en su sitio de trabajo en el horario establecido para cada área.

Art. 18 Permisos Remunerados.- Los colaboradores tendrán derecho a permiso remunerado de 3 días consecutivos, por el nacimiento de hijos; y, por el fallecimiento de padre, madre cónyuge, conviviente en unión de hecho, legalmente declarada, hijos o de sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad y afinidad.

## **1.4 ANTECEDENTES DEL ÁREA DE ESTUDIO**

En 1972 se creó en Ecuador el departamento de recursos humanos Dinero como un área dentro del administrativo, pero fue hasta el año 1974 donde siguiendo los parámetros internacionales se independizó bajo la responsabilidad de apenas 3 profesionales quienes manejaban únicamente la contratación del personal de la empresa; Años después, según las nuevas tendencias empresariales se consideró crear un área dedicada a la comunicación externa logrando así que en el 2001 fuera inaugurada RRPP con apenas 2 personas a cargo quienes hasta la actualidad manejan la comunicación con los públicos externos: clientes, proveedores y medios.

Labor que, sin duda, representa un importante aporte para la empresa en lo que respecta a la proyección de la imagen empresarial puertas afuera; sin embargo, en lo que respecta a la comunicación interna falta mucho por hacer, ya que el 70% de los empleados de Dinero en Quito y en Guayaquil revelaron que no existe grado de pertenencia porque están desinformados de las novedades de la empresa. Es por ello que mediante este trabajo se propone desarrollar y aplicar un diseño de comunicación organizacional que amplíe el campo de acción del área de RRPP y otorgue responsabilidades a nivel interno mediante el desarrollo de procedimientos físicos y tecnológicos que busquen mantener informados a los empleados de forma permanente para crear en ellos una cultura de comunicación.

Ante el siguiente análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del área de RRPP única fuente generadora de información a nivel externo de la empresa.

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
<b>MATRIZ FODA DE ESTRATEGIAS DE CAMBIO Y CONSOLIDACIÓN COMUNICACIÓN CON RRPP</b>	1. Existencia de un área de comunicación externa (RRPP) 2. Buen manejo de la página Diners 3. Buen flujo de información en cuenta de Facebook 4. Alta cooperación del departamento de Recursos Humanos y Marketing	1. Intranet no aprovechada 2. No actualización de este canal de comunicación 3. falta de parámetros de comunicación interna 4. falta de iniciativa para la difusión interna
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO) (Crecimiento)	ESTRATEGIAS (DO) (Preservación)
1. Interés de los trabajadores en la creación de un departamento de comunicación organizacional 2. Experiencia en el manejo de la comunicación externa (RRPP) 3. Expectativa ejecutiva de mejoramiento de clima laboral y productividad	Adherir el departamento de RRPP en la creación de comunicación organizacional	Rediseñar y actualizar de forma permanente la intranet  crear un boletín informativo  Digitalizar los formatos de comunicación interna crear parámetros de comunicación interna Difusión interna mediante activaciones y capacitaciones
AMENAZAS (A) todo lo externo que podría afectar a la empresa	ESTRATEGIAS (FA) (Comportación)	ESTRATEGIAS (DA) (Cambio)
1. Agencias de comunicación pueden ofrecer servicios temporales a bajo costo  3. Franquicia desestime la creación del departamento de comunicación	1. Rediseñar las competencias del departamento de RRPP para que pase ampliar su campo (creación de comunicación organizacional) 2. Vender la idea de "Un empleado que se siente parte de trabaja más y mejor" sin embargo, aquel que no desarrolla pertenencia trabaja para vivir sin importar la empresa.	3. Evaluar mensualmente los resultados de las publicaciones emitidas al personal.  4. Crear programas de incentivo enfocados a recordar los beneficios de una acertada comunicación corporativa.

Tabla 1 Nota. FODA

## 1.5 IMPORTANCIA DEL DISEÑO DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA DINERS

El diseño del área de comunicación organizacional Diners Club constituye un aporte ineludible para generar el vínculo afectivo entre los colaboradores y su

empresa, aportando así a mejorar el clima laboral, alcanzar mayores índices de productividad y lograr mayores niveles de eficiencia, eficacia y efectividad en cada uno de los departamentos de la empresa.

Esta tesis recoge la planificación estratégica de este departamento como un instrumento para la correcta toma de decisiones a nivel organizacional en sus diferentes campos de acción.

En el mundo moderno ninguna agrupación humana socioeconómica debe operar sin planificar previamente sus actividades y acciones para la consecución de sus objetivos empresariales.

Esto constituye una importante herramienta para la solución de la problemática institucional a través de una estrategia de comunicación asertiva que sea evaluada de forma permanente.

## **1.6 JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Una empresa multinacional como Diners Club debe contar con un área de comunicación organizacional para fortalecer las herramientas de información e implementar nuevas estrategias de comunicación interdepartamental que contribuyan positivamente en el desarrollo profesional de sus empleados y la percepción interna de la imagen de empresa, creando así un sentido de pertenencia y fidelidad por parte de los colaboradores.

Esto será posible gracias al diseño de una planificación que parte de una investigación a 100 empleados de Quito y Guayaquil quienes señalaron que se sienten desinformados y ajenos a la empresa.

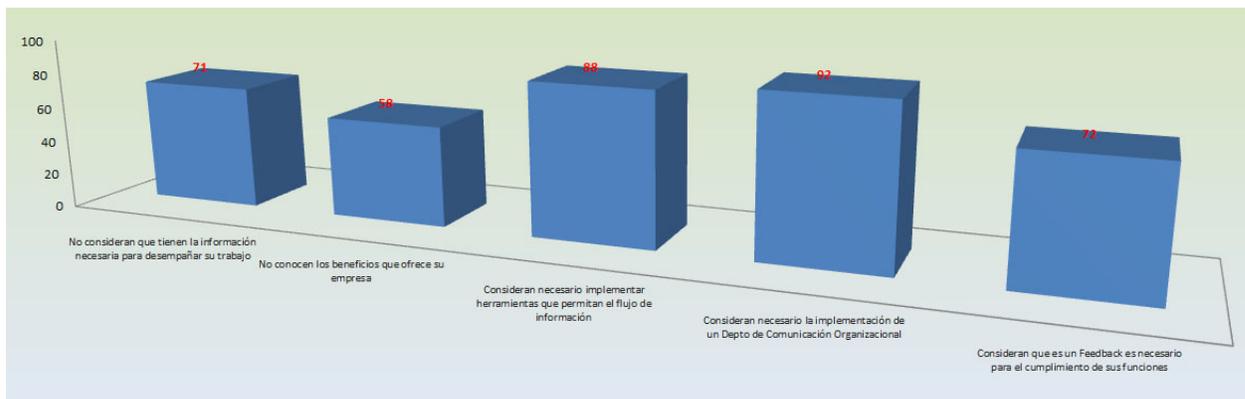
Se evidencia que el 71% de los colaboradores de la empresa dicen no conocer la información necesaria del corporativo y afirman que la poca información que recibieron fue a través del correo electrónico, seguramente debido a que este 29% estaba involucrado en el proyecto como ejecutor o usuario, mas no por una comunicación de la novedad.

No existe una vía de comunicación definida, sin embargo, está el interés por parte de los colaboradores en recibir información, es por ello que el 88% de los colaboradores coinciden en contar con una herramienta de comunicación que permita acceder a información de la empresa de forma oficial.

Además de contar con un área de comunicación organizacional los colaboradores necesitan tener un canal disponible que sirva para conducir sus requerimientos y propuestas de mejora que sirvan de ayuda para las gestiones de todos los miembros de la organización, es por ello que se requiere de implementar adicionalmente un buzón de sugerencias.

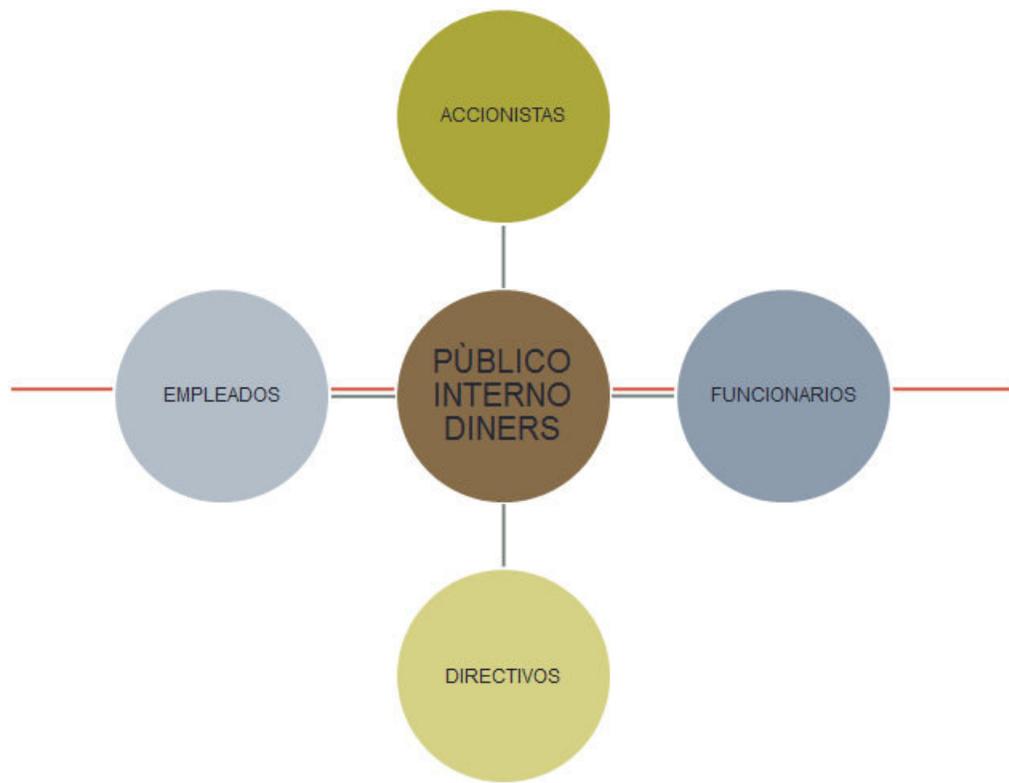
%	Los colaboradores consideran que:
71	No cuentan con la información necesaria referente a la empresa
28	Les gustaria informarse principalmente por medio del correo electronico, luego por canales internos y redes sociales.
58	No conocen los beneficios que les ofrece la empresa
88	Que se debe fortalecer la comunicación interna
92	Se necesita crear un área de comunicación organizacional para que los mantenga informados
30	Necesitan tener la información en tiempo real y actualizada
72	Se debe contar con un feedback por medio de el buzón de sugerencias.

*Tabla 2 Nota. Resumen interpretación de las encuestas.*

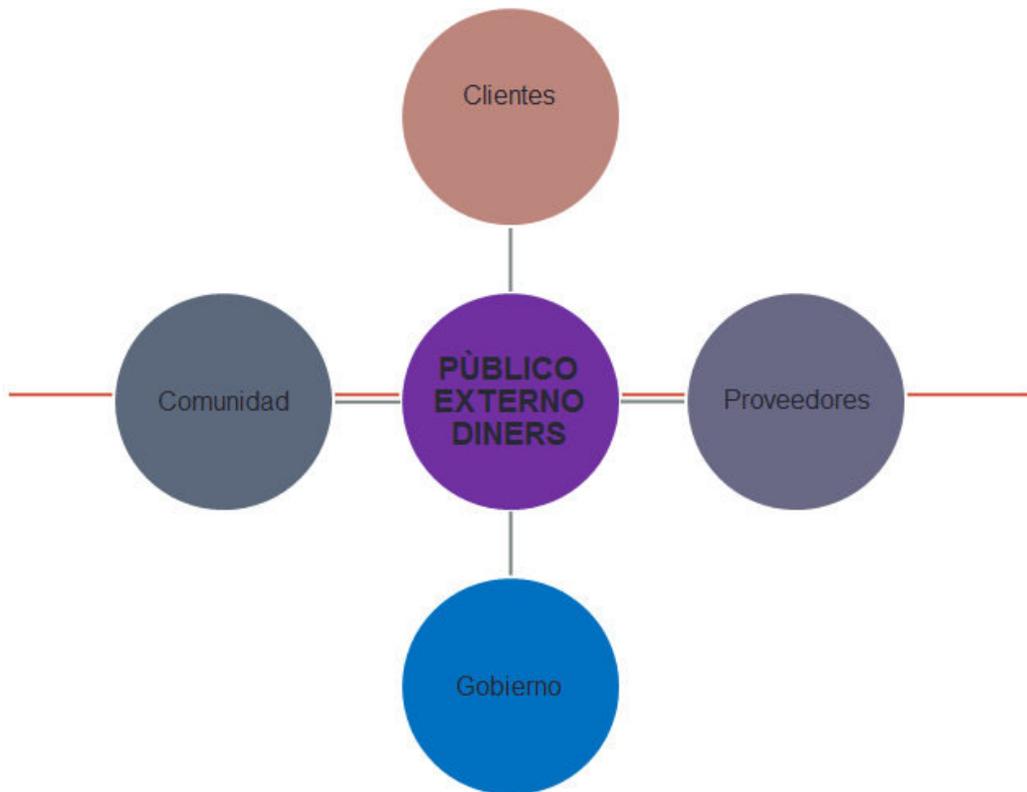


*Figura 1 Nota. Resultados de las encuestas a los colaboradores.*

Por otro lado, empleando la técnica de la entrevista y encuesta, recogimos las opiniones de los representantes de cada área las mismas que están reflejadas en el siguiente cuadro de involucrados que refleja los siguientes problemas percibidos: el incumplimiento de objetivos en plazos establecidos por problemas de comunicación además, el retraso en los procesos a causa de los formatos no digitalizados lo que dificulta la búsqueda de información por asuntos emergentes.



*Figura 2 Nota. Públicos Diners*



*Figura 3 Nota. Públicos Diners*

A continuación la información recogida.

En lo que respecta al canal de comunicación oficial (Intranet) los colaboradores perciben que presenta información desactualizada lo que impide anunciar las novedades de talento humano, productos y servicios de la empresa. A

esto se suma los nudos críticos por no contar con un departamento que se encargue del manejo de la comunicación, a continuación el árbol de problemas:

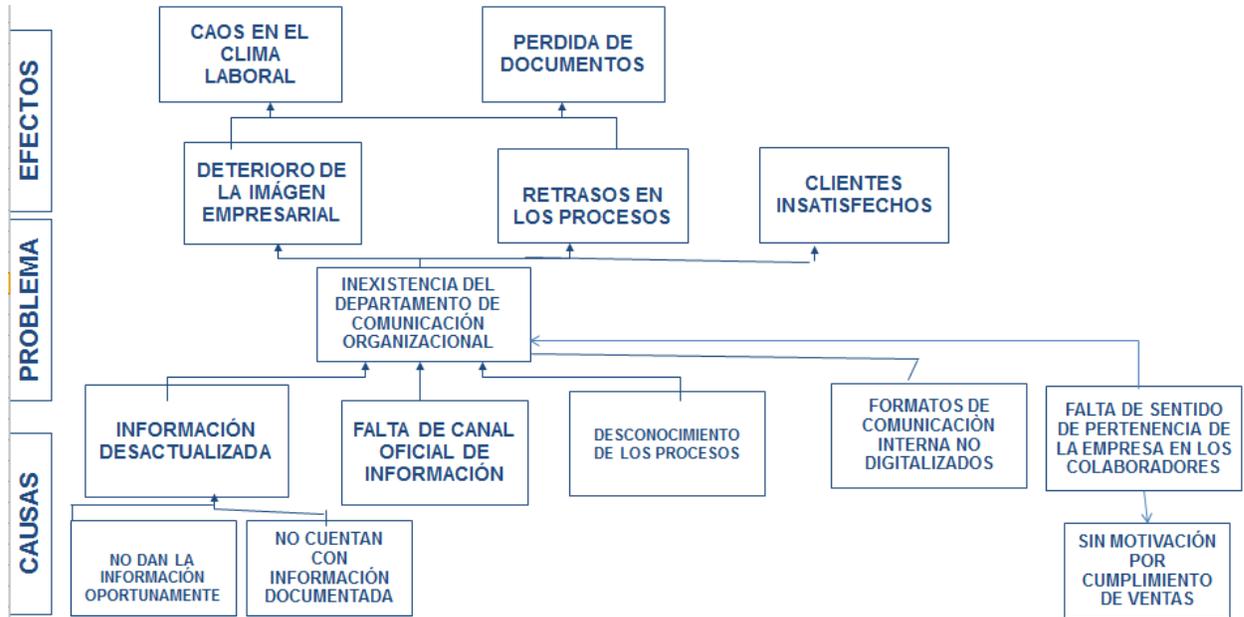


Figura 4 Nota. Árbol de problemas

Todas estas falencias provocan según los entrevistados errores en la comunicación y excluye a los empleados indirectamente de los procesos de transformación que vive periódicamente Diners Club. Entre los problemas planteados están:

- Los colaboradores no demuestran el suficiente compromiso para comunicar las gestiones que llevan en cada área porque no utilizan

correctamente las pocas herramientas de comunicación, lo que provoca que la información no llegue a tiempo y de la forma correcta.

- Los líderes asocian la comunicación con un informe o un reporte de gestión, por lo que es percibida como mecanismo de control y no como un medio para alcanzar otros fines (motivar y desarrollar al personal, por ejemplo).
- La empresa no ha considerado la implementación de un plan estratégico de comunicación ya que no cuenta con un área de la empresa que se encargue de aquello.
- Se considera muy ancha la brecha entre la alta dirección de la empresa y el colaborador técnico-operativo.

Además precisan que hay diversas interpretaciones cuando se generan comunicaciones por parte de algunas áreas de la empresa.

- No se encuentran alineados a los objetivos de la empresa
- Lo que el emisor dice no es lo que entiende el receptor
- El contenido del mensaje no es de interés del perceptor
- El emisor no se comunica asertivamente.

Ante la problemática los públicos internos se mostraron interesados con la creación del área que permita disponibilizar herramientas para una comunicación efectiva entre las áreas de la empresa, lo que impactará en el clima laboral el desarrollo de la imagen corporativa y el crecimiento financiero.

Para transformar estas debilidades en fortalezas y oportunidades hemos aplicado el cuadro de marco lógico que identifica los objetivos de esta tesis empleando la lógica del zigzag, que interrelaciona el fin, el propósito, los componentes y las actividades mediante el análisis de medios de verificación y plazos de indicadores de gestión lo que representa la base para toda planificación estratégica.

<b>RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTOS</b>
<p>(Fin) Crear el área de comunicación organizacional en la sucursal Guayaquil para solucionar los problemas de comunicación interna que se registra en la empresa.</p>	<p>Este proyecto impactará en el clima laboral, además que influirá en el área financiera por la mejora en el servicio al cliente.</p> <p>Mejorará el desarrollo profesional del personal.</p> <p>Mediante talleres, capacitaciones y seminarios.</p>	<p>Nuestra fuente de verificación serán los colaboradores de la empresa, por medio de encuestas de clima laboral y a través de entrevistas.</p>	<p>La matriz en Quito cuestione la creación del área de comunicación organizacional.</p> <p>Obstáculos pequeños, medianos o grandes que puedan entorpecer mi proyecto</p>
<p>(propósito) Mejorar el manejo de la comunicación interdepartamental y también con los públicos para desarrollar en los colaboradores aptitudes y actitudes para lograr una</p>	<p>El 70% del personal deberá conocer el manejo adecuado de los formatos digitales en un lapso de 6 meses.</p> <p>El 80% de los formatos digitales deben haber sido</p>	<p>Tecnológicas mediante el boletín virtual y la digitalización de los formatos.</p> <p>Física: el boletín impreso, fotografías, grabaciones.</p>	<p>Obstáculos pequeños, medianos o grandes que deben ocurrir para que el mi proyecto pueda enjutar y tomar fuerza.</p>

<p>comunicación asertiva que optime los índices de productividad.</p>	<p>procesados en un período de 3 meses.</p> <p>Todas las actividades que se van a hacer en el proyecto (metas con tiempo)</p> <p>Boletín debe estar diseñado para producción máximo de 2 meses.</p> <p>Talleres: Campañas internas: 2 en mínimo 6 meses.</p>		<p>EJ: que ocurra algún error grave para que necesiten urgente el área de comunicación organizacional.</p>
<p>(componentes) Elaborar y desarrollar un plan de comunicación que contenga 3 ejes de acción: el primer eje a nivel informativo, el segundo a nivel de comunicación interna y el tercero capacitación y eventos.</p>	<p>El programa informativo que contempla difundir un boletín quincenal con las novedades de la empresa y tenga una aceptación y participación de los empleados en el plazo de seis meses.</p> <p>En el programa de comunicación interna la meta es digitalizar todos los formatos o procesos en el lapso de un año y que el personal conozca su aplicación.</p> <p>En el programa de eventos la</p>	<p>Los resultados podrán ser visualizados por alguna autoridad pertinente en la página de ET WEB.</p>	<p>(Decisiones) Presentar el proyecto al Gerente.</p>

	meta es capacitar a todo el personal y mejorar el clima laboral en el lapso de un año.		
<p>(actividades) Elaborar cronogramas de actividades que respondan a los intereses de cada programa.</p> <p>Ejemplo:</p> <p>Dentro del programa informativo: Diseñar un boletín impreso y virtual con emisión quincenal para que los colaboradores tengan conocimiento de las novedades que se han presentado en la empresa.</p> <p>Programa Comunicación Interna: Digitalizar los formatos de comunicación para optimar tiempo y recursos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un taller de capacitación para familiarizar a los colaboradores con los formatos digitales.</li> </ul> <p>Programa de Eventos:</p>	<p>(presupuesto)</p> <p>Programa informativo: \$2.439.70</p> <p>Programa Com. Interna \$600</p> <p>Programas Eventos: \$8.739</p>	<p>Total del presupuesto solicitado y el presupuesto gastado y donde va a reposar esa información (página web, en algún link, financiero)</p>	<p>Ej: que se cree una sucursal en Milagro y que ya no solo me deba encargar de GYE sino ahora también de milagro... deben posibles que sucedan.</p>

<p>Realizar una planificación anual con fechas importantes para la empresa que involucre la participación del público de la misma.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el lanzamiento del boletín.</li> <li>• Realizar campañas internas.</li> <li>• Realizar seminarios comunicacionales.</li> </ul>			
---	--	--	--

*Tabla 3 Nota. Marco lógico*

El objetivo principal es contar con un área integral que maneje procesos, estándares de comunicación beneficiosos para toda la empresa, logrando de esta manera la unificación de la información, la capacidad de respuesta y productividad.

La propuesta de tesis contempla el desarrollo de varios proyectos de comunicación interna como: la publicación de un boletín informativo quincenal, la actualización permanente de la Intranet, la digitalización de formatos y la organización de eventos referentes al desarrollo de la comunicación asertiva.

Mediante esta estrategia de comunicación, la creación de este departamento permitirá mejorar el clima laboral por medio del desarrollo personal y profesional a través de talleres de capacitación y campañas de motivación, lo que repercutirá en la atención al cliente y por ende en las ventas. Además el 70% de los formatos de comunicación serán digitales ya que el 30% restante requiere de un respaldo físico por firmas de autorización.

Es fundamental mantener informados a todos los colaboradores acerca de las novedades de la misma con el propósito que sean partícipes de la evolución de la compañía y puedan aportar con ideas de cambio.

## **1.7 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **1.7.1 Objetivo general**

Diseñar el área de comunicación organizacional para crearla hasta mediados del 2014 con la finalidad de fortalecer la estructura del corporativo a través de un departamento que se encargue de la comunicación interna, las relaciones interdepartamentales y la realización de eventos para fortalecer el ambiente laboral y contribuir al desempeño de roles, desarrollo de nuevas ideas que busquen alcanzar en cada área los niveles de eficiencia y eficacia.

### **1.7.2 Objetivo específico**

- Diseñar el departamento de comunicación organizacional acogiendo la antigua área de Relaciones Públicas, para fusionar competencias a nivel de comunicación interna y externa.
- Aplicar la comunicación asertiva interdepartamental para alcanzar los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad entre cada área y su competencia.
- Lograr que los colaboradores de la empresa se sientan involucrados con todos los procesos para fortalecer el clima laboral y optimar los índices de productividad.

## **1.8 ESTABLECIMIENTO DE HIPÓTESIS**

Conocido el entorno y su posible evolución, y determinados los objetivos, conviene establecer una serie de hipótesis o supuestos que permitan definir un escenario o marco general en el que, previsiblemente, se desarrollará el Plan de Comunicación.

Tomando en cuenta que desde 2001 el departamento de relaciones públicas ha estado a cargo de la comunicación a nivel de redes sociales, acercamiento con la prensa y planificación de eventos, ¿Será oportuno ampliar el campo de acción y crear un departamento que se encargue de lo interno y externo? Tomando en cuenta que la información puertas adentro fortalece la que se realiza afuera.

## 1.9 MARCO TEÓRICO

Desde la creación del hombre tuvo la necesidad de comunicarse, inicialmente de forma primitiva hasta ir evolucionando, pero fue en la segunda guerra mundial donde el matemático Claude Shannon emprendió una investigación científica que dio como resultado la teoría de la información.

Según Shannon, para poder evitar el ruido en la transmisión de un mensaje, habría que ponerle especial atención a la cantidad de información transmitida en el mismo.(Claude, 1948)<sup>1</sup>

En esa misma década (1948) Norbert Wiener formula la teoría matemática de la comunicación que consistía en el estudio del nivel físico, semántico y socio cultural sobre la información y su poder en las masas.

Desde la perspectiva de Weiner *“El cuerpo humano puede estudiarse como una “máquina” con complejos sistemas de control de información, que regulan la*

---

<sup>1</sup> (Claude, 1948)

*“temperatura” del agua en el organismo. Esto será fundamental para entender la importancia de la comunicación en una sociedad donde los mensajes llegan de un individuo a otro, de la sociedad como conjunto a un individuo y de un individuo a la sociedad en conjunto: la comunicación funciona con sistemas humanos que están interrelacionados y en un continuo contacto, no con entes aislados; esto lo podríamos relacionar un poco con la teoría funcionalista que ve a la sociedad como un ser “vivo” compuesto de individuos.(Norbert, 1948)<sup>2</sup>*

En 1950 el Doctor W. Charles Redding realizó estudios de campo dentro de las universidades para desarrollar la comunicación organizacional, lo que representó un importante avance en esta materia y lo convirtió en el padre de la comunicación. *“Se refieren a los comportamientos de los seres humanos, o los artefactos creados por los seres humanos, que se traducen en los mensajes que se reciben por una o más personas”(Charles, 1972)<sup>3</sup>*

La comunicación organizacional tuvo su auge a nivel mundial en los años 70 con la publicación del libro de Charles Redding “Communication within the Organization”, que hizo una revisión e interpretación de la literatura comunicacional de las organizaciones.

Es importante además precisar que a la comunicación se la conoce como un proceso que permite la transmisión de información entre dos o más participantes, los cuales lo realizan por medio del habla, la escritura o señales.

---

<sup>2</sup> (Norbert, 1948)

<sup>3</sup> (Charles, 1972)

En la década de los 70 la comunicación organizacional surge como disciplina en el campo de las ciencias sociales hace tres décadas. Centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en la organización, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo, lo que conduce a mejor perfeccionamiento de la empresa o institución, y al fortalecimiento de su identidad.

Cuarenta años más tarde, las empresas necesitan que ahora se analice cual es la forma más viable de informar, cual es el plan de comunicación o estrategia a utilizar: llevar a cabo todas las actividades que faciliten la comunicación efectiva entre las áreas involucradas. Con ello se logrará una mejora en la interrelación de las áreas de la empresa que conlleva a una mayor productividad de los colaboradores y crear un sentido de pertenencia en los empleados, por ende una cultura organizacional más fuerte y sólida.

Según estos investigadores de este campo, los procesos de comunicación son complejos y que no solo se trata de enviar y recibir información, desde aquella época a la actualidad la comunicación ha evolucionado y las necesidades corporativas de antes no son las mismas que las de ahora. Por eso surgió la necesidad de que expertos en esta área estudien nuevas formas de comunicación a nivel organizacional.

Según el investigador y académico Licenciado Carlos Fernández Collado *"Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos"*.(Collados, 1997)<sup>4</sup>

Es importante acotar que los expertos coinciden en que la buena imagen de la empresa empieza desde adentro, ya que si las empresas saben motivar de manera correcta al empleado y lo mantienen informado de todas las novedades, ahí él se sentirá parte de la empresa y por ende será el primero en difundir el mensaje y cooperar para que la imagen de la empresa sea buena.

## **1.10 MARCO REFERENCIAL**

En el año 1920 aproximadamente se datan los primeros estudios de comunicación organizacional en la Escuela de las Relaciones Humanas con la finalidad de entender los procesos organizacionales.

La comunicación organizacional se desarrolló en los países anglosajones con rapidez y se fue extendiendo a los continentes de Europa y América, en este último continente (fuera de EEUU) son pocos los países que la estudian y la aplican entre

---

<sup>4</sup> (Collados, 1997)

ellos México, Argentina, Brasil, Cuba y Ecuador donde está dando sus primeros pasos.

Actualmente la comunicación se ha vuelto mucho más importante que antes en las empresas pero a pesar de ello no siempre existe un área de comunicación organizacional donde se maneje de forma adecuada la comunicación interna. Sino que en muchas empresas no consideran necesario crear un departamento que se encargue de ello ya que suponen que lo puede realizar también el área de Talento humano porque están muy ligados a la comunicación interna.

En las empresas no se deciden a crear esta área porque implicaría un gasto en la empresa y de cierta forma no existe la manera de calcular el beneficio económico que trae una comunicación efectiva.

Según el periodista Jorge Consuegra *“La comunicación Organizacional es la columna vertebral de una organización ya que proyecta y analiza todos y cada uno de los factores comunicacionales de la misma, estructurando y diseñando modelos para que la comunicación sea más eficaz, analítica y produzca excelentes resultados para lograr los objetivos propuestos.”* (Consuegra, 2002)<sup>5</sup>

En la actualidad se ha incrementado el interés por la “Comunicación organizacional” esto se debe a que la comunicación dentro de una empresa se ha vuelto lo más importante para el desarrollo de las gestiones. Según estudios realizados esta comunicación organizacional beneficia a las empresas

---

<sup>5</sup> (Consuegra, 2002)

proporcionando una comunicación de doble vía (feedback), se cuenta con una información oficial y confiable, y diferentes canales para ser proporcionada. Además es muy útil para dar a conocer los beneficios para los colaboradores y disminuir los rumores y comentarios distorsionados, con esto se mejora en clima laboral y contribuye al aumento de la productividad y satisfacción del colaborador. Algo muy importante que debemos tomar en consideración es que con ello se logra que el colaborador se sienta protagonista de los acontecimientos en la organización y de esta forma se genera el sentido de pertenencia a la misma.

La comunicación organizacional es tan importante que puede influenciar en casi todas las áreas de una empresa sin hacerlo de forma directa, pero contribuye al cumplimiento de sus objetivos ya que nos brinda un mensaje oficial y homogéneo a todas las áreas por lo tanto la información que se maneje será unificada y será menos probable que se presenten inconvenientes.

María Gil-Casares ha explicado los objetivos de la vocalía de Comunicación Interna de Dircom: *conjunto de actuaciones estratégicas que contribuyen a alinear a las personas con los objetivos y valores de la organización, generando compromiso, participación y colaboración”- y sistematizar esta función a través de modelos que sirvan como guía, para lo que se ha elaborado dicho estudio como punto de partida.*(Caceres, 2007)<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> (Caceres, 2007)

La comunicación organizacional va desde el uso de una firma institucional, hasta la imagen que proyecta la empresa a los públicos externos, ya que cada uno de los empleados es un vocero de lo que sucede en la empresa.

De acuerdo a las necesidades del mercado ahora las empresas ya no solo ven a la comunicación como medios masivos sino que lo ven como una serie de aplicaciones que han empezado a implementarlas desde la estructura de la empresa hacia el exterior por la imagen que proyectan.

Algo muy importante que acotar es que la comunicación interna y externa de una empresa van de la mano y siempre tienen una relación. Piñuel opina que *“los objetivos de la comunicación interna se integran en la política integral de la empresa cuando la comunicación interna y la comunicación externa son interdependientes y complementarias. (...) Es indispensable que las acciones de comunicación interna y comunicación externa sean desarrolladas, al menos, en coherencia unas con otras, pues el personal, fuera de las horas de trabajo, se mezcla con el gran público (...). Decir una cosa dentro de casa y la contraria fuera desacredita el discurso de la empresa en su conjunto. Por su parte, cualquier campaña de comunicación externa, conocida previamente en el interior, puede ser mucho más calurosamente aceptada o rechazada en virtud de la implicación del personal”*(Piñuel, 1997)<sup>7</sup>

Surgió la necesidad de estudiar cuál de las empresas más reconocidas en el mundo y que sea considerada como mejor lugar para trabajar cuenta con un

---

<sup>7</sup> (Piñuel, 1997)

DirCom, el cual se encarga de lograr que toda la comunicación dentro de la empresa y hacia fuera de esta sea la mejor herramienta para alcanzar el éxito.

En el año 2008 se realizó una investigación en América latina para conocer cuántas de las empresas mejor posicionadas cuentan con un área de comunicación.

Esta investigación fue realizada por medio de una matriz con ranking, empresa, sector, sitio web y sistema de comunicación, la información fue proporcionada por Great Place to Work Institute Inc, se tomaron como muestra las 10 primeras empresas del listado, menos Ecuador que solo reportó 8. Luego de que hayan sido ordenadas las empresas se verificó cual de ella tenía un área de comunicación organizacional.

Ver tabla de estudio de la página (año 2008)

[http://www.cibersociedad.net/public/coms3con/1086\\_k3\\_j9osys.jpg](http://www.cibersociedad.net/public/coms3con/1086_k3_j9osys.jpg)

### Ecuador:

Ranking	Empresa	Sector	Sitio Web	Sistema de comunicación
1	Amanco Plastigama S.A.	Manufactura y Producción	<a href="http://www.amanco.com.ec">www.amanco.com.ec</a>	No indica dirección de comunicación
2	Yanbal Ecuador S.A.	Manufactura y Producción	<a href="http://www.yanbal.com">www.yanbal.com</a>	No indica dirección de comunicación
3	Merck C.A.	Farmacéutico	<a href="http://www.merck.com.ec">www.merck.com.ec</a>	No indica dirección de comunicación
4	Cadbury Adams Ecuador S.A.	Manufactura y Producción	<a href="http://www.cadburyschweppes.com">www.cadburyschweppes.com</a>	No indica dirección de comunicación
5	Telefónica Ecuador (Otecel S.A.)	Telecomunicaciones	<a href="http://www.telefonica.com.ec">www.telefonica.com.ec</a>	CORPORATIVO INTERNACIONAL Comunicación Corporativa D. Luis Abril / Comisión de Recursos Humanos y Reputación Corporativa: D. Pablo Isla Alvarez de Tejera (Presidente), D. Alfonso Ferrari Herrero, D. Antonio Massanell Lavilla, D. Enrique Used Aznar
6	Schering Ecuatoriana S.A.	Farmacéutico	<a href="http://www.schering.com.ec">www.schering.com.ec</a>	No indica dirección de comunicación
7	Roche Ecuador S.A.	Manufactura y Producción	<a href="http://www.roche.com.ec">www.roche.com.ec</a>	No indica dirección de comunicación
8	Nestlé Ecuador S.A.	Manufactura y Producción	<a href="http://www.nestle.com.ec">www.nestle.com.ec</a>	No indica dirección de comunicación

*Tabla 4 Nota. Empresas mejor posicionadas que cuentan con un área de comunicación organizacional*

El Inec (Instituto nacional de estadísticas y censos) reporta que en el año 2012 el Ecuador contó con 179.830 empresas a nivel nacional pero lamentablemente no existe un reciente estudio sobre la implementación del departamento de comunicación organizacional en los últimos 5 años que permitan tener una estadística actualizada.

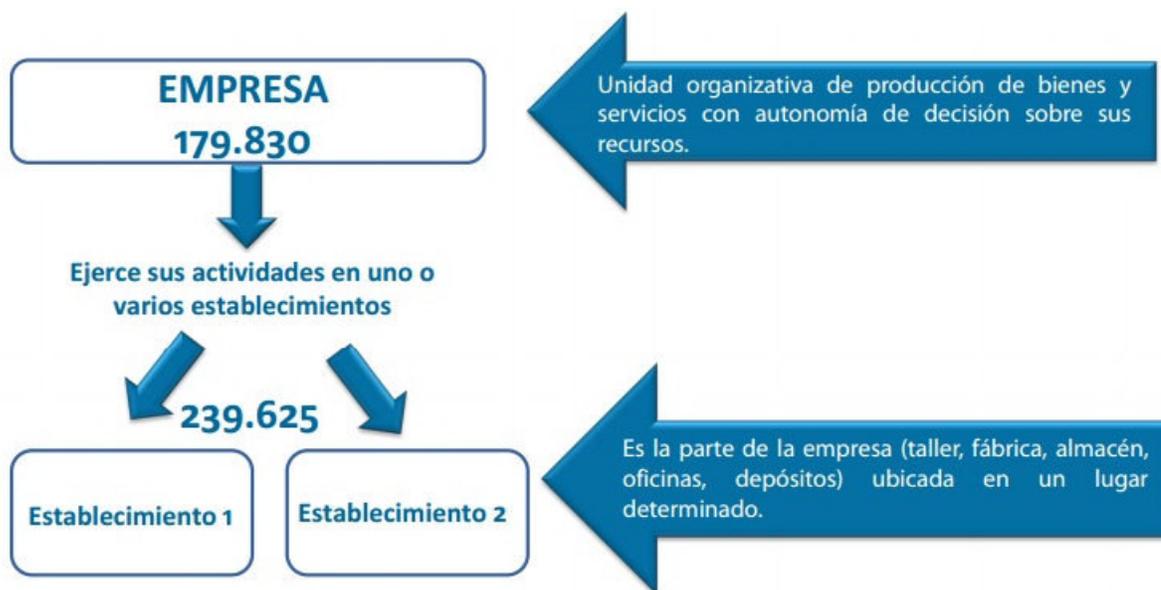


Figura 5 Nota. Empresas existentes en Ecuador

Según Verónica Carrera del Río, Coordinadora del área de Comunicación Organizacional de la empresa Conecel, *“El objetivo principal del área es mantener al personal informado, motivado y la mejora continua del clima laboral en las empresas”*.

Además opina que la comunicación organizacional *“No está muy desarrollada en el país, las multinacionales han tomado la iniciativa a partir del firme interés en la mejora de la comunicación interna esto a través de recomendaciones de sus similares o filiales en países del primer mundo. Se implementa pero considero que no solo se debería destinar uno o 2 recursos ya que el ideal ser, es que se implemente un equipo que atienda todos los frentes de comunicación de la organización”*.

¿Cuáles son los beneficios que recibe la empresa por la existencia del área?

*“Básico si la gente se siente contenta, el equipo se siente más feliz y es más productivo, contribuye en la comunicación con los colaboradores de la empresa, la clave es la información, si das mejor información recibes mejores resultados. La comunicación interna depende del tono, mensaje o énfasis que se le dé a los temas por eso es importante entablar un tipo de comunicación asertiva y con confianza al personal, recordemos que el área de comunicación organizacional es la voz de la empresa, su pensar, sentir que tiene que estar compuesto de los valores, la misión y la visión de la organización. Todo esto produce como beneficio un recurso humano de alto desempeño, ese sería el beneficio principal”.*

Tras este análisis podemos ver que a pesar de que la comunicación es fundamental en la estructura organizacional hay muchas empresas de prestigio que aún no tienen un área de comunicación organizacional, ni tampoco cuentan con profesionales que realicen este trabajo; Sin embargo en lo que respecta al sector público este departamento está en permanente rediseño para alcanzar los objetivos mediante la comunicación asertiva.

## **CAPITULO 2**

### **2.1 CREACIÓN DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN**

El diseño del área de Comunicación Organizacional estará enfocado en gestionar los procesos de comunicación de la empresa mediante formatos para la transmisión de información ascendente, descendente y horizontal; además del mejoramiento de los canales de comunicación oficial. Esto implica el desarrollo de conocimientos para el diagnóstico, planificación, gestión y evaluación de procesos y proyectos, incluyendo la comunicación interpersonal - grupal.

Se adecuará un área con las condiciones físicas y tecnológicas necesarias para ofrecer el servicio comunicacional a sus públicos.

Se contratará a personal calificado para efectuar labores de Periodismo, Relaciones Públicas y Diseño Figura.

#### **2.1.1 Políticas de procedimientos**

Se revisará y fortalecerá las publicaciones oficiales (intranet) para alcanzar la comunicación asertiva con los colaboradores

- Delimitaremos un espacio para la publicación de un boletín con emisión quincenal, el mismo que tendrá cuatro carillas a full color:
- Se priorizará la información de los acontecimientos que estén por suceder y se mencionará aquellos hechos pasados que tengan alto interés entre los empleados sin perder vigencia.
- Se impulsará un espacio dedicado a los empleados de la institución para reconocer su mérito laboral a través de una biografía con énfasis en facetas desconocidas.
- Fomentará la competencia interdepartamental en torno a noticias de innovación en procesos de ejecución.
- Se atenderá las necesidades informativas de los departamentos en torno a la agenda comunitaria.
- Publicará el análisis y las reflexiones de los gerentes de las diferentes áreas en torno al avance, ejecución de programas, proyectos y metas de la institución.
- Anunciará las alianzas interinstitucionales a nivel de proveedores y clientes que fortalecerán la empresa en diferentes ámbitos.

Digitalizaremos todos los formatos de comunicación del año en curso para optimizar tiempo y recursos a la hora de establecer una comunicación gerencial, interdepartamental u operativa.

- Se impulsará una cultura tecnológica al interior de la empresa entre los empleados mediante la digitalización de formatos de comunicación lo que

permitirá optimar la capacidad de búsqueda de un archivo por fecha, nombre del empleado y asunto; Sin embargo, mantendremos el archivo físico reglamentario para presentar el pertinente informe a contraloría.

- Por otro lado, se someterá a revisión los formatos de comunicación en lo que respecta anuncios; como circulares, memorándums, oficios, carteleras, etc. para aplicar la comunicación asertiva desde talento humano hacia los colaboradores.

Se priorizará la capacitación de los empleados de la empresa en torno a los procesos de comunicación.

- Se ilustrará sobre uso de formatos digitales de comunicación realizando charlas informativas para el buen uso de la INTRANET.
- Se efectuarán seminarios de comunicación asertiva periódicamente para diferentes grupos objetivos dentro de la empresa con el propósito de mantenerlos actualizados con los procesos de comunicación.
- Se adhiere el antiguo departamento de Relaciones públicas creado en 2001, cuyas funciones se centran en el manejo de la comunicación externa en lo que compete a publicación de información en redes sociales y difusión de noticias. Dineros a los medios de comunicación masivas (Televisión, radio y prensa escrita) al igual que la definición del concepto de eventos sociales que se realicen fuera de la empresa para fortalecer el vínculo entre clientes, proveedores y público general.

### **2.1.2 Ejes de acción**

El plan de comunicación que se implementará en este nuevo departamento de Diners Club tendrá tres ejes de acción:

1.- El que requiere ejecución inmediata se denomina INFORMATIVO que consiste en potencializar las herramientas que nos da la tecnología mediante la intranet, promoviendo la publicación diaria de las novedades de la empresa en todas las sucursales ya sea en la página de la Intranet o el Boletín quincenal.

2.- COMUNICACIÓN INTERNA: consiste en digitalizar los requerimientos físicos para optimizar tiempo y recursos a la hora de establecer una comunicación interdepartamental y operativa. Además se revisará el manejo los formatos de comunicación; como los anuncios, circulares, memorándums, oficios, carteleras, etc.

3.- CAPACITACIÓN: se desarrollarán diferentes actividades para todos los colaboradores de la empresa con el propósito de identificar los nuevos procedimientos comunicacionales y que puedan estar preparados día a día para la gestión que desempeñan. Además se desarrollarán actividades internas que promuevan la integración para refrescar el ambiente laboral y mejorar el desempeño de los colaboradores de la empresa poniendo a prueba su creatividad, liderazgo y cooperación. El objetivo principal que nuestros colaboradores estén siempre en continuo desarrollo y crear el sentido de pertenencia con la empresa y mejorar el clima laboral.

## **2.2 RECURSOS DE APLICACIÓN**

### **2.2.1 Requerimientos Humanos**

Se requerirá a un director de comunicación que cuente con título de cuarto nivel con experiencia mínima de 5 años en el ámbito de la comunicación. Debe tener conocimientos en el manejo de procesos comunicacionales con los públicos y utilización de herramientas.

De igual manera en la ciudad de Guayaquil se contratará a un profesional que posea título de tercer nivel con experiencia en el área de comunicación para ocupar el cargo de coordinador de la Unidad.

Se contratará con dos periodistas multimedia profesionales en Quito y Guayaquil, indistintamente y cuya experiencia laboral se centre en el área de reportería con manejo de sistemas multimedia con mínimo un año de experiencia. Ambos se encargarán de rediseñar la Intranet y elaborar el boletín para vender gráficamente la información recopilada de la empresa, de esta forma encontrar un enfoque informativo que pueda ser publicado en el boletín.

Por otra parte se necesitará la colaboración de un administrador residente en Quito, quien será el encargado de mantener actualizada diariamente la página oficial de información interna (INTRANET) y además de viabilizar la publicación virtual del boletín informativo de la empresa en las principales ciudades Diners.

Se requerirá un asistente comunicacional del área de Guayaquil quien debe ser egresado de la carrera de comunicación social con experiencia laboral mínima de 2 años en el área de redacción. Esa persona se encargará de la elaboración de oficios, circulares, memorandos, correos electrónicos informativos y además de recopilar la información que se genera dentro de la empresa para tramitar su publicación en el boletín o la intranet. Adicionalmente será el responsable de ejecutar lo planificado en lo que respecta a los proyectos de capacitación, de digitalización, activaciones y eventos comunicacionales dentro de la empresa.

CANTIDAD	CARGO	SUELDO
1	Director nacional de comunicación	\$ 2.000,00
1	Coordinador de la Unidad (GYE)	\$ 1.200,00
1	Administrador de la intranet	\$ 1.000,00
1	Periodista multimedia (GYE )	\$ 800,00
1	Periodista multimedia (UIO )	\$ 800,00
1	Asistente de comunicación	\$ 600,00
<b>Total</b>		<b>\$ 6.400,00</b>

*Tabla 5 Nota. Requerimientos humanos*

### **2.2.2 Requerimientos Tecnológicos**

Para el óptimo funcionamiento del área de comunicación organizacional se necesitará: el equipamiento del departamento con computadoras que posean tecnología avanzada que permita procesar ágilmente las aplicaciones de Word,

Excel, Access, PowerPoint, Ilustrador, etc. A los periodistas multimedia debemos proporcionarles equipos MAC que permitan realizar diagramaciones de páginas completas con gráficas de alta calidad empleando el programa ilustrador o Publisher.

Por otro lado el director nacional de comunicación en Quito contará con laptop para la fácil movilidad a la hora de presidir exposiciones con público.

Se necesitará impresoras láser para registrar en físico lo que se gestiona en el departamento de comunicación organizacional como oficios, circulares, memorandos, solicitudes, redacciones en borrador del boletín, informaciones en general.

Además se requerirán infocus con los cuales se podrá llevar a cabo presentaciones de proyectos o subproyectos del área a nuestros directivos, representantes de otros departamentos o personal operativo.

En el área de comunicación organizacional se requerirá internet inalámbrico, además de teléfonos fijos que puedan realizar llamadas locales y provincias, también se solicitará un plan celular para el director nacional que permita mantenerlo comunicado.

Es importante acotar que se requerirán Lcds para que los miembros del área estén informados de lo que sucede en su localidad, el país y el mundo, para identificar informaciones que pueden beneficiar o perjudicar a la empresa.

Para el buen desempeño de los periodistas multimedia se necesitará grabadoras digitales de voz y cámaras fotográficas, con ellas se podrá registrar las entrevistas realizadas en el contexto de noticias o eventos al interior de la empresa.

CANTIDAD	REQUERIMIENTO	VALOR
1	Computadoras de escritorio	\$ 739,20
2	Mac	\$ 3.558,00
1	Impresora Láser	\$ 219,62
1	Infocus	\$ 940,00
3	Teléfonos fijo	\$ 45,00
1	Teléfonos móviles	\$ 400,00
1	Lcd 40 pulgadas	\$ 869,00
2	Cámaras de fotos digitales	\$ 347,80
2	Grabadoras digitales de voz	\$ 180,00
<b>Total</b>		<b>\$ 7.298,62</b>

*Tabla 6 Nota. Requerimiento tecnológico*

CANTIDAD	REQUERIMIENTO	VALOR
1	Conexión a internet con ancho de banda	\$ 50,00
1	Líneas telefónicas (salida local, regional y n	\$ 100,00
1	Líneas móviles con salida a celular	\$ 105,00
1	Cable	\$ 35,00
<b>Total</b>		<b>\$ 290,00</b>

*Tabla 7 Nota. Servicio mensual*

### **2.2.3 Requerimientos Físicos:**

En el edificio Matriz el departamento de comunicación organizacional funcionará en las mismas instalaciones donde actualmente funciona relaciones públicas. Por otra parte en la ciudad de Guayaquil se implementará en una oficina desocupada de 6 metros cuadrados que se encuentra ubicada dentro del área de talento humano.

Este lugar debe tener aire acondicionado central para preservar los equipos tecnológicos, además de contar con al menos 6 puntos de luz y suficiente iluminación.

En dicho departamento se adecuará inmobiliario como: sillas, escritorios, mesas, sillones, archivadores que permitan el correcto funcionamiento.

Junto al área se adecuará una sala de espera en otro ambiente dentro de la misma oficina, para lo cual se requerirá un sillón y una mesa de centro, donde los visitantes podrán esperar cómodamente hasta que sean atendidos. Dentro de esta sala de espera dentro del área estará ubicada una cafetera y dispensador de agua no sólo para el uso de los visitantes sino también de los miembros del área.

CANTIDAD	REQUERIMIENTO	VALOR
3	Escritorios	\$ 900,00
3	Aéreos Archivadores	\$ 300,00
3	Sillas	\$ 330,00
1	Sillón	\$ 600,00
1	Mesa De Centro	\$ 100,00
1	Mesas Para Tv	\$ 150,00
1	Dispensador De Agua	\$ 183,41
1	Cafetera	\$ 35,00
<b>Total</b>		<b>\$ 2.598,41</b>

*Tabla 8 Nota. Mobiliario*

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROYECTOS Y/O SUBPROYECTOS Y ACTIVIDADES INDEPENDIENTES	ACTIVIDADES	COSTO ESTIMADO	INDICADOR DE GESTIÓN	RESPONSABLE E INVOLUCRADOS	PROGRAMA DE EJECUCIÓN DE METAS																
						EN	FB	MZ	AB	MY	JN	JL	AG	SP	OC	NV	DC					
Reestructurar el departamento de RRPP a través de la creación de un área de comunicación organizacional que se encargue de lo interno y externo	Proyecto diseño del departamento de comunicación organizacional	Reuniones con personal administrativo y financiero	0 costos	30 trabajadores de las áreas de administración y financiero de Quito y Guayaquil deben tener conocimiento de las acciones y procesos a	Talento Humano	*																

				realizar hasta 15 de enero del 2014.															
		Entrevistas de postulantes	0 costos	30 postulantes deben haber sido entrevistados por 5 colaboradores del aérea de talento humano de Quito y Guayaquil hasta el 30 de enero del	Talento Humano	*													

				2014															
		Inducción de personal contratado	0 costos	Los 6 postulantes escogidos deberán recibir un taller de capacitación de 15 horas en Quito y Guayaquil hasta el 14 de febrero.		*													

Etapa de implementación

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROYECTOS Y/O SUBPROYECTOS Y ACTIVIDADES INDEPENDIENTES	ACTIVIDADES	COSTO ESTIMADO	INDICADOR DE GESTIÓN	RESPONSABLE E INVOLUCRADOS	PROGRAMA DE EJECUCIÓN DE METAS																
						EN	FB	MZ	AB	MY	JN	JL	AG	SP	OC	NV	DC					
Aplicar la comunicación asertiva interdepartamental para alcanzar los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad entre cada área y su competencia.	Proyecto rediseño de la intranet.	Reuniones de socialización con personal de relaciones públicas entre Quito y Guayaquil.	0 costos Por Skype	20 trabajadores de las áreas de comunicación organizacional (relaciones públicas) y sistemas de Quito -Guayaquil deben tener conocimiento de las acciones y procesos a	Relaciones Públicas y Comunicación organizacional.		*															

				realizar hasta 30 de febrero del 2014.														
		Reuniones con área de sistemas para la aplicación de los resultados en la reunión de directivos.	0 costos	30 postulantes deben haber sido entrevistados por 5 colaboradores del área de talento humano de Quito y Guayaquil hasta el 30 de enero del 2014	Talento Humano	*												
		Reuniones de directivos	0 costos	Los 6 postulantes		*												

		Quito y Guayaquil y personal de sistemas para evaluar el impacto de cambios entre colaboradores mediante análisis de encuestas.		escogidos deberán recibir un taller de capacitación de 15 horas en Quito y Guayaquil hasta el 14 de febrero.															
	Adecuación del área	Adecuación del área comunicación organizacional	\$86.697			*	*												
	Proyecto boletín	Reuniones mensuales	0 costos	2 trabajadores del área deberán	Comunicación					*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

	informativo.	entre los coordinadores de Guayaquil y Quito para definir lineamientos.	Por Skype	definir lineamientos hasta el 1 de mayo de 2014.	Organizacional													
		Redactar y corregir la información obtenida para revisión del jefe de comunicación.	0 costos	Los 2 periodistas multimedia deberán contar con la información para enviar a corregir hasta el 7 y 22 de mayo de 2014.						*	*	*	*	*	*	*	*	*
		Diagramación de la		Los 2 periodistas multimedia						*	*	*	*	*	*	*	*	*

		información para posterior impresión del boletín	\$10.272	enviaran el arte diseñado y corregido a la imprenta para emisión de los 1070 ejemplares hasta el 10 y 25 de mayo de 2014.															
		Distribución del boletín dos veces al mes.	0 costos	Un colaborador del área se encargará de la distribución mediante correo electrónico y valija interna hasta 14 y 29 de	Comunicación Organizacional					*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

				mayo de 2014.														
		Reuniones quincenales para definir la información que se publicará.	0 costos	Los 6 colaboradores se deberán reunir para definir y conocer lo que se realizará en la siguiente edición hasta 1 y 16 del mes de mayo de 2014.	Comunicación Organizacional					*	*	*	*	*	*	*	*	*
		Reunión para evaluación de resultados obtenidos.	0 costos	Los 6 colaboradores se deberán reunir para	Comunicación Organizacional					*	*	*	*	*	*	*	*	*

				conocer los resultados de la evaluación y aplicar los cambios.															
	Proyecto de digitalización de formatos.	Reunión con Talento humano para definir que formatos tendrán prioridad para ser procesados.	0 costos	6 colaboradores de comunicación organizacional y talento humano se reunirán hasta el 5 de junio para definir prioridades.	Comunicación organizacional y talento humano.						*								
		Reunión con el área de sistemas para	0 costos	4 colaboradores de comunicación organizacional y	Comunicación organizacional y talento humano.						*								

		definir donde serán almacenados todos los formatos digitalizados.		sistemas se reunirán hasta el 8 de junio para definir lugar de almacenamiento.														
		Reunión con talento humano para definir las capacitaciones que se impartirá al personal para el uso correcto de los formatos.	0 costos	2 colaboradores de comunicación organizacional y talento humano se reunirán hasta el 10 de junio para definir capacitaciones a realizar para el personal.	Comunicación organizacional y talento humano.						*							

		Digitalizar los formatos y formatos de anuncios.	\$1.400	Hasta el 20 de junio deberán empezar con la digitalización y máx. en 6 meses por lo menos el 80% de los formatos deberán haber sido procesados.	sistemas							*	*	*	*	*	*	*
		Evaluación de la comunicación.	0 costos	Hasta el 1 de junio deberán realizar la evaluación al personal.	Comunicación Organizacional.							*			*			
	Proyecto talleres de capacitación.	Reunión con el área financiera	0 costos	2 colaboradores del área de	Comunicación organizacional y				*									

		para definir presupuestos.		comunicación organizacional y financiero deberán definir presupuestos a utilizar hasta 15 de abril 2014.	financiero.													
		Reunión con Talento humano para definir las capacitaciones y seminarios que se llevarán a cabo.	0 costos	2 colaboradores de comunicación organizacional y talento humano se reunirán hasta el 20 de abril y 20 de octubre de 2014 para definir capacitaciones a	Comunicación organizacional y talento humano.				*								*	

				realizar para el personal.														
		Reuniones con el área de talento humano para definir la campaña interna a realizar y los objetivos de las campañas a corto, mediano y largo plazo	0 costos	5 colaboradores de comunicación organizacional y talento humano definirán hasta el 25 de abril y 25 de octubre los objetivos y las campañas internas a realizar.	Comunicación organizacional, talento humano y marketing.				*								*	
		Aplicación de Capacitaciones	\$5.000 semestral	3 personas de las áreas	Comunicación Organizacional y				*								*	

				involucradas le darán seguimiento a la aplicación del proyecto.	Talento Humano													
		Aplicación de las activaciones – campañas internas.	\$4.420 semestral	3 personas de las áreas involucradas le darán seguimiento a la aplicación del proyecto.	Comunicación Organizacional y Talento Humano				*								*	
		Evaluación al personal.	0 costo	Hasta el 30 de mayo y noviembre se deberán realizar las evaluaciones	Comunicación Organizacional y Talento Humano				*								*	

				al personal sobre las activaciones.														
	Proyecto Eventos Sociales	Reunión entre los integrantes del área de comunicación organizacional para planificar el lanzamiento de la nueva imagen de la intranet y boletín.	0 costos	4 de los colaboradores del área planificarán el lanzamiento hasta 22 de febrero y 8 de mayo de 2014.	Comunicación organizacional.	*			*									
		Reunión con el área de talento humano para	0 costos	2 colaboradores del área de comunicación	Comunicación organizacional y talento humano.	*												

		definir el presupuesto de los eventos internos (Aniversario, fiesta de navidad y fin de año).		organizacional y talento humano definirán presupuesto y planeación de eventos hasta 12 de febrero de 2014.														
		Evaluación al personal.	0 costo	Hasta el 31 de diciembre de 2014 se deberá haber realizado una evaluación a todo el personal.	Comunicación organizacional y talento humano.													*

Tabla 9 Nota. POA

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROYECTOS Y/O SUBPROYECTOS Y ACTIVIDADES INDEPENDIENTES	NIVEL	CRONOGRAMA					COSTO ESTIMADO (\$)	INDICADORES DE GESTIÓN	RESPONSABLES E INVOLUCRADOS
			2013	2014	2015	2016	2017			
			Crear el área de Comunicación Organizacional en Quito y Guayaquil	Adecuación del área de trabajo en las ciudades antes mencionadas (requerimientos físicos y tecnológicos)	P	*				
		E		*			\$ 9.897		Talento Humano	
		EV			*	*	*			Colaboradores

									y en los años posteriores se realiza una evaluación del área para saber si cumple con los objetivos trazados.	
	Contratación de personal en ambas ciudades (requerimientos humanos)	P	*						En el año 2013 se planifica las acciones a realizar ya en febrero de 2014 todo el personal debe	Talento Humano
		E		*			\$ 76.800	Talento Humano		
		EV			*	*	*			Talento Humano

									estar contratado. Ya en los años posteriores evaluar el conocimiento del personal.	
Implementar el plan de Comunicación Organizacional en Quito y Guayaquil	Proyecto Informativo	P	*						En el año 2013 planificar las estrategias a utilizar en la intranet y boletín, en el 2014 ya se emplearán y en el 2015, 2016 y	Comunicación Organizacional
		E		*			\$10.272			Talento Humano
		EV			*	*	*			Colaboradores

									2017 se evaluará los resultados obtenidos y los cambios a aplicarse.	
	Proyecto de Comunicación interna	P	*						En el año 2013 se organiza las acciones a efectuar para la digitalización y los formatos unificados, en el 2014 ya se aplica y debe al menos el 80%	Comunicación Organizacional
		E		*			\$ 1.400			Comunicación Organizacional y talento humano
		EV			*	*	*			

									de los formatos estar digitalizados. Los siguientes años se evaluará si se debe realizar algún ajuste en los formatos.	
	Proyecto de Capacitación y eventos	P	*						En el año 2013 se define que por lo menos se realizará 3 eventos sociales al año, ya en el 2014	Comunicación Organizacional Comunicación Organizacional Talento humano
		E		*			\$ 14.420			
		EV			*	*	*			

									<p>se planifica y  lleva a cabo y  en el 2015,  2016, 2017 se  evaluará si  cumple con el  objetivo  propuesto.</p>
--	--	--	--	--	--	--	--	--	---

*Tabla10 Nota. Plan estratégico 5 años*

Para la creación del área de comunicación organizacional:

PRESUPUESTO		
Humano	6 personas	\$ 6.400,00
Físico	Adecuación de oficina	\$ 2.598,41
Tecnológico	Recursos	\$ 7.298,62
Proyectos	Gestión de proyecto informativo, comunicación interna y eventos.	\$ 12.483,00

*Tabla 11 Nota. Presupuesto*

## 2.3 FUNCIONALIDAD

### 2.3.1 Proyecto informativo - Canal oficial (intranet)

El mismo se desarrollará mediante una planificación presidida por los jefes de área quienes los primeros tres días de cada mes definirán las noticias a publicar en la INTRANET, estas reuniones se efectuarán luego de haberlas socializado con el departamento de talento humano en Quito y Guayaquil vía Skype.

Semanalmente se llevarán a cabo reuniones con miembros de otras áreas de la empresa para obtener información importante que servirá para su publicación diaria.

Además se realizará reuniones con representantes de otras sucursales para dar a conocer información importante.

La ejecución se realizará en un lapso de 11 días, donde el administrador de la intranet, el reportero, el diseñador y el asistente se encargarán de seleccionar las noticias y fotografías que se publicarán en esta página.

Por último se realizarán reuniones los últimos días del mes con el área de sistemas en el que se analizará las estadísticas de ingreso de la intranet y el impacto que ha causado la misma en los colaboradores y dependiendo de los resultados obtenidos se redactarán nuevas propuestas para complacer las necesidades comunicacionales del público.

### **2.3.2 Boletín**

El mismo se desarrollará mediante una planificación presidida por los jefes de área quienes el catorce y el treinta de cada mes definirán los temas a publicar en el BOLETÍN, estas reuniones se efectuarán luego de haberlas socializado con el departamento de talento humano en Quito y Guayaquil vía Skype.

En la primera y tercera semana de cada mes se recaudará la información, se redactarán las noticias y se seleccionarán las fotos del mismo. Se efectuará la edición y

corrección de la información por publicar para que sea enviado a impresión el 13 y el 29 de cada mes.

Por último el día 15 y 30 de cada mes se realizará la distribución del boletín mediante entrega directa a los diferentes departamentos de la institución en Quito y en Guayaquil.

Mensualmente se desarrollará una reunión interna para conocer los resultados obtenidos por las encuestas realizadas al personal, de esta forma se definirá los cambios que se deberán realizar para la publicación del siguiente ejemplar.

PROYECTO	SUB PROYECTO	LOCALIDAD	TOTAL ANUAL
INFORMATIVO	BOLETIN	GUAYAQUIL	\$ 1.632,00
		QUITO	\$ 8.640,00
	INTRANET	GUAYAQUIL	\$ -
		QUITO	\$ -
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 10.272,00</b>

*Tabla 12 Nota. Presupuesto proyecto informativo*

### **2.3.3 Proyecto comunicación interna - Digitalización de formatos**

En primera instancia se realizará una reunión con talento humano para definir qué formatos tendrán prioridad para ser procesados y que capacitaciones se impartirán al personal para el uso correcto de los mismos.

Luego se efectuará una reunión con el área de sistemas para definir donde serán almacenados todos los formatos digitalizados, los mismos que en un lapso de 6 meses por lo menos el 80% de los formatos deberán haber sido procesados.

Mensualmente se llevará a cabo una reunión interna del área para evaluar el funcionamiento de los formatos utilizados y si los colaboradores conocen su correcto uso. Conociendo los resultados obtenidos se podrá proponer nuevas alternativas.

Además se evaluará cada tres meses la comunicación efectiva entre talento humano y el público interno, tras la implementación de nuevas alternativas de comunicación.

PROYECTO	SUB PROYECTO	LOCALIDAD	TOTAL ANUAL
COMUNICACIÓN INTERNA	DIGITALIZACIÓN DE FORMATOS	GUAYAQUIL	\$ -
	DIGITALIZACIÓN DE FORMATOS	QUITO	
	FORMATOS DE ANUNCIOS	GUAYAQUIL	\$ 1.400,00
	FORMATOS DE ANUNCIOS	QUITO	
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 1.400,00</b>

*Tabla 13 Nota. Presupuesto proyecto comunicación interna*

#### **2.3.4 Proyecto eventos - Talleres de capacitación**

Cada 6 meses se llevará a cabo una reunión con talento humano para definir las capacitaciones que se realizarán para el personal. El objetivo es que exista una programación mensual de talleres que permitan al empleado capacitarse comunicacionalmente en relación a su área, es por ello que estas actividades deben ser registradas a través de un cronograma que permita organizar a los trabajadores por departamentos.

Para dicho efecto se realizará una reunión con el área financiera para definir presupuestos y cada fin de mes se llevará a cabo otra reunión interna del área para medir los resultados de los talleres de capacitación.

El área de comunicación organizacional en conjunto con talento humano realizará reuniones para evaluar los resultados de las capacitaciones realizadas al personal por medio de encuestas o entrevistas, además también realizarán evaluaciones para conocer si las campañas realizadas han causado el impacto deseado.

Con respecto a las activaciones estas serán realizadas cada 6 meses en conjunto con el área de talento humano y marketing, un mes antes del inicio de cada campaña se llevará a cabo una reunión de planificación con las áreas involucradas para definir la estrategia a utilizar, además se determinará el presupuesto, hora, día y lugar a llevar a cabo.

Dependiendo de la campaña a realizar se seleccionan los incentivos a utilizar en cada campaña, por ejemplo pueden utilizarse gorras, banderas, mouse pad, agendas, jarros, camisetas, plumas, calculadoras. Los incentivos a entregarse dependerán mucho de la actividad que se realice.

Para evaluar el impacto de la campaña en el personal se realizarán encuestas al personal para conocer su opinión y que tanto conocen sobre el tema.

### **2.3.5 Eventos sociales**

El primer evento a realizar es planificar el lanzamiento de la nueva imagen de la intranet y para ello se deberá efectuar 1 mes antes del lanzamiento una reunión entre los integrantes del área de comunicación organizacional para definir la estrategia, el presupuesto y recursos necesarios.

A mediados del mes se efectuará el lanzamiento para causar un mayor impacto y llamar la atención del público. También se realizará una reunión con el área de talento humano para definir el presupuesto de los eventos internos. Estas reuniones se efectuarán 4 meses antes de que se lleve a cabo el evento.

Mensualmente se llevarán reuniones para verificar que se estén cumpliendo los tiempos establecidos para la organización de cualquier evento.

Al final de año se realizarán encuestas por el área de talento humano para conocer la opinión de los colaboradores de los eventos realizados y que se debe cambiar para el siguiente año.

PROYECTO	SUB PROYECTO	LOCALIDAD	TOTAL SEMESTRAL
CAPACITACIÓN Y EVENTOS	SEMINARIO "COMUNICACIÓN EFECTIVA" (300 PAX / GYE -UIO)	GUAYAQUIL	\$ 2.909,50
		QUITO	\$ 2.909,50
CAPACITACIÓN Y EVENTOS	ACTIVACIONES - INFÓRMATE	GUAYAQUIL	\$ 1.010,00
		QUITO	\$ 1.910,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 8.739,00</b>

*Tabla 14 Nota. Presupuesto capacitación y eventos*

*Descripción.* Ante la falta de un departamento de comunicación organizacional se creará el área en Quito y en Guayaquil, ésta se adecuará con las actuales condiciones tecnológicas del mercado comunicacional, la misma que se prevé iniciar su adecuación en enero de 2014. El proceso de selección estará a cargo del área de talento humano a partir de febrero del 2014.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROYECTOS Y/O SUBPROYECTOS Y ACTIVIDADES INDEPENDIENTES	NIVEL	CRONOGRAMA												COSTO ESTIMADO (\$)	INDICADORES DE GESTIÓN	RESPONSABLES E INVOLUCRADOS
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre			
Crear el área de Comunicación Organizacional en Quito y Guayaquil	Adecuación del área de trabajo en las ciudades antes mencionadas (requerimientos físicos y tecnológicos)	P	*											\$ 9.896	En el año 2014 el área de comunicación organizacional tendrá un óptimo desarrollo operativo a cargo de 6 personas en Quito y	Comunicación Organizacional	
		E	*													Talento Humano	
		EV						*								Colaboradores	



																		tal	es	
	Proyecto de Comunicación interna	P	*															\$ 1.400		
		E		*																
		EV							*											
	Proyecto de Capacitación y eventos	P		*														\$ 14.420		
		E			*					*										
		EV												*						

**\$ 112.788 Anuales**

*Tabla 15 Nota. Plan operativo*

## CAPITULO 3

### 3.1 PLAN DE COMUNICACIÓN INFORMATIVO

#### 3.1.1 Intranet

La Intranet es la aplicación de los estándares Internet dentro de un ámbito corporativo para mejorar la productividad, reducir costos y mantener los sistemas de información existentes según publicó Alicia Rull en su libro *la evolución de los sistemas* donde explica que la *Intranet* *“es una forma de poner al alcance de los trabajadores todo el potencial de la empresa, para resolver problemas, mejorar los procesos, construir nuevos recursos o mejorar los ya existentes, divulgar información de manera rápida y convertir a estos trabajadores en miembros activos de una red corporativa, o sea da al usuario la información que este necesita para su trabajo. Pretende que cada cual tenga la información necesaria en el momento oportuno sin que tenga que recurrir a terceros para conseguirla”.*(Rull, 1997)<sup>8</sup>

Según la publicación de Rigoberto Estrella Sosa *“El fenómeno intranet surge a partir de la experiencia exitosa de World Wide Web en el mundo Internet. De hecho, es una proyección al interior de lo que las organizaciones han colocado a disposición de la comunidad virtual que usa Internet y que han visto las ventajas de contar con una*

---

<sup>8</sup>(Rull, 1997)

*interfaz única para realizar sus procesos administrativos cotidianos". (Estrella Sosa, 2008)<sup>9</sup>*

La Intranet proporciona muchas ventajas a la empresa puesto que da la información necesaria para que sus empleados puedan realizar su trabajo, pero esta información para ser útil debe estar muy bien estructurada y organizada y se debe tener en cuenta el principio de que mucha información no es sinónimo de eficacia, sino que la calidad tiene que primar sobre la cantidad, evitando la saturación. Para ello es necesaria una buena planificación en el momento de creación de la Intranet y que todos los trabajadores de la organización o empresa conozcan las directrices a seguir en el uso de los servicios ofrecidos por ella, en la forma de acceder y de suministrar información y la coordinación entre los distintos departamentos.

Las Intranets por lo tanto, pueden ayudar al intercambio de información de datos, ideas, entre trabajadores de una empresa de todos los niveles. Se trata de compartir información no de acapararla y adaptarla a las necesidades de los usuarios.

### **3.1.2 Propuesta informativa**

La empresa Diners cuenta con una Intranet des actualidad que contiene información solo de la matriz y cuya administración total se registra en Quito. Ante la subutilización de este canal, se pretende refrescar la imagen de este recurso creando

---

<sup>9</sup>(Estrella Sosa, 2008)

segmentos nuevos que mantengan informados a sus públicos externos mediante la comunicación asertiva.



Figura 6 Nota. Intranet Diners



Figura 7 Nota. Alternativa de Intranet Diners

### 3.1.3 Estrategia intranet

En torno a la planificación realizaremos una primera reunión donde socializaremos la nueva propuesta informativa en la intranet, esto implicará que el personal contratado para dicho efecto lleguen a acuerdos operacionales en Quito y Guayaquil.

Un mes después se implementarán los cambios acordados en torno a la labor periodística y administrativa del sistema en Quito y Guayaquil. Se publicará de acuerdo al interés de los públicos y la importancia de la noticia, manteniendo el equilibrio en

diversas zonas del país, además se cuidará que las fotografías y gráficas sean uniformes en torno a la calidad y al mensaje que se desea transmitir.

Al cabo de 6 meses, luego de haber ejecutado los cambios se establecerá el proceso de evaluación del impacto de la intranet respecto a los cambios acordados. Este proceso se realizará mediante conteo del número de visitas y las páginas informativas más visitadas para medir las preferencias de los públicos en torno a lo que le gusta informarse.

Durante los primeros tres días de cada mes se realizará una planificación presidida por los jefes de área, donde se definirán las noticias a publicar, estas reuniones se efectuarán luego de haberlas socializado con el departamento de talento humano en Quito y Guayaquil vía Skype.

Semanalmente se llevarán a cabo reuniones con miembros de otras áreas de la empresa para obtener información importante que servirá para su publicación diaria.

La actualización de la Intranet se realizará diariamente con la obtención de información generada por diferentes áreas de la empresa en sus respectivas sucursales, esta labor estará a cargo del administrador de la Intranet quien solicita apoyo de las diferentes asistentes de comunicación de las sucursales Diners.

Por último se realizarán reuniones los últimos días del mes con el área de sistemas en el que se analizará las estadísticas de ingreso de la intranet y el impacto que ha causado la misma en los colaboradores y dependiendo de los resultados obtenidos se plantearan ajustes o cambios para complacer las necesidades comunicacionales del público.

#### **3.1.4 Boletín informativo**

Ante la falta de un boletín informativo dentro de la empresa uno de los primeros proyectos piloto que se implantará en la ciudad de Quito y Guayaquil es la publicación quincenal de un boletín virtual y físico para que lo públicos internos conozcan las novedades de la empresa. Este boletín tendrá cuatro carillas en las cuales se dará prioridad a los acontecimientos que estén por suceder y los pasados que son de gran interés del personal, como también a las nuevas alianzas institucionales conseguidas por nuestro departamento financiero.

El objetivo de crear el boletín de la empresa Diners Club es ofrecer información de interés, de forma clara y breve. Tomando en consideración la opinión de Roger C. Parker, autor de *Looking Good in Print y Design to Sell*. Los boletines deben proporcionar la información precisa para animar a sus clientes a ponerse en contacto con usted o visitar su empresa para obtener más información.

El propósito central es ofrecer algo a cada uno de los clientes una variedad de artículos de acuerdo al interés y la importancia del grupo objetivo de Diners en Quito y Guayaquil (trabajadores entre 18 y 28 años).

Para diseñar el boletín informativo se utilizará Office Publisher 2007 en la que se debe elegir y personalizar el diseño del mismo mediante plantillas modelos en Microsoft Office Online.

## **Segmentos:**

### **1. El otro lado de...**

Es un perfil del trabajador del mes donde se muestra otra faceta de la vida del empleado.

### **2. El Gerente a sus empleados**

Es una reflexión escrita por los Gerentes de área sobre algún aspecto que atañe a la empresa.

### **3. Haciendo historia**

Son reportajes que visibilizan la ayuda social entregada por los trabajadores Diners a la comunidad.

### **4. Social Diners**

Son las fotos reportajes que recogen todas las actividades sociales realizadas fuera o dentro de la empresa, donde el principal propósito es difundir el buen ambiente de trabajo que se percibe en la empresa.

### **5. Compromisos Diners**

Son retos que se plantean a través del canal oficial Intranet o el recurso informativo y constituyen una dinámica de gran aporte laboral. En este espacio se plantearán nuevos retos y se destacará la participación y resultados del compromiso anterior.

### **3.1.5 Estrategia Boletín**

Todo esto será posible tras la realización quincenal de dos reuniones en el mes a inicios y mediados, para realizar la planificación donde se seleccionarán los temas.

Una vez aprobado el plan de contenidos, el reportero multimedia recaudará la información necesaria para cubrir actividades, eventos, luego de esto procederá a redactar y diseñar el boletín el mismo que debe estar listo en el lapso de una semana para enviar a imprimir.

Cinco días antes de la circulación se enviará el arte diseñado y corregido a la imprenta para emisión de los 1070 ejemplares que serán distribuidos de forma directa por el área de comunicación organizacional hacia los públicos internos en las ciudades de Quito y Guayaquil.

La distribución se efectuará a través de mensajes de correo electrónico, tanto en el cuerpo del mensaje como datos adjuntos, en los formatos de archivo PDF o XPS; Publicación en intranet e impresión de ejemplares para distribución interdepartamental en Quito y Guayaquil.

Todo esto se llevará a cabo en mayo de 2014 mediante dos reuniones de planificación de temas al mes, luego se seleccionarán los temas y se recaudará la información necesaria para proceder a redactar y seleccionar las fotos a publicar, se editará y corregirá la información.

Al cabo de 6 meses en circulación, en el mes de agosto de 2014 se evaluará la información que manejen los públicos internos en torno a las novedades de la empresa, este proceso se realizará mediante encuestas a los empleados que permitan identificar las fortalezas y debilidades de este sub proyecto informativo (INTRANET – BOLETIN).

## **CAPITULO 4**

### **4.1 COMUNICACIÓN INTERNA**

#### **4.1.1 Formatos de comunicación**

La empresa no cuenta con los formatos de comunicación interna digitalizados, por ello en ocasiones podemos ver la pérdida de documentación que lleva a un retraso en los procesos y afecta directamente al servicio que se brinda, para que estos problemas no se sigan presentando se impulsará una cultura tecnológica al interior de la empresa y digitalizaremos todos los formatos de comunicación del año en curso, con ello lograremos optimizar tiempo y recursos, además de mejorar la capacidad de búsqueda de un archivo por fecha, nombre del empleado y asunto, cabe recalcar que se respetará el archivo físico reglamentario en el caso de necesitarse.

A inicios del 2014 se planificará el sistema de comunicación que se implantará a nivel interdepartamental para mejorar la comunicación organizacional dentro de la empresa Diners. Esta socialización se efectuara entre los directivos del departamento de talento humano, sistemas y financiero de la empresa.

En febrero de 2014 en conjunto con el área de sistemas se procederá a digitalizar todos los formatos de comunicación, esta información anual será recopilada y utilizada para que en un lapso de seis meses el 80% de los formatos estén procesados, para que los colaboradores conozcan el uso de estos formatos se dictarán capacitaciones sobre el uso de estas formas de comunicación y en un lapso de 6 meses todo el personal deberá conocer el uso correcto de los formatos

Por último periódicamente se realizará una evaluación sobre cómo es la aceptación que han tenido los formatos y si ha contribuido a la comunicación efectiva a nivel interdepartamental.

En lo que respecta a anuncios como circulares, memorándums, oficios, carteleras, etc se plantearán mejoras en torno a la redacción y a los espacios de difusión para potencializar los resultados en los públicos en lo que concierne a las solicitudes mediante todos estos recursos de comunicación. Se realizará una socialización sobre los parámetros que serán empleados.

<b>CONTENIDO</b>	<b>CANAL</b>	<b>FORMAL</b>	<b>INFORMAL</b>	<b>ORAL</b>	<b>ESCRITA</b>	<b>ON LINE</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>EMISOR</b>
<p>Información sobre:</p> <p>Notificaciones, acuerdos, planes formativos, Instrucciones, circulares etc.</p> <p>Precisa registro de salida</p>	<p>Nota interior (Formulario de comunicación dependiendo del caso disponible en la unidad de comunicación y Talento Humano)</p>	*					<p>Comunicación entre los profesionales de la organización</p>	<p>Dirección</p> <p>Otros profesional es</p>
<p>Asuntos relacionados con el trabajo diario que:</p> <p>No requieran constancia escrita</p>	TELÉFONO		*	*			<p>Impedir el bloqueo interdepartamental</p> <p>Fluidez en la comunicación</p> <p>Efectividad en la</p>	<p>Todos los profesional es</p>

Que sean urgentes aunque con posterioridad precisen de notificación forma							comunicación.	
Información de interés general Trámites internos	INTRANET	*				*	Incrementar la accesibilidad Ofrecer información de los servicios Promover la participación Simplificar los trámites administrativos	Responsable de comunicación
Experiencias de profesionales, iniciativas,	Boletín informativo		*		*	*	Informar a los trabajadores Alentar la comunicación	Responsable de comunicación y jefes

eventos, Titulares de prensa... Reconocimient o a los profesionales							a todas las escalas Fomentar el sentimiento de pertenencia Motivar la participación	de áreas
Organización y funcionamient o interno de la Gerencia	Manual de Información		*		*	*	Crear Identidad corporativa Promover conocimiento de la Gerencia. Acoger y favorecer la adaptación al puesto de trabajo	Responsa ble de Comunica ción y de Talento Humano
Información de interés general	circulares	*			*		Informar a los profesionales y hacerlos partícipes de	Responsa ble de Comunica ción y

						las acciones	Talento Humano
Notificaciones de advertencias o amonestaciones	memorándum	*			*	Informar a los profesionales involucrados sobre las acciones legales pertinentes	Responsable de Comunicación y Talento Humano
Asuntos relacionados con el trabajo diario que: No requieran constancia escrita Que sean urgentes aunque con posterioridad precisen de notificación forma	Videoconferencia		*			Facilitar la comunicación entre diferentes sucursales.	Todos los profesionales

*Tabla 16 Nota. Parámetros de comunicación*

Esta forma de comunicación nace como respuesta a las nuevas necesidades de la empresa Diners para motivar a su equipo humano y lograr una comunicación asertiva a nivel interdepartamental.

- Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.
- Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad.
- Mejorar el flujo de información interdepartamental
- Informar individualmente a los empleados.
- Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.
- Permitirle a cada uno expresarse ante la dirección general, y esto cualquiera que sea su posición en la escala jerárquica de la organización.
- Promover una comunicación a todas las escalas.

Para entender mejor cómo funciona la comunicación interna en las organizaciones la mayoría de los autores e investigadores de la comunicación la han clasificado de dos tipos: formal e informal. La primera es dirigida y estructurada y la segunda es todo lo contrario libre y de varias formas.

Lo importante de entender es que para efectos del proceso de comunicación que ocurre dentro de la empresa no existe este distintivo, es decir comunicación formal e informal se mezclan en infinitas probabilidades y secuencias.

#### 4.1.2 Comunicación formal

Transmite mensajes reconocidos de forma explícita, como oficiales de la organización (políticas, visión, misión, valores) y se plasma en forma gráfica en las líneas horizontales y verticales del organigrama y nos conecta con los distintos flujos de comunicación interna que transcurren por esos canales. En la empresa Diners se manifestará de forma escrita (medios internos) o en forma oral (reuniones, eventos, acciones, etc.)

Dentro de la comunicación formal sobresalen los flujos comunicacionales, entre los que se distinguen:

Descendentes: flujo comunicacional más básico y tradicionalmente utilizado. Surge de la alta dirección y desciende en forma vertical hacia los niveles inferiores.

Los investigadores comunicacionales Kreps y Marín afirman que sus principales funciones son: *“Enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía; proporcionar a los empleados información relacionada con el trabajo y un análisis del desempeño del mismo; facilitar un resumen del trabajo realizado; e instruir a los miembros para que reconozcan los objetivos de la compañía”*.(Kreps, 1990)<sup>10</sup>

Gabriel Olamendi, por su parte, plantea que *“la comunicación descendente es eficaz porque: proporciona información detallada a las personas en relación a lo que deben hacer, cómo lo deben realizar y qué eficacia se espera de ellas; al conocer cada*

---

<sup>10</sup>(Kreps, 1990)

*no la información exacta se logra prevenir los malos entendidos y las particulares interpretaciones, evitándose así los posteriores problemas por decisiones; es eficaz, también, si la dirección dispone de un plan de comunicación que indicara como se debe informar, cuando realizarla, de qué forma presentarla y quienes deben recibirla; al producirse la comunicación se desarrolla el respeto y la consideración entre las personas; y refuerza la posición del mando jerárquico de las personas”. (Olamendi, 2010)<sup>11</sup>*

Respecto a las desventajas de este tipo de flujo, Francosi Eldrin afirma: *“cuando un mensaje desciende a largo de la línea jerárquica, puede ser no leído u oído o no ser leído o escuchado con suficiente atención o no ser correctamente interpretado, memorizado o comprendido por razones de lenguaje o referentes entre el emisor y el receptor”.* (Eldin, 1998)<sup>12</sup>

Además, cuando el estilo es más imperativo, la comunicación suele ser más fría y escueta (lo contrario al estilo participativo que comparte ampliamente con su equipo toda la comunicación que es posible comunicar).

Es por ello que el área de Comunicación Organizacional de Diners Club se tomará en cuenta los siguientes aspectos:

- La difusión a los empleados de la cultura e identidad de la firma, su actividad y cómo está organizada (estructura y jerarquía).

---

<sup>11</sup>(Olamendi, 2010)

<sup>12</sup>(Eldin, 1998)

- La transmisión a los empleados acerca de la verdadera finalidad y propósitos que persigue la organización (aspiraciones y metas).
- La explicación a los trabajadores sobre la función y rol que cada uno tiene respecto al logro de esas metas y aspiraciones, y lo qué se espera de ellos.
- La difusión de la línea de progreso de la compañía, clave para generar el emprendimiento y la motivación.
- Las novedades laborales para mantenerlos informados

En lo que respecta a las herramientas o medios más utilizados por la comunicación formal descendente son: reuniones de trabajo en las que se busca dar instrucciones a grupos e informar del desarrollo de objetivos, reuniones de formación con el objetivo de ellas es informar de nuevos métodos de trabajo, nuevos productos, técnicas de gestión y su utilización; Entrevistas personales para evaluar el desarrollo personal de los empleados y sus departamentos, además de corregir desviaciones sobre metas a conseguir.

Ascendentes: Surge desde los niveles más inferiores de la empresa y su recorrido es el inverso del descendente. Se gesta en la base de los empleados y toma diferentes rutas, dependiendo del diseño de los canales formales de comunicación, hacia la alta dirección. Este tipo de flujo comunicacional tiene enorme validez, ya que permite: comprobar la efectividad de la comunicación descendente y recoger aportes desde todos los lugares y áreas de la empresa (elemento vital a la hora de diseñar las políticas estratégicas de la compañía).

Según Gabriel Olamendi, *la comunicación ascendente permite: conocer con detalle el estado de ánimo y motivación de cada uno de los integrantes del equipo o departamento, así como a percibir la realidad de los problemas ocasionados con el desarrollo de la actividad; conocer con precisión que ocurre con las empresas y productos competidores, así como las múltiples variables que se producen dentro de los mercados, clientes y consumidores; promover la participación y aportación de ideas (y los empleados se sienten tomados en cuenta); mejorar el conocimiento entre las personas de la dirección y sus equipos; y producir un adecuado acercamiento de los empleados con los directivos.* (Olamendi, 2010)<sup>13</sup>

A juicio de Eldin, *“los mensajes ascendentes, en la medida que suben por la línea jerárquica tienden a ser más condensados (cada nivel jerárquico ha extraído lo que no consideraba importante para el nivel superior), simplificados (le han reducido los matices y la riqueza de sus detalles), estandarizados (su lenguaje puede distorsionarse y perder sentido), idealizados (cada nivel busca presentarlo de tal manera que valore su propia acción) y sintetizados (cada nivel puede añadirle elementos que no figuraban en el mensaje original)”.* (Eldin, 1998)<sup>14</sup>

Para dicho efecto es necesario identificar los diferentes tipos de comunicación que existen, los cuales podemos dividir en dos tipos:

---

<sup>13</sup>(Olamendi, 2010)

<sup>14</sup>(Eldin, 1998)

- Comunicación ascendente: es aquella que se realiza desde abajo hacia arriba en la jerarquía.
- Comunicación descendente: es aquella que se realiza desde arriba hacia abajo en la jerarquía.

Cada tipo de comunicación requiere de unas herramientas diferentes de comunicación.

Por ejemplo, entre las herramientas de comunicación descendente encontramos:

#### Formatos de solicitudes interdepartamentales

- Oficios
- Cartas
- Circulares
- Memorandos
- Cartelera de anuncios
- Periódico interno

Los diferentes estudios realizados respecto a la comunicación interna coinciden en que la mejor forma de comunicación descendente es la relación personal, seguida muy a la par de la utilización de soportes digitales y escritos.

Por otra parte, entre las herramientas de comunicación ascendente podemos encontrar:

- Entrevista.
- Programa de sugerencias.
- Sección en el periódico interno.
- Correo electrónico
- Buzón de sugerencias.
- Intranet.

Sin embargo, vale aclarar que no sirve de nada implantar herramientas de comunicación interna si ésta no nace de una auténtica cultura empresarial convencida de la necesidad de comunicación. Si esta filosofía no está implantada, las herramientas más eficaces no servirán y lo único que se habrá conseguido es perder tiempo y dinero. (Muñiz González, 2010)

Se realizarán capacitaciones para los empleados de la empresa en torno al uso de los formatos de comunicación y charlas informativas para el uso adecuado de los formatos de comunicación y además entre los empleados se impulsará unos talleres para el proceso de digitalización de los formatos de comunicación.

#### **4.1.3 Antiguo Departamento de RRPP**

Se mantendrá el diseño 2012 desarrollado por el área de Relaciones Públicas Diners el mismo que consiste en:

## Reunión de planificación

El primer día laborable de cada mes, el jefe de comunicación organizacional se reunirá con el administrador de la Web y su asistente para socializar los temas que deben ser difundidos en redes sociales durante el mes de forma diaria.

The image shows the homepage of the Diners Club International website. At the top left is the Diners Club International logo. To its right is a search bar with the text "Buscar...". Below the logo and search bar is a navigation menu with the following items: Inicio, Tarjetas de crédito, Servicios electrónicos, Servicios internacionales, Servicios financieros, Protección, Promociones, Eventos, and Responsabilidad social.

The main banner area features a large image of a man in a white shirt looking at a tablet. On the left side of the banner, there are three service tiles: "SERVICIOS on-line" with an "Ingresar" button, "PayClub pagos en línea" with an "Ingresar" button, and "CONTÁCTENOS" with an "Ingresar" button. On the right side of the banner, there is a "Club Seguro Viajes" button and a pagination indicator "1 2 3 4 5".

Below the banner is a section for credit cards, categorized into "Personales", "Adicionales", "Convenios", "GIFTCards", "Corporativas", and "Adicionales Corporativas". The "Personales" category is selected. It displays four credit card options:

- AAdvantage:** Tarjeta de recompensas en alianza con American AAdvantage que le permite acumular millas. Includes a "Conozca más" button and a currency selector (\$, €, £).
- Club Miles:** Forme parte del programa de recompensas más flexible, exitoso y exclusivo del mundo. Includes a "Conozca más" button and a currency selector (\$, €, £).
- Claro:** Acumule puntos del Circuito Claro por todos sus consumos. Includes a "SOLICITELA AQUÍ" button and a currency selector (\$, €, £).
- Unicef:** Contribuya con la niñez ecuatoriana a través de su tarjeta Unicef. Includes a "SOLICITELA AQUÍ" button and a currency selector (\$, €, £).



Figura 8 Nota. Página Web Diners

- Facebook: Fortalecer el manejo de información de la institución en lo que respecta a refrescar.
  - Video institucional
  - Noticias Diners
  - Fotos de eventos



Figura 9 Nota. Fan page facebook

- Lobbying: Relación con los medios de comunicación, visitas y acercamientos periódicos con los periodistas que cubren temas sociales culturales y educativos en los que está inmerso Diners.

MEDIO	PERSONAL	CARGO	CONVENCIONAL	Programa de interés	EMAILS
ECUAVISA	Catrina Tala	Productora de En Contacto	2562444 ext. 236	En contacto 09h00 De lunes a viernes	<a href="mailto:ctala@ecuavisa.com">ctala@ecuavisa.com</a>
	Ximena Gilbert	Directora de noticias amanecer y comunidad	2566244 ext. 292		<a href="mailto:xgilbert@ecuavisa.com">xgilbert@ecuavisa.com</a>
	Oscar Gallegos	Director noticias 13h00	2566244 ext. 292		<a href="mailto:ogallegos@ecuavisa.com">ogallegos@ecuavisa.com</a>
	Cristhian Orellana	Director de noticias 20h00 y telemundo			<a href="mailto:corellana@ecuavisa.com">corellana@ecuavisa.com</a>
	Ronald Córdova	Jefe de producción de noticias	2562444 ext. 311		<a href="mailto:rcordova@hotmail.com">rcordova@hotmail.com</a>
	Karina Alvarado	Coordinador de noticias 13h00	2562444 ext. 201		
	Carlos Hidalgo	Coordinador de noticias 20h00 y Telemundo	2562444 ext. 201		
	Edison Córdova Pérez	Productores de campo (			<a href="mailto:ecordova@ecuavisa.com">ecordova@ecuavisa.com</a>
	Manuel Maila				<a href="mailto:mmaila@ecuavisa.com">mmaila@ecuavisa.com</a>
	Alina Manrique	jefe de contenido programas varios			
Allan Panchana	Director de noticiero 20h00 y productor		<a href="mailto:apanchana@ecuavisa.com">apanchana@ecuavisa.com</a>		
Kerlly Silva	Productora de noticias 13h00		<a href="mailto:ksilva@ecuavisa.com">ksilva@ecuavisa.com</a>		
RTS	Lcda. Mariuxi Padilla	Directora de noticias			
	Lcdo. Wilson Suarez	director de programación			
	Lcdo. Pedro Valenzuela	Director de promociones			
	Noticias en la Comunidad		3731240 ext. 4229		<a href="mailto:lanoticia@rts.com.ec">lanoticia@rts.com.ec</a>
TELEAMAZONAS	LIC. CARLOS CASTAÑEDA	DIRECTOR NACIONAL DE NOTICIAS	99857863		<a href="mailto:ccastaneda@teleamazonas.com">ccastaneda@teleamazonas.com</a>
	LIC. YANCA JURADO	COORDINADORA DE NOTICIAS GYE	(04)-2598700		<a href="mailto:yjurado@teleamazonas.com">yjurado@teleamazonas.com</a>
	LIC. PAUL TUTIVEN	PRODUCTOR DE CAMPO DE NOTICIAS	(04)-2598700 EXT. 2413		<a href="mailto:ptutiven@teleamazonas.com">ptutiven@teleamazonas.com</a>
	LIC. PAUL ORDOÑEZ	DIRECTOR REGIONAL DE NOTICIAS	(04)-2598700		<a href="mailto:pordonez@teleamazonas.com">pordonez@teleamazonas.com</a>
	LIC. WENDY HUIRACO	POST PRODUCTORA DE NOTICIAS	(04)-2598700 EXT. 2425		<a href="mailto:whuiraco@teleamazonas.com">whuiraco@teleamazonas.com</a>
GAMA	XIMENA ROMERO	COORDINADORA DE NOTICIAS			<a href="mailto:xromero@gamatv.ec">xromero@gamatv.ec</a>
	Renata Matamoros	Reportera			<a href="mailto:rmatamoros@gamatv.ec">rmatamoros@gamatv.ec</a> <a href="mailto:ksalazar@gamatv.com">ksalazar@gamatv.com</a>
TCTELEVISION	Lcdo. Luis Armanza	Director de noticias			<a href="mailto:carmanza@tctelevision.com">carmanza@tctelevision.com</a>
CANAL UNO	Andrea Leich	Jefe de Noticias (Noticias Local)			
	Pilar Navarrete	Jefe de Produccion (Divinas)			<a href="mailto:alage@canal1tv.com">alage@canal1tv.com</a>
	CHARLIE PIZA	Reportero			<a href="mailto:pnavarrete@canal1tv.com">pnavarrete@canal1tv.com</a>
TELERAMA	Grace Correa	Productora de N Boga	04-2684020	En boga (empresarial) de lunes a viernes 1	<a href="mailto:gcorrea@telerama.ec">gcorrea@telerama.ec</a>
	Marcos Brito	Productor de Asi se hace en Ecuador	07-2863904		<a href="mailto:mbrito@telerama.ec">mbrito@telerama.ec</a>
	Leónidas Castro	Productor de noticias	04-2684020		<a href="mailto:noticiasgye@telerama.ec">noticiasgye@telerama.ec</a>
RADIO CARAVANA	VICTOR HUGO URIBE	reportero			<a href="mailto:vhucaravana@hotmail.com">vhucaravana@hotmail.com</a>
RADIO HUANCABILCA	SUSANA ALARCÓN	reportero			<a href="mailto:suso_86@hotmail.es">suso_86@hotmail.es</a>
RADIO PÚBLICA	LORENA ABAD	reportero			<a href="mailto:lorenaabad@rtvecuador.com">lorenaabad@rtvecuador.com</a>
RADIO SUCRE	OSWALDO SALINAS	reportero			
RADIO UNO	RICHARD RODRÍGUEZ	reportero			<a href="mailto:xavierlucas1705@hotmail.com">xavierlucas1705@hotmail.com</a>
RADIO CRE	MARISELA FRANCO	reportero			<a href="mailto:noticias@cre.com.ec">noticias@cre.com.ec</a>
RADIO CRISTAL	ERICKA ARTEAGA	reportero			<a href="mailto:ERIKA_NATHY_27@hotmail.com">ERIKA_NATHY_27@hotmail.com</a>
RADIO RUMBA	RODRIGO IGUZNIA	reportero			
RADIO COLÓN	DIANA DEL VALLE	reportero			<a href="mailto:delvalleluna3@hotmail.com">delvalleluna3@hotmail.com</a>
RADIO SAN FRANCISCO	MARCELO VACA	reportero			<a href="mailto:sanfrancisco850@hotmail.com">sanfrancisco850@hotmail.com</a>
RADIO TROPICANA	JOHNNA NAZARENO	reportero			<a href="mailto:johalookes_ec@hotmail.com">johalookes_ec@hotmail.com</a>
RADIO SCÁNDALO	CHARITO ZAMBRANO	reportero			<a href="mailto:chatitozambrano@yahoo.com">chatitozambrano@yahoo.com</a>

Tabla 17 Nota. Lista de medios

## 4.2 Capacitación

La capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de individuos en el desempeño de una actividad. Sus objetivos son:

- Promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización.
- Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales. (<http://www.rrhh-web.com/capacitacion.html>)

Bajo este concepto podemos decir que las capacitaciones comunicacionales son la adquisición de conocimientos para desarrollar o mejorar la capacidad para transmitir información a otros de manera eficaz y eficiente. Además ayuda a adquirir habilidades comunicativas que son muy importantes a la hora de desenvolverse en el ámbito laboral y personal también ya que el saber escuchar y comunicar evita muchos malos entendidos.

Según Garry Mitchell *“La capacitación continua significa que los trabajadores se deben encontrar preparados para avanzar, hacia mejores oportunidades ya sea dentro o fuera de la empresa o institución. Cabe destacar que la capacitación de manera continua permitirá que la empresa o institución, llegue a la calidad tomando en cuenta desde sus procesos, hasta su implementación”*.(Mitchel, 1995)<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup>(Mitchel, 1995)

En la actualidad en Diners Club hay una falta de capacitaciones comunicacionales para los empleados, por ello se han presentado algunos problemas en la comunicación interna que de una u otra forma han causado un impacto en el desarrollo de sus labores.

Para que estas situaciones no se repitan y poder alcanzar una comunicación efectiva en toda la empresa se llevaran a cabo capacitaciones, seminarios y talleres que beneficien a la comunicación interdepartamental y el desarrollo integral del colaborador en lo que respecta a comunicación y puedan desarrollar habilidades comunicativas y las puedan aplicar en el día a día, con ello obtendremos un mejor resultado en la realización de sus labores y la productividad.

En el mes de febrero se definirá la agenda de capacitación a desarrollarse en el mes de marzo y septiembre del 2014 que consiste en seminarios, talleres para mejorar la aptitud y actitud de los colaboradores frente a disposiciones y requerimientos de la empresa. Además se realizarán charlas para la participación del empleado en la intranet y el boletín informativo.

Para los Jefes de cada área se implementará un seminario sobre el liderazgo y comunicación asertiva, cuyo método de evaluación será mediante dinámicas individuales y colectivas que midan los resultados de buena guía de liderazgo y direccionamiento de competencias. Los criterios de evaluación se contemplan en la tabla anexa de la página 92 y 93.

En la empresa se priorizará la capacitación comunicacional de los empleados en torno a su crecimiento personal y profesional realizando talleres especializados de acuerdo a cada departamento. Además se motivará al colaborador a publicar quincenalmente las novedades de su área mediante campañas internas que presenten a modo de concurso una sana competencia, cuyo único propósito será la integración del personal. Este procedimiento se ejecutará dos veces al año y se realizará la evaluación a los empleados por medio de entrevistas, test y encuestas.

La falta de motivación y el mal clima laboral afectan directamente al desarrollo de la empresa por tal motivo se busca impulsar diferentes actividades sociales que permitan el desarrollo personal y profesional de los empleados, se implementarán campañas institucionales trimestralmente para refrescar el ambiente laboral y mejorar el desempeño de los colaboradores a nivel de comunicación asertiva. Esto se logrará realizando reuniones de planificación para definir el evento a realizar, en ella se decidirá la fecha, la hora, la locación y los invitados. Además se desarrollarán cronogramas que permitan el cumplimiento de las metas trazadas a corto, mediano y largo plazo para la organización. Se evaluará el impacto del evento por medio de los comentarios de los asistentes y encuestas dentro de la intranet.

### **4.3 Activaciones**

Estas activaciones serán efectuadas cada 6 meses para refrescar el clima laboral en la empresa, estas podrían ser llevadas a cabo mediante trivias

institucionales, concursos, y simplemente por la participación en la nueva campaña institucional con el objetivo de fortalecer la comunicación interna de la empresa.

Un mes antes de la ejecución de la campaña se realizará una reunión de planificación con marketing y talento humano, en ella se decidirá el tema de la campaña a realizarse y se trazarán los objetivos a lograr y el impacto que se quiera causar en los empleados, además se solicitarán los incentivos que se otorgarán a los colaboradores.

Una activación muy importante es Infórmate, en esta actividad se realizaran varias actividades para fomentar la lectura en nuestros colaboradores; uno de ellas es realizar mailing para dar a conocer todas las novedades, se elaborará afiches y vibrines para colocarlos en diferentes puntos de la empresa.

Las trivias consistirán en que por medio de la intranet se colocarán una serie de preguntas referentes a la empresa, las respuestas de dichas preguntas se encuentran en publicaciones de días pasados en la intranet, el colaborador que responda todas las preguntas correctas en el menor tiempo se hará acreedor a un premio o un incentivo, esta actividad se realiza para incentivar la participación de los colaboradores.

Otra actividad a realizarse con los colaboradores es un concurso en el cual cada área de la empresa deberá elaborar un mural con las noticias o novedades más relevantes de su área y la más atractiva y con mejor contenido ganará (cena para

todos los integrantes del área) y de esta forma también fomentamos el buen clima laboral.

También el área que más noticias genere, recibirá incentivos por su participación y de esta forma poco a poco se creará un involucramiento con la intranet.

PROYECTO	SUB PROYECTO	LOCALIDAD	CANTIDAD	RECURSOS	DURACIÓN	COSTO	TOTAL LOCALIDAD	TOTAL SEMESTRAL
CAPACITACION Y EVENTOS	ACTIVACIONES - INFORMATE	GUAYAQUIL	300	Impresión de Vibrines		\$ 255,00	\$ 1.010,00	\$ 2.920,00
			200	Afiches (60x40)		\$ 260,00		
			300	Separadores para agenda		\$ 75,00		
			300	Plumas		\$ 120,00		
			300	Mailing		\$ -		
			150	Premios		\$ 300,00		
			1	Elaboración de trivia		\$ -		
		QUITO	900	Impresión de Vibrines		\$ 765,00	\$ 1.910,00	
			200	Afiches (60x40)		\$ 260,00		
			900	Separadores para agenda		\$ 225,00		
			900	Plumas		\$ 360,00		
			900	Mailing		\$ -		
			150	Premios		\$ 300,00		
			1	Elaboración de trivia		\$ -		

*Tabla 18 Nota. Presupuesto Activaciones*

#### 4.4 Actividades sociales

Dentro de la empresa no se desarrollan muchas actividades que promuevan la integración, por ello la empresa ha determinado que por lo menos se desarrollarán tres eventos sociales al año; una campaña de lanzamiento de la nueva imagen de la página web y del boletín informativo, este se llevará a cabo en un período de tiempo aproximado de tres meses, en él se decidirá la estrategia a utilizar y será organizada por el área de marketing y comunicación organizacional. El segundo es la presentación del plan anual de negocios y esta se planificará en un lapso de 4 meses, en este período de tiempo se recopilarán las metas propuestas por área, se coordinará con la

agencia el formato de presentación, la temática del evento, se decidirá la fecha, hora y lugar en el que se realizará, la campaña de expectativa y los intervinientes. En este evento participarán dos áreas de la empresa talento humano y comunicación organizacional y el tercer evento es el aniversario de la empresa. Por último se atenderá las necesidades institucionales en torno a la organización de nuevos eventos que surjan que no estén estimados en el plan.

## **CONCLUSIÓN**

Luego de realizar un análisis de la situación existente en la empresa Diners Club Guayaquil y Quito, concluimos que es importante realizar cambios en la estructura comunicacional.

Luego de conocer la misión y visión de la compañía, podemos concluir diciendo que es imprescindible que todas las empresas con una estructura organizacional, como la del objeto de este proyecto, cuenten con un área de Comunicación interna y externa mediante la fusión del área de Relaciones públicas, la cual se encarga de la difusión de información a nivel externa mediante la creación del área de comunicación organizacional se fusionarán las competencias.

La creación de una cultura de comunicación entre y para los colaboradores de la empresa partiendo de una comunicación asertiva para mejorar el rendimiento y entendimiento de las gestiones que realizan todos los miembros del equipo y

contribuyen al cumplimiento de las metas propuestas en los planes de negocio; los que se verán reflejados en las cifras del objetivo económico anual de la empresa.

Por otra parte utilizando la estrategia correcta los colaboradores de la empresa se sienten más involucrados y participan en los procesos y acontecimientos existentes de la empresa con ello el sentido de pertenencia y el clima laboral se fortalecerán causando un ambiente agradable para todos los colaboradores y su bienestar, lo cual también conlleva a que la productividad se incremente y se cumplan las metas trazadas.

Por ello es tan importante que la empresa cuente con un área encargada de manejar de forma correcta la comunicación, ya que lo que no comunica, no existe.

Este proyecto de tesis diseñará el área de comunicación organizacional para que sea creada hasta mediados del 2014 con la finalidad de fortalecer la estructura del corporativo mediante la creación del departamento de comunicación organizacional acogiendo la antigua área de Relaciones Públicas, para fusionar competencias internas y externas. Esto permitirá aplicar la comunicación asertiva interdepartamental para alcanzar los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad entre cada área y su competencia. Además logrará que los colaboradores de la empresa se sientan involucrados con todos los procesos para fortalecer el clima laboral y optimar los índices de productividad.

## BIBLIOGRAFÍA

Caceres, M. G. (2007). *Organización y Psicología en la comunicación Interna*. Madrid: Fragua.

Charles, R. (1972). *Comunicación dentro de la organización*. New York.

Claude, S. (1948). *A mathematical theory of communication*. Estados Unidos.

Collados, F. (1997). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas.

Consuegra, J. (2002). *Diccionario de periodismo, publicaciones y medios*. Colombia: Ecoe.

Eldin, F. (1998). *El management de la comunicación*. Buenos Aires: Edicial.

Estrella Sosa, R. (11 de Octubre de 2008). *Tecnología de la Intranet*. Recuperado el 16 de Diciembre de 2012, de <http://tecnologiadelainternet.blogspot.com/2008/10/historia-de-las-intranets.html>

Kreps, G. (1990). *Modelo interactivo de la Comunicación de las Organizaciones*.

Mitchel, G. (1995). *Manual del capacitador*. Ibero América .

Muñiz González, R. (2010). *Marketing en el Siglo XXI*. Centro de Estudios Financieros.

Norbert, W. (1948). *Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine*. Estados Unidos.

Olamendi, G. (2010). *www.estoemarketing.com*. Recuperado el 20 de 10 de 2012, de <http://www.estoemarketing.com/recursos%20Humanos/comunicacion%20Intern a.pdf>

Piñuel, J. L. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Síntesis 1997.

Rull, A. (1997). *L'evolució dels sistemes documentals al departament de Documentació de TVC*. Catalunya.

## ANEXOS

Resultados de investigación

Muestra: 100 empleados en Quito y Guayaquil

En esta Figura podemos ver que hay mayor número de colaboradores de sexo masculino, que femenino; aunque la diferencia no es muy grande.

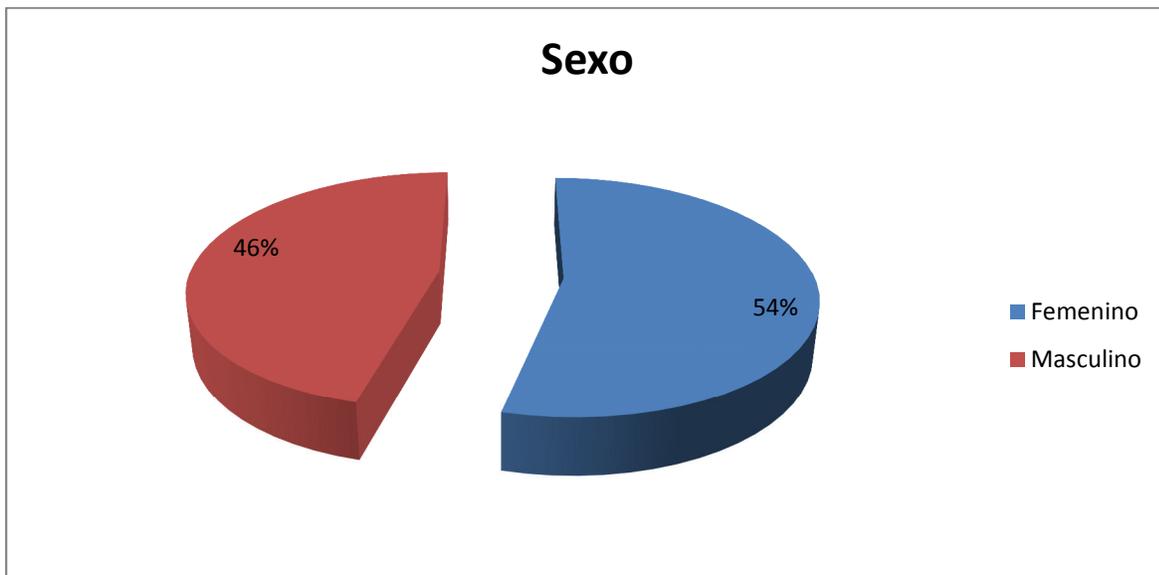
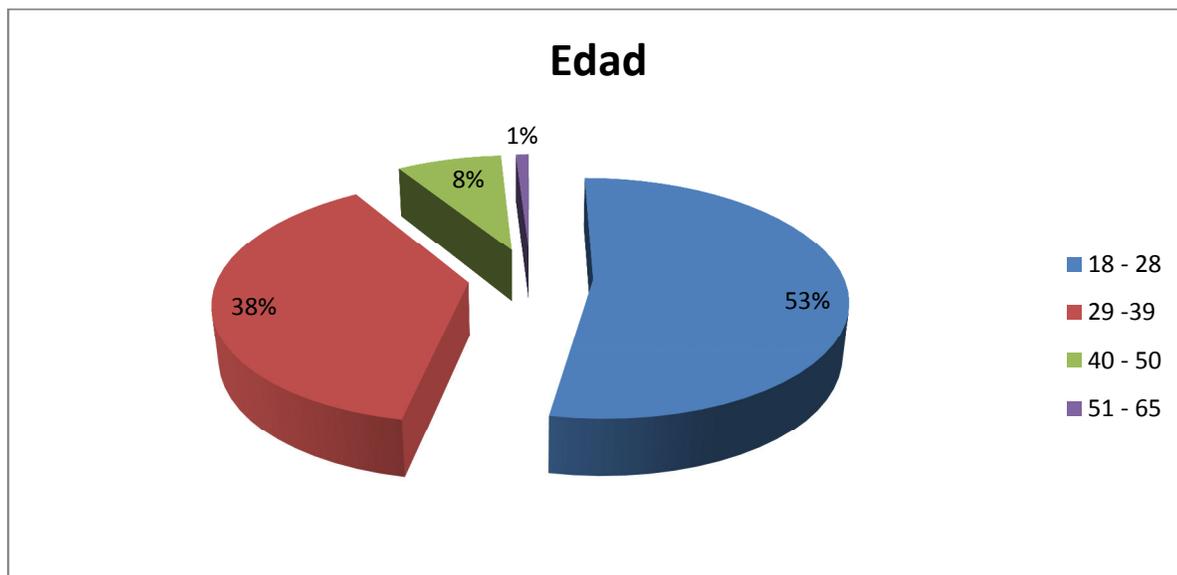


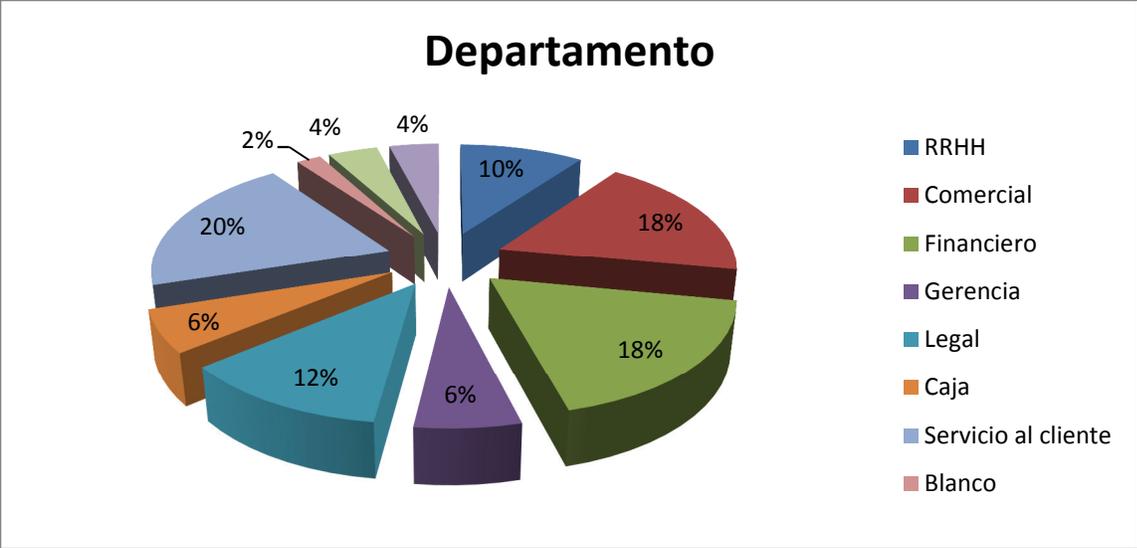
Figura 10. Nota Porcentaje por sexo

La mayor parte de los colaboradores de Diners club Ecuador tiene entre 18 a 28 años, lo cual indica que tiene personal joven y conociendo ello se podrá definir las acciones a tomar.



*Figura 11. Nota Porcentaje por edad*

La mayor parte de las encuestas fueron realizadas a las áreas de servicios al cliente, el área comercial y financiera.



*Figura 12. Nota Porcentaje por departamento*

Se pudo concluir con esta encuesta que el 71% de los colaboradores encuestados consideran que no cuentan con información de la empresa, lo cual es síntoma de que la comunicación interna tiene ciertas deficiencias.



Figura 13. Nota. Porcentaje de información conocida por personal.

En la empresa la vía de comunicación más efectiva es el correo electrónico ya que del 29% de los colaboradores que indican que cuentan con la información necesaria el 43% ha sido por medio de esta vía.

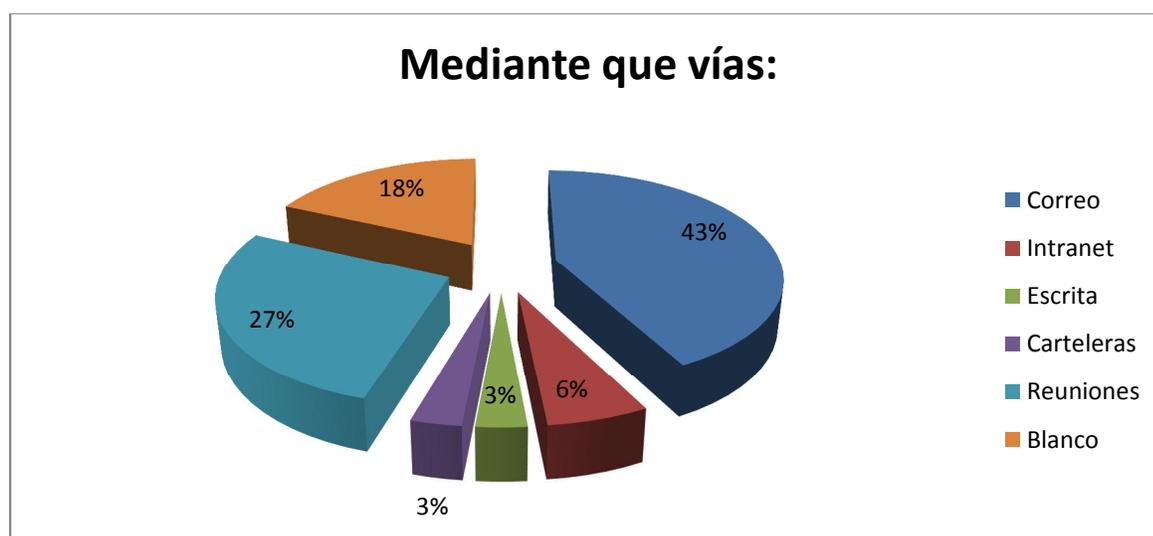


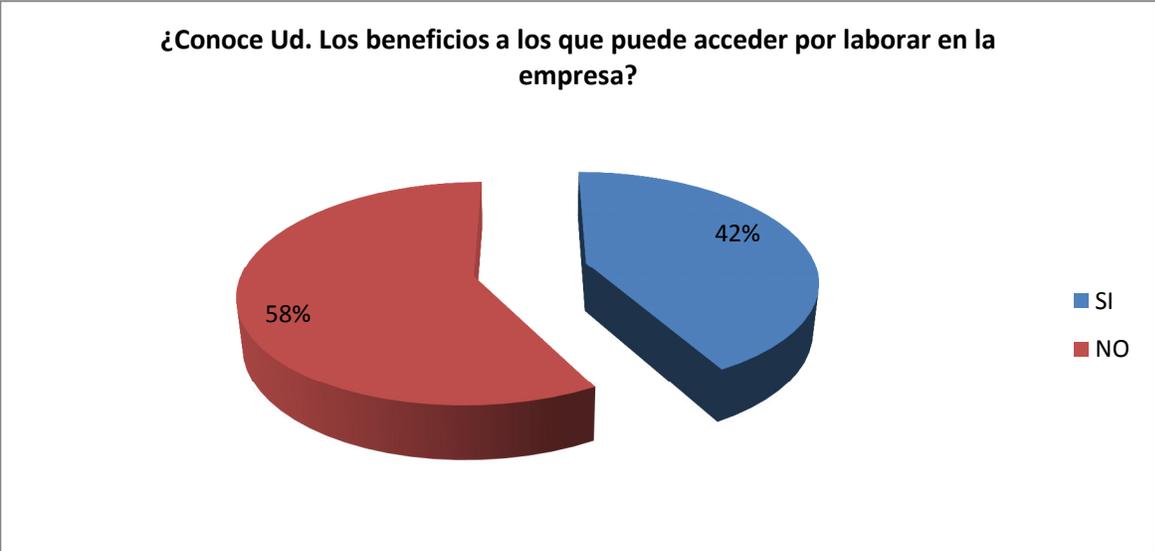
Figura 14 Nota. Porcentaje por las vías que se recepta la información.

A la mayor parte del personal de la empresa le gustaría informarse por medio del correo, canales internos y redes sociales, la última que se encuentra en auge.



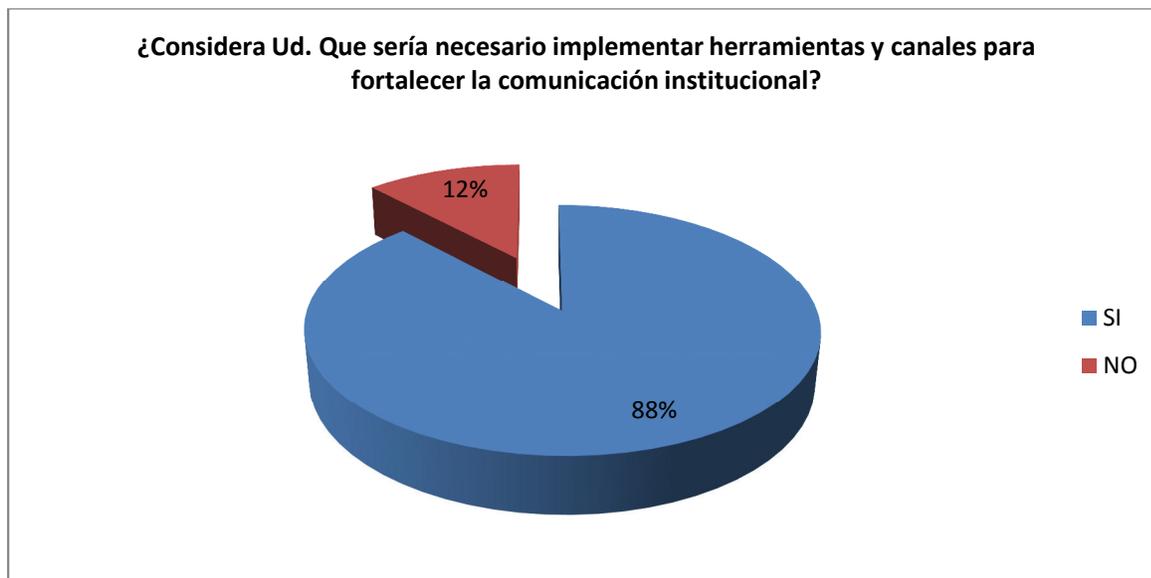
*Figura 15 Nota. Vías de comunicación*

El 58% del personal de la empresa no tiene conocimiento de los beneficios que tiene, este dato es sumamente importante porque nuevamente se denota una falla en la comunicación interna.



*Figura 16 Nota. Beneficios ofrecidos*

El 88% del personal encuestado cree que es necesario implementar herramientas para fortalecer la comunicación y mantenerlos al día con la información de la empresa.



*Figura 17 Nota. Herramientas*

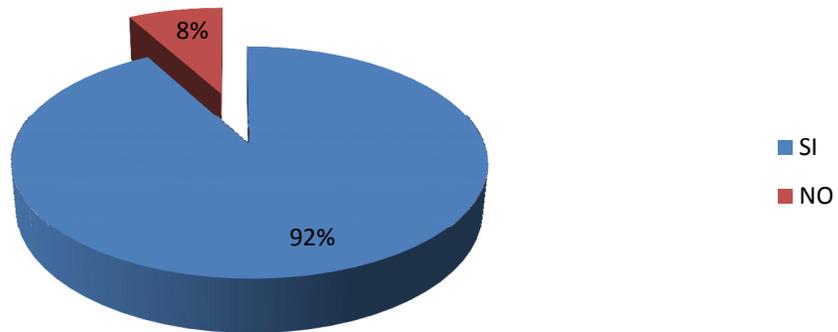
Solo el 12% del personal considera que no se debe implementar herramientas debido a que ya cuentan con la información necesaria.



*Figura 18 Nota. Opinión de colaboradores.*

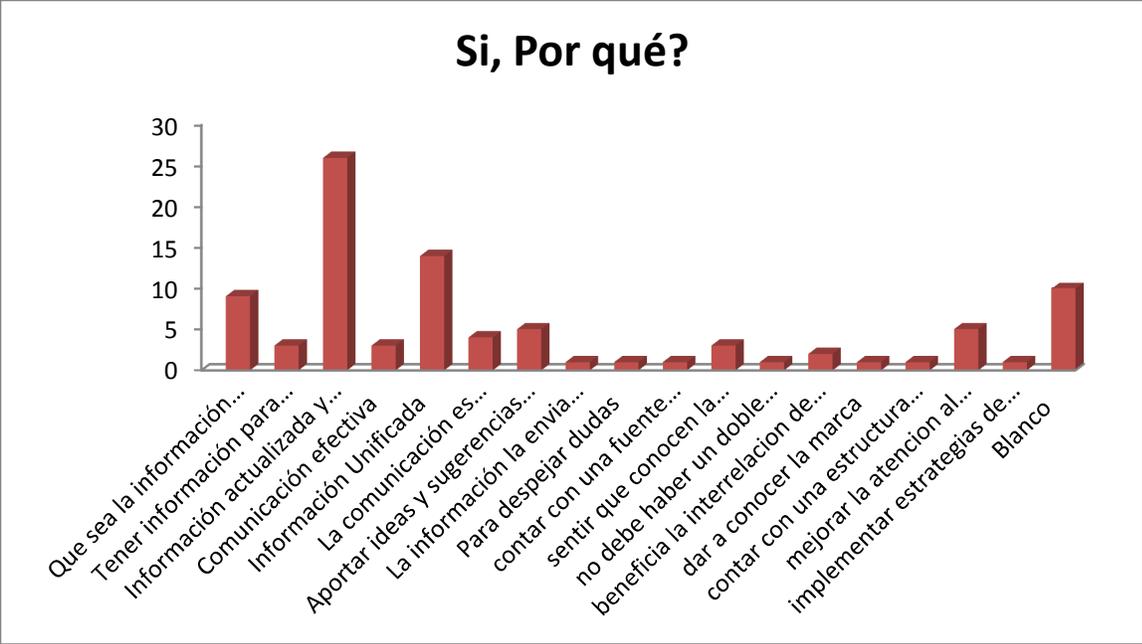
El 92% de los colaboradores consideran que debe existir un departamento de comunicación organizacional en la empresa, lo cual nos muestra la apertura que tenemos y la necesidad que existe.

**¿Cree necesario que la empresa cuente con un departamento de comunicación organizacional que informe en tiempo real todas las novedades concernientes al giro del negocio?**



*Figura 19 Nota. Creación del área de comunicación organizacional.*

De ese 92% la mayoría del personal consideran debe existir para poder con una información actualizada y a tiempo real.



*Figura 20 Nota. Motivos para crear el área de Com. Organizacional*

Es muy importante que podamos ser retroalimentados por el personal, el cual considera que el área de comunicación organizacional si podría recibir sugerencias o novedades, esto opina el 72% de los encuestados.

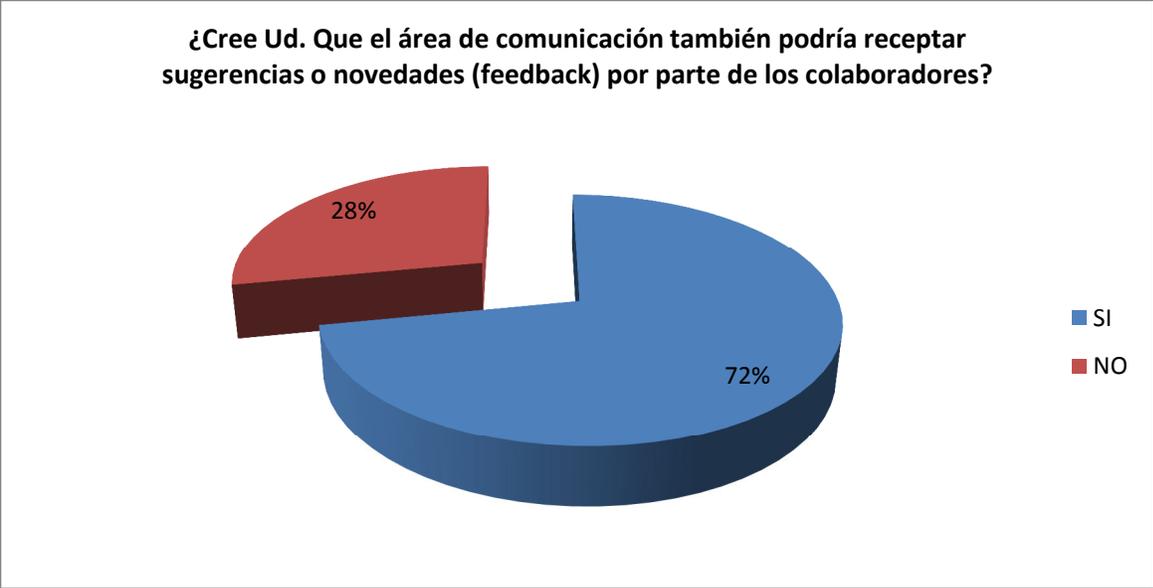


Figura 21 Nota. Recetar sugerencias

Piensen que la mejor vía para obtener una retroalimentación es el conocido buzón de sugerencias.

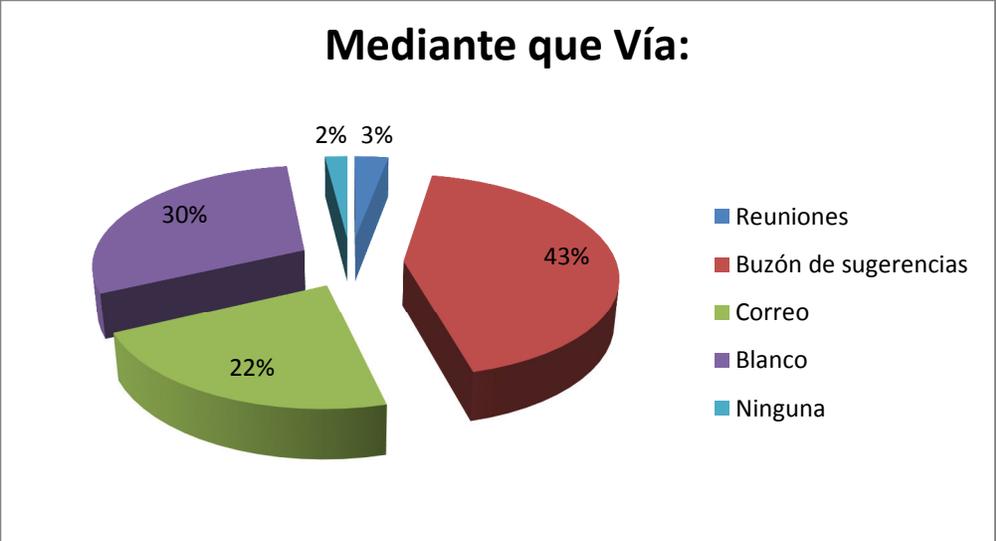


Figura 22 Nota. Vías de Feedback

DINERS CLUB DEL ECUADOR S.A. SOCIEDAD FINANCIERA  
REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

**TITULO I.**  
**PRINCIPIOS GENERALES -**

Diners Club del Ecuador S. A. Sociedad Financiera en uso de las atribuciones que le conceden los estatutos sociales y de acuerdo a lo que dispone el artículo 64 del Código del Trabajo, expide el presente Reglamento Interno que regirá en todas las dependencias que Diners Club del Ecuador S. A. Sociedad Financiera en su Matriz, y en todas sus sucursales u oficinas.

Este Reglamento Interno de Trabajo constituye el conjunto de disposiciones destinadas a regular el desenvolvimiento efectivo de las relaciones laborales.

Diners Club del Ecuador S.A. Sociedad Financiera es una empresa dedicada a la emisión de tarjetas de crédito y demás actividades señaladas en los Arts. 51 y 53 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, siendo una de sus principales, la de emisión y operación de tarjetas de crédito, cuya operación se fundamenta en la confianza tanto de los actuales y potenciales tarjeta habientes, como de de los establecimientos, organismo de control público, aliados estratégicos, proveedores, comunidades y de la opinión pública. Por tal motivo, todos sus Colaboradores deben estar conscientes que la responsabilidad que adquieren al vincularse con la empresa no solamente los relaciona con ésta, sino también con los diferentes grupos de interés y terceras personas, cuyos derechos e intereses deben ser salvaguardados, considerados y respetados.

En consecuencia, los principios de integridad, responsabilidad, respeto y solidaridad así como los valores de compromiso con el socio/cliente, establecimientos, compromiso con el logro, calidad total, claridad y transparencia, trabajo en equipo y responsabilidad corporativa son esenciales en el desempeño de su trabajo.

Para la cabal aplicación de este Reglamento, el Empleador y los Colaboradores acatarán lo señalado en las políticas expedidas por el Directorio de la empresa, las normativas emitidas por el Presidente Ejecutivo de la misma y las demás normativas que se expidan, las cuales no estarán en contradicción en ningún caso con las normas señaladas en el Código del Trabajo.

Art. 1.- DEL EMPLEADOR.- Para los efectos y alcances del presente reglamento, entiéndese como Empleador a Diners Club del Ecuador S.A. Sociedad Financiera representado por su Presidente Ejecutivo quien podrá nombrar apoderados según corresponda, por medio de quienes se organiza el sistema de trabajo y distribución de personal, sin perjuicio de las atribuciones que corresponden al Directorio.



*Figura 23 Nota. Reglamento Interno - Políticas*

La facultad disciplinaria referente al presente reglamento interno, será delegada a todas las Líneas de Supervisión.

**Art. 2.- DE LOS COLABORADORES.-** Para los efectos y alcances del presente reglamento, se consideran Colaboradores a todos los funcionarios, empleados o trabajadores del Diners Club del Ecuador S. A. Sociedad Financiera que prestan sus servicios en virtud de contratos de trabajo, que tengan una relación de dependencia de la empresa y que reciban su remuneración directa de Diners Club del Ecuador S. A. Sociedad Financiera.

También serán consideradas como tales aquellas personas que reciban delegación de responsabilidad que implique una relación laboral.

Todos los Colaboradores de la empresa, sin excepción alguna, estarán sujetos al presente reglamento.

**Art. 3.- DEL INGRESO.-** Una persona se considerará ingresada como Colaborador de Diners Club del Ecuador S. A. Sociedad Financiera, una vez que haya celebrado su contrato de trabajo y haya entregado los siguientes documentos:

- A. Cédula de Ciudadanía o identidad, según corresponda, en tres copias a color.
- B. Papeleta de votación o el comprobante equivalente, en copia a color.
- C. Copia de los recibos de cualquiera de los servicios básicos.
- D. Declaración juramentada ante notario de no haber sido enjuiciado y condenado por el cometimiento de actividades ilícitas.
- E. Declaración de origen lícito de recursos, siempre y cuando éstos provengan de fuentes distintas a las de la relación laboral.
- F. Declaración patrimonial.
- G. Historia laboral del Colaborador otorgada por el IESS, en original.
- H. Copia del título profesional o académico u original del certificado de egresamiento, si lo tuviere.
- I. Formulario 107 de declaración de impuestos a la renta en relación de dependencia del año en curso.
- J. Copia de los certificados de cursos realizados o recibidos, si los tuviere.
- K. Formulario de datos personales, íntegramente cumplimentado.
- L. Carné ocupacional (para ciudadanos extranjeros) en copia certificada.
- M. En caso de discapacidad del Colaborador, copia certificada y a color del certificado de discapacidad otorgado por el CONADIS.
- N. Declaración de Nepotismo, en el formulario proporcionado por el empleador.
- O. Dos fotografías a color.



*Figura 24 Nota. Reglamento Interno - Políticas*

P. Aquellos que se requieran de acuerdo a la política y normativa de la organización, así como por regulaciones de entes de control.

En caso de que tenga cargas o responsabilidades familiares, debe haber entregado los siguientes documentos:

Q. Partida de matrimonio en copia certificada.

R. Cédula de ciudadanía o identidad de su cónyuge, en copia a color.

S. Partida de nacimiento de los hijos, en copias certificadas.

T. En caso de discapacidad de hijos, el original del certificado médico que la acredite y el certificado de discapacidad otorgado por el CONADIS.

U. En caso de unión de hecho, la copia certificada de la declaración notarial que la acredite.

Si alguno o varios de los documentos presentados por el Colaborador fueren adulterados, falsificados o alterados en su contenido de cualquier forma, se asimilará dicha conducta a la falta de probidad prevista como causal de visto bueno en el Art. 172 del Código del Trabajo vigente.

En la normativa del proceso de selección de personal se fijan los criterios sobre las necesidades institucionales y los recursos que deben ser asignados para atender aquellas, definiendo claramente sus objetivos y la responsabilidad en la toma de decisiones, atención a los postulantes, confidencialidad del proceso y eliminación de toda forma de discriminación por sexo, raza, religión, condición étnica u otras.

**Art. 4.- REPORTE DE CAMBIOS.-** Todo Colaborador estará en la obligación de reportar por escrito a Recursos Humanos, en los formatos establecidos, todo cambio que se refiera a los siguientes datos:

- Estado civil
- Aumento o disminución de cargas familiares:
  - Nacimiento de hijos
  - Fallecimiento de hijos o cónyuge u otra persona que constituya carga familiar.
- Adquisición de parentesco, matrimonio o unión de hecho con otro Colaborador de la empresa.
- Dirección domiciliaria
- Número telefónico de domicilio, celular y/o de referencia.
- Obtención de títulos profesionales o académicos.
- Información patrimonial.

Adicionalmente, en consideración a la naturaleza de la actividad mercantil del Empleador y a las regulaciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros, el Colaborador deberá notificar de forma anual, en el formato establecido, cualquier cambio generado en su situación patrimonial.

**Art. 5.- DE LOS CONTRATOS DE TRABAJO.-** Los contratos de trabajo se celebrarán por un periodo de prueba de hasta 90 (noventa) días, transcurrido el cual y si no hubiera existido voluntad en

*Figura 25 Nota. Reglamento Interno - Políticas*

contrario de cualquiera de las partes, continuará vigente hasta que complete un año. Si no se produjere la terminación del contrato de trabajo antes de cumplirse un año, aquel se prolongará por un año más, hasta completar el plazo máximo de dos años fijado por el Código del Trabajo para los contratos de plazo fijo. Superado este plazo, si no se hubiere dado por terminado el contrato de trabajo, éste se convertirá en contrato de plazo indefinido.

Sin perjuicio de lo anterior, el Empleador podrá celebrar también todo tipo de contrato precario, conforme sus necesidades y requerimientos y en armonía con lo señalado en el Código del Trabajo. Se consideran contratos precarios a los que carecen del atributo de estabilidad y que no están sujetos a un tiempo mínimo de duración como los de plazo fijo. Podrá celebrar también contratos de jornada parcial o de jornadas parciales permanentes y de las demás modalidades que consten actualmente o se introduzcan en el futuro en la legislación laboral del país.

El Empleador definirá a quiénes se consideran como Colaboradores de confianza, siguiendo para ello los preceptos señalados en el Código del Trabajo. Las posiciones de confianza serán precisadas en la normativa respectiva, considerando la estructura orgánico - funcional de la empresa.

La terminación de los contratos de trabajo se producirá conforme lo señalado en la normativa laboral, considerando la naturaleza y tipo de cada uno de ellos y se notificará al Colaborador por escrito.

Art. 6.- CONFIDENCIALIDAD.- El principio de confidencialidad es fundamental en el desempeño de las labores de todos los Colaboradores quienes guardarán reserva de toda la información a la que tuvieren o pudieren tener acceso en la ejecución de sus funciones. Se entenderá por información aquella relacionada con los procesos y estrategias administrativa, contables, de producción, de comercialización, publicitarios, de los socios, de los establecimientos y de cualquier otra índole que sea del Empleador, así como lo dispuesto por las Ley General de Instituciones del Sistema Financiero en lo relacionado al siglo bancario.

Los Colaboradores no deberán divulgar esta información, en todo o en parte, y no permitirán que terceras personas puedan utilizar esta información.

Así mismo, el Colaborador es totalmente responsable por el uso que da a los sistemas de la empresa, a través de las claves de autorización para ingreso a los mismos que le hayan sido otorgadas, por lo que, deberá mantenerse estas claves en absoluta reserva y deberá comunicar al funcionario responsable de la organización, de forma inmediata, la ocurrencia de cualquier hecho que pudiera permitir el acceso indebido a información del Empleador utilizando las claves que le fueron asignadas.

Art. 7.- NEPOTISMO.- El Empleador se reserva el derecho exclusivo de contratar nuevos Colaboradores a su servicio. Declara además que aplicará normativas internas, así como las normas

Figura 26 Nota. Reglamento Interno - Políticas

emitidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros sobre esta materia, con la finalidad de evitar conflictos de intereses. Para el efecto, los Colaboradores deberán llenar y suscribir el respectivo formulario de Declaración de Nepotismo.

En todo caso, los asuntos relativos a nepotismo se resolverán de conformidad con las regulaciones y las resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

**Art. 8.- LINEAS DE SUPERVISION.-** Todos los Colaboradores estarán sujetos a sus Líneas de Supervisión definidas en la estructura de la organización. Las Líneas de Supervisión seguirán las instrucciones y disposiciones emanadas del Presidente Ejecutivo, Gerencias, las políticas, normativas, reglamentos y procedimientos definidos en la organización, según corresponda, debiendo cumplir y hacer cumplir las políticas, normativas, reglamentos y disposiciones del Empleador y observar especial diligencia, respeto, consideración y cortesía en sus actuaciones respecto de sus subordinados.

**Art. 9.- CODIGO DE ETICA.-** Todos los Colaboradores, independientemente de su cargo y función, deberán basar su comportamiento en principios y valores que reglan las relaciones entre sí y con los clientes, proveedores y la sociedad, los cuales se encuentran establecidos en el Código de Ética al que todos, sin excepción, están expresamente sometidos, respetando la individualidad de todos y los principios y valores que de ella devienen. Igualmente deberán comunicar las transgresiones a este código por medio de los canales establecidos para comunicaciones de actos fuera de ética que se establecen en dicho Código.

**Art. 10.- POLITICA DE RECURSOS HUMANOS.-** El Empleador, a través de su política de recursos humanos, establece los lineamientos que facilitan la gestión integral de los diferentes subsistemas de administración de recursos humanos, entendidos como herramientas de gestión estratégica que le permitan contar con las personas apropiadas para la consecución de sus fines, con recursos humanos en permanente crecimiento, de manera que potencien continuamente a sí mismos y a la empresa y que fije de manera objetiva y pertinente los procesos adecuados de su incorporación, permanencia, proyección y desvinculación.

**Art. 11.- DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN Y PREVENCIÓN DE LAVADO DE ACTIVOS.-** El Empleador está comprometido irrevocablemente en la lucha contra la corrupción buscando erradicar cualquier práctica que implique el uso de sobornos y el lavado de activos por cuanto constituye una amenaza para el sistema financiero en particular y para la sociedad en general. En consecuencia, todos los Colaboradores deben contribuir con esa lucha de modo que el Empleador de ninguna manera se vea involucrado por acción u omisión en el cometimiento de ese abominable delito. En tal virtud, todos los Colaboradores, sin excepción alguna, deberán someterse a las disposiciones legales afines a esa materia, a las instrucciones, instructivos y requerimientos del

*Figura 27 Nota. Reglamento Interno – Políticas*

GRUPOS PÚBLICOS	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS	INTERÈS DEL PROYECTO	CONFLICTOS
DIRECTIVOS MATRIZ QUITO	EL CUMPLIMIENTO DE TODOS LOS OBJETIVOS Y METAS PROPUESTAS ALINEADOS A LA MISION DE LA ORGANIZACIÓN	EN ALGUNOS CASOS SE HAN CUMPLIDO LOS OBJETIVOS PERO EN UN PLAZO MAYOR AL DEFINIDO, POR PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN.	HUMANOS: SE NECESITA DE UN ANALISTA DE PRODUCTIVIDAD QUIEN DETERMINARA DONDE SE ENCUENTRA EL PROBLEMA DE COMUNICACIÓN	CONTAR CON UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA DENTRO DE LA EMPRESA Y CON ELLO LOGRAR LAS METAS PROPUESTAS	DESCONOCIMIENTO DEL FUNCIONAMIENTO DE LOS PROCESOS
PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE TALENTO HUMANO	CONOCER LAS GESTIONES DE TODOS LOS RECURSOS DE LA EMPRESA Y DIMENSIONAR CORRECTAMENTE Y ANALIZAR LA POSIBILIDAD DE INCREMENTAR EL PERSONAL EN LAS ÁREAS QUE LO REQUIERAN O REASIGNAR	PROBLEMAS EN LA COMUNICACIÓN INTERNA Y FALTA DE CONOCIMIENTOS DE LOS PROCESOS. SUB UTILIZACIÓN DEL CANAL OFICIAL DE INFORMACIÓN INTRANET.	HUMANO: SE REQUIERE DE UN RECURSO QUE DESARROLLE UN CANAL DE COMUNICACION HERRAMIENTAS: DESARROLLO DE APLICACIÓN EN AMBIENTE WEB QUE FUNCIONE COMO CANAL DE COMUNICACIÓN	DISPONIBILIZAR HERRAMIENTAS QUE PERMITAN UNA COMUNICACIÓN CORRECTA ENTRE LAS DIFERENTES ÁREAS DE LA EMPRESA. MEJORAR LA INTERRELACIÓN ENTRE LAS DIFERENTES ÁREAS POR	FALENCIAS EN LOS PROCESOS DENTRO DE LA EMPRESA POR FALTA DE INFORMACIÓN. AL TOMAR DECISIONES IMPORTANTES DENTRO DE LA EMPRESA POR FALTA DE INFORMACIÓN.

	FUNCIONES SEGÚN SEA EL CASO		TECNOLOGICO:	MEDIO DE UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA.	
FINANCIERO	OPTIMIZAR LOS RECURSOS ECONOMICOS DISPONIBLES PARA CREAR NUEVAS ÁREAS QUE PERMITAN MEJORAR LOS PROCESOS EN LA EMPRESA.	LOS FORMATOS UTILIZADOS PARA GESTIONAR PROCESOS NO SE ENCUENTRAN DIGITALIZADOS Y LA BUSQUEDA ES DIFICIL DE REALIZAR.	Físicos: SE CUENTA CON UN ÁREA VACÍA DENTRO DE LA SUCURSAL GYE Y UIO, LAS CUALES PODRÁN SER UTILIZADAS PARA LA INSTALACIÓN DE  NUESTRO DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONA L.	MEJORAR LOS RESULTADOS DEL AREA FINANCIERA DE LA EMPRESA A PARTIR DE UN CAMBIO EN LA GESTION DEL AREA	SIN ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA
PERSONAL DE MARKETING	REALIZAR CAMPAÑAS QUE	NO SE INFORMA DE MANERA	MATERIAL POP CAMPAÑAS DE	EL ÁREA DE MARKETING EN	EL NO CONTAR CON LA

	<p>POSICIONEN LA MARCA EN EL MERCADO COMO LA TARJETA DE CREDITO PREFERIDA</p>	<p>EFICAZ A LOS SOCIOS SOBRE LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA LA EMPRESA NI SE REALIZA CAMPAÑAS PARA FORTALECER LA IMAGEN DE LA EMPRESA.</p>	<p>RRPP CAMPAÑAS EN MEDIOS MASIVOS. CAMPAÑAS EN CANALES ESPECIALIZADOS</p>	<p>CONJUNTO CON RRHH Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL REALIZARÁN MÁS CAMPAÑAS INTERNAS Y EXTERNAS NO SOLO PARA DAR A CONOCER LA MARCA, SINO PARA CREAR EL SENTIDO DE PERTENENCIA EN LOS COLABORADORES Y ELLOS A SU VEZ PROYECTEN UNA BUENA IMAGEN DE SU EMPRESA.</p>	<p>AUTONOMÍA PARA REALIZAR LAS TAREAS DEL ÁREA SIN CONSULTAR PREVIAMENTE CON LA MATRIZ.</p>
<p>CALL CENTER</p>	<p>BRINDAR UNA ATENCIÓN DE CALIDAD EN LA QUE EL SOCIO ESTE SATISFECHO POR LA RAPIDEZ Y EFICACIA. CONTAR CON</p>	<p>NO CUENTAN CON INFORMACIÓN ACTUALIZADA SOBRE PROMOCIONES DE PRODUCTOS, PROCESOS O NOVEDADES DE LA EMPRESA.</p>	<p>CONTAR CON UNA PERSONA ASIGNADA POR GRUPO PARA INFORMAR DIARIAMENTE LAS NOVEDADES MÁS IMPORTANTES.</p>	<p>CONTAR CON INFORMACIÓN OFICIAL EN EL MOMENTO INDICADO Y CON ELLO PODER BRINDAR UNA ATENCIÓN DE CALIDAD A LOS SOCIOS.</p>	<p>EMPLEADOS DE DISTINTAS ÁREAS BRINDAN UNA INFORMACIÓN DISTINTA. NO SE CUENTA CON UN MEDIO OFICIAL DE COMUNICACIÓN INTERNA</p>

	INFORMACIÓN ACTUALIZADA POR PARTE DE LAS AREAS GENERADORAS DE LA INFORMACION	POR ELLO TIENEN INCONVENIENTES AL BRINDAR LA INFORMACIÓN REQUERIDA POR LOS SOCIOS.			
VENEDORES	CUMPLIR CON SUS METAS DE VENTAS A NUEVOS SOCIOS Y MANTENER LA CARTERA ACTUAL.	NO CUENTAN CON UN MOTIVACIÓN PARA ALCANZAR SUS METAS DE VENTAS.  NO CUENTAN CON INFORMACION DOCUMENTADA DE LOS PRODUCTOS QUE POSEE LA TARJETA PARA ENTREGAR A SUS CLIENTES	CONTAR CON CAPACITACIONES DE LOS NUEVOS PRODUCTOS PARA BRINDAR UNA MEJOR ASESORIA AL CLIENTE DE ACUERDO A SUS NECESIDADES.  MATERIALES: POP, TRIPTICO, MAILING.  TECNOLOGICO	CONTAR CON INFORMACIÓN ACTUALIZADA PARA BRINDAR A LOS CLIENTES LA ASESORIA ADECUADA.  MANTENER UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA CON EL CLIENTE.	BRINDAR INFORMACIÓN INCORRECTA AL CLIENTE Y CAUSAR MOLESTIA Y UN SENTIMIENTO DE RECHAZO A LA EMPRESA.
PROVEEDORES	ESTAR INFORMADOS DE LOS	FALTA DE CONOCIMIENTO DE LOS	CONTAR CON UN RECURSO ASIGNADO A	MANTENER INFORMADOS A LOS	INCUMPLIMIENTO DE LOS TIEMPOS ESTABLECIDOS

	<p>MOVIMIENTOS QUE SE REALIZAN DENTRO DE LA EMPRESA Y DE LAS NOVEDADES PRESENTADAS CON RELACIÓN A LA MISMA. CONOCER OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS CON LA EMPRESA</p>	<p>MOVIMIENTOS INTERNOS Y POR ELLO DEMORA EN LOS PROCESOS.</p>	<p>MANEJAR LOS PROVEEDORES DE SERVICIOS TECNOLÓGICO</p>	<p>PROVEEDORES DE LAS OPORTUNIDADES COMERCIALES Y NOVEDADES ACERCA DE LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA.</p>	<p>PARA LAS GESTIONES DE LOS PROVEEDORES.</p>
<p>CLIENTES</p>	<p>CONOCER A DETALLE LOS BENEFICIOS A LOS QUE ACCEDE EL SOCIO POR PERTENECER AL SELECTO GRUPO DE DINERS CLUB.</p>	<p>INCONFORMIDAD POR LA INFORMACIÓN RECIBIDA. MOLESTOS PORQUE LA INFORMACIÓN NO ES PROPORCIONADA OPORTUNAMENTE.</p>	<p>TECNOLÓGICO: CREACIÓN DE CANALES DE INFORMACIÓN DIRECTA A LOS CLIENTES DINERS: SMS MOBILE MARKETING, MAILING, CALL CENTER Y WEB.</p>	<p>SATISFACCIÓN TOTAL DEL CLIENTE POR RECIBIR UNA ATENCIÓN DE CALIDAD AL MANEJAR UNA INFORMACIÓN ACTUALIZADA Y UNIFICADA.</p>	<p>RECIBIR INFORMACIÓN INCORRECTA Y CAUSAR MOLESTIAS AL CLIENTE.</p>

Tabla 19 Nota. Cuadro de involucrados

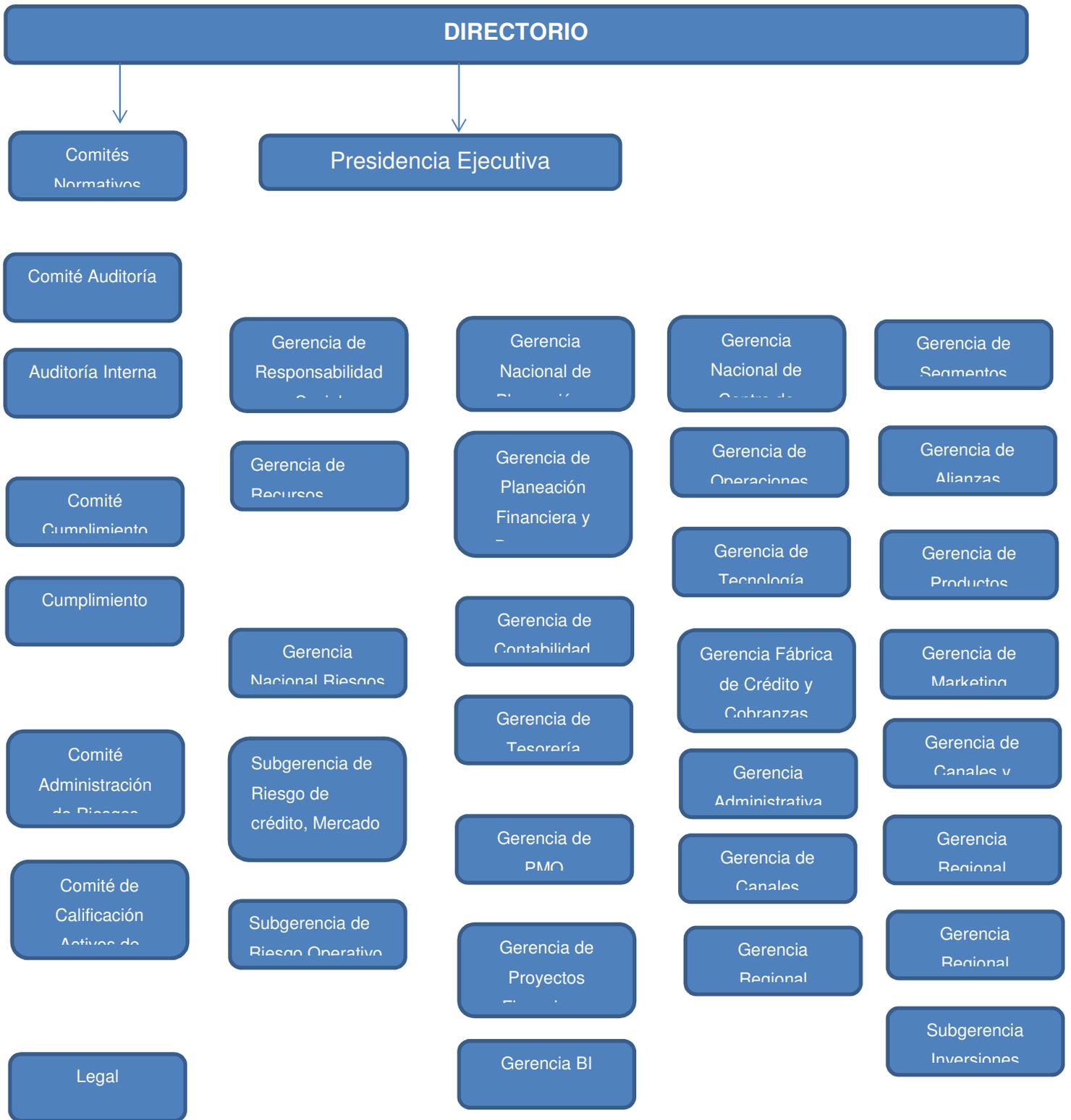


Figura 28 Nota. Organigrama de Dinero

Formatos de comunicación:

Estos son los formatos de comunicación con los que cuenta actualmente la empresa Diners club, los mismos que no están digitalizados.

ORDEN DE MANTENIMIENTO			
NUMERO:			
FECHA:			
VEHICULO:	MARCA:	PLACA:	USUARIO:
Señores (PROAUTO O MOYABACA O PRONTOEXPRESS), sírvase realizar los siguientes trabajos:			
CAMBIO DE ACEITE:	ABC:	CAMBIO DE LLANTAS:	
ALNEACION:	BALANCEO:		
_____ POR DINERS SUPERVISOR		_____ POR PROVEEDOR	
_____ EL EMPLEADO			
	ACEITE	ABC	LLANTAS
KILOMETRAJE ANTERIOR	-	-	-
KILOMETRAJE ACTUAL	-	-	-
ACEITE 4000 km	NO		
ABC 10000 km		NO	
LLANTAS 40000 km			NO

Figura 29 Nota. Formatos de comunicación



## **SOLICITUD DE PUBLICIDAD CORPORATE NEWS / DINERS CLUB**

Por medio del presente documento, \_\_\_\_\_ representada por \_\_\_\_\_ a quien en adelante y para fines del presente documento, se denominará "ESTABLECIMIENTO", por medio de la presente solicita a DINERS CLUB DEL ECUADOR S.A. SOCIEDAD FINANCIERA, a quien en adelante se denominará DINERS, se realice la mención publicitaria de su establecimiento en el medio de comunicación CORPORATE NEWS, según los siguientes puntos, los mismos que en el evento de ser aceptado por parte de DINERS, EL ESTABLECIMIENTO declara aceptarlos de manera expresa:

La fecha máxima para recibir la información es el **10 DE CADA MES**

Diners Club, proporcionará al establecimiento:

- Publicación en la revista Corporate News, la cual detallará: nombre de establecimiento, descripción del establecimiento o productos, logo, dirección, teléfono, mail de contacto.

**Detalle de texto a publicar:** (máximo 40 palabras)

---

---

---

A su vez, el establecimiento se compromete a:

- Otorgar el siguiente beneficio exclusivo para los socios Diners Club tarjeta Corporativa durante los 2 meses de la promoción (no se considera el otorgar un tipo de crédito como beneficio, ya el financiamiento es parte de la tarjeta Diners Club).

**Descripción del beneficio a ofrecer:**

---

---

**Información del establecimiento:**

**Dirección:** \_\_\_\_\_

**Teléfonos:** \_\_\_\_\_

**Mail de contacto:** \_\_\_\_\_

Vigencia del beneficio del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_ del 201\_\_.

Adicionalmente el ESTABLECIMIENTO se compromete a:

- Otorgar el beneficio en cualquier horario dentro de la vigencia de la presente solicitud.
- Entregar el logotipo y una fotografía del establecimiento en formato JPG en tamaño 4x3 en alta resolución, estas imágenes serán utilizadas de acuerdo a la publicidad que otorgará DINERS.
- Capacitar o permitir capacitar a su personal respecto al beneficio otorgado, para que puedan colaborar en el éxito de la promoción.
- EL ESTABLECIMIENTO declara que tiene conocimiento que es facultad de DINERS el aceptar o rechazar la presente solicitud; en el evento de que la misma fuere rechazada, este hecho será debidamente notificado al ESTABLECIMIENTO, caso contrario la presente solicitud se entenderá aceptada por parte de DINERS.

*Figura 31 Nota. Formatos de comunicación*

### **SOLICITUD DE PUBLICIDAD CORPORATE NEWS / DINERS CLUB**

Por medio del presente documento, \_\_\_\_\_ representada por \_\_\_\_\_ a quien en adelante y para fines del presente documento, se denominará "ESTABLECIMIENTO", por medio de la presente solicita a DINERS CLUB DEL ECUADOR S.A. SOCIEDAD FINANCIERA, a quien en adelante se denominará DINERS, se realice la mención publicitaria de su establecimiento en el medio de comunicación CORPORATE NEWS, según los siguientes puntos, los mismos que en el evento de ser aceptado por parte de DINERS, EL ESTABLECIMIENTO declara aceptarlos de manera expresa:

La fecha máxima para recibir la información es el **10 DE CADA MES**

Diners Club, proporcionará al establecimiento:

- Publicación en la revista Corporate News, la cual detallará: nombre de establecimiento, descripción del establecimiento o productos, logo, dirección, teléfono, mail de contacto.

**Detalle de texto a publicar:** (máximo 40 palabras)

---

---

---

A su vez, el establecimiento se compromete a:

- Otorgar el siguiente beneficio exclusivo para los socios Diners Club tarjeta Corporativa durante los 2 meses de la promoción (no se considera el otorgar un tipo de crédito como beneficio, ya el financiamiento es parte de la tarjeta Diners Club).

**Descripción del beneficio a ofrecer:**

---

---

---

**Información del establecimiento:**

**Dirección:** \_\_\_\_\_

**Teléfonos:** \_\_\_\_\_

**Mail de contacto:** \_\_\_\_\_

Vigencia del beneficio del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_ del 201\_\_\_\_.

Adicionalmente el ESTABLECIMIENTO se compromete a:

- Otorgar el beneficio en cualquier horario dentro de la vigencia de la presente solicitud.
- Entregar el logotipo y una fotografía del establecimiento en formato JPG en tamaño 4x3 en alta resolución, estas imágenes serán utilizadas de acuerdo a la publicidad que otorgará DINERS.
- Capacitar o permitir capacitar a su personal respecto al beneficio otorgado, para que puedan colaborar en el éxito de la promoción.
- EL ESTABLECIMIENTO declara que tiene conocimiento que es facultad de DINERS el aceptar o rechazar la presente solicitud; en el evento de que la misma fuere rechazada, este hecho será de exclusiva responsabilidad del establecimiento que presentó la presente solicitud de publicidad.

Figura 32 Nota. Formatos de comunicación

ORDEN DE PRODUCCIÓN		 Diners Club INTERNACIONAL
<b>MARKETING</b>		<b>MARCA</b>
Fecha :		<input checked="" type="checkbox"/> DINERS CLUB
		<input type="checkbox"/> VISA
SEGMENTO :	11 <input type="checkbox"/> 12 <input type="checkbox"/> 13 <input type="checkbox"/> 14 <input type="checkbox"/>	
PRODUCTO :	INSTITUCIONAL	
ESPECIALIDAD :		
<hr/>		
DIRIGIDA A :	Mediagus Comunicaciones	
NOMBRE :	Esteban Mejía	
SOLICITADO POR :	Henry Res	
FECHA LIMITE DE ENTREGA :		
NOMBRE Y TIPO DE TRABAJO :		
ANTECEDENTES :		
GRUPO OBJETIVO :		
OBJETIVO :		
<hr/>		
<b>CONTENIDO</b>		
Tipo de foto:		
Contenido:		
FECHAS DE ENTREGA :		
Presupuesto :		
<hr/>		
<b>MATERIAL ANEXO:</b>		
Fotografía :		

Figura 33 Nota. Formatos de comunicación



Tabla de criterios de evaluación para los líderes de área, luego de efectuar un proceso de capacitación en busca de comunicación asertiva.

<b>Criterios</b>	<b>%</b>
Enfoque a resultados y logros	25
Actitud de Servicio	20
Calidad de Trabajo	20
Liderazgo	20
Planificación y Organización	10
Disciplina y Responsabilidad	15
<b>Total</b>	<b>100%</b>

*Tabla 20 Nota. Tabla de criterios*

Calificación	Descripción del desempeño	Escala
95% al 100%	El desempeño individual excede siempre los requisitos de clientes /metas/ estándares / compromisos.	Excelente
88% al 94%	El desempeño individual logrado excede en algunas ocasiones los requisitos de clientes /metas/ estándares /	Muy Bueno
75% al 87%	El desempeño individual logrado cumple en todas las ocasiones los requisitos de clientes /metas/ estándares /	Bueno
60% al 74%	El desempeño individual logrado cumple medianamente los requisitos de clientes /metas/ estándares / compromisos.	Regular
0% al 59%	El desempeño individual logrado no cumple medianamente los requisitos de clientes /metas/ estándares /	No Satisfactorio

Tabla 21 Nota .Calificación

Criterios	Descripción
Enfoque a resultados y logros	INTERÉS EN ALCANZAR LAS METAS Y OBJETIVOS PROPUESTOS, SUPERANDO LOS OBSTÁCULOS CON DETERMINACIÓN Y PERSEVERANCIA. ALINEACIÓN DE SUS TAREAS HACIA LOS RESULTADOS; NO LIMITARSE A SUS PROPIAS ACTIVIDADES, ES DECIR TENER UNA VISIÓN GLOBAL DE LA ORGANIZACIÓN, BÚSQUEDA Y MANEJO DE DIVERSOS RECURSOS PARA ALCANZAR LAS METAS PROPUESTAS.
Actitud de Servicio	COMPROMISO DE BRINDAR UN TRATO POSITIVO AL CLIENTE; DE AYUDAR O SERVIR VERDADERAMENTE A LOS DEMÁS. COMPRENSIÓN INTERPERSONAL SUFICIENTE PARA ESCUCHAR LAS NECESIDADES Y EL ESTADO EMOCIONAL DE SUS CLIENTES/USUARIOS, ETC. DISPOSICIÓN PARA REALIZAR EL TRABAJO CON BASE EN EL CONOCIMIENTO DE LAS EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES EXTERNOS E INTERNOS.
Calidad de Trabajo	INTERÉS EN REALIZAR SU TRABAJO DE ACUERDO A ESTÁNDARES DE CALIDAD Y TIEMPOS ESTABLECIDOS. CONOCIMIENTO DE LOS TEMAS RELACIONADOS A SU ÁREA, DEPARTAMENTO O SECCIÓN PERMITIÉNDOLE DESARROLLAR SUS TAREAS CONFORME A LO ESPERADO. PRECISIÓN Y CUIDADO DE LOS DETALLES EN LA ENTREGA DEL PRODUCTO TERMINADO.
Planificación y Organización	CAPACIDAD PARA ANTICIPAR, PLANEAR Y ORGANIZAR TAREAS / PROYECTOS A TRAVÉS DE DECISIONES APROPIADAS. DETERMINAR EFICAZMENTE LAS METAS Y PRIORIDADES DE SU TAREA / ÁREA / PROYECTO ESTABLECIENDO ACCIONES, PLAZOS Y RECURSOS REQUERIDOS PARA ALCANZARLAS, IMPLEMENTANDO MECANISMO DE SEGUIMIENTO Y VERIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN.
Disciplina y Responsabilidad	CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS, POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS, REGLAMENTOS Y DISPOSICIONES DE LA EMPRESA. SENTIDO DEL DEBER, ASUMIR CON RESPONSABILIDAD LAS OBLIGACIONES Y POSIBLES CONSECUENCIAS DE SUS ACCIONES. FOMENTAR UN POSITIVO COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL COMO COLECTIVO. ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD A TODAS LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA (TRABAJO, REUNIONES, CURSOS, ETC.).
Liderazgo - Trabajo en equipo	INTERÉS EN COLABORAR CON OTROS MIEMBROS DEL ÁREA Y/O DEPARTAMENTO, YA SEA PARA ALCANZAR UNA META EN COMÚN O PARA DAR APOYO EN UNA ACTIVIDAD ESPECÍFICA. DISPOSICIÓN PARA TRABAJAR CON NUEVAS PERSONAS, MANTENIENDO EL ENTUSIASMO Y UNA ACTITUD POSITIVA. CAPACIDAD PARA ANIMAR LA COOPERACIÓN Y EL ESPÍRITU DE EQUIPO ENTRE DISTINTAS ÁREAS Y/O DEPARTAMENTOS.

*Tabla 22 Nota. Criterios detallados*

## COMUNICACION EFECTIVA

Estimado colaborador agradecemos de antemano por el tiempo y ayuda prestada para llenar esta encuesta. Le pedimos que sea lo más objetivo posible y responda todas las preguntas, ya que esta información es de suma importancia para nuestra empresa. No es necesario que Ud. coloque su nombre.

Sexo:

Edad:

Departamento:

Encierre en un círculo la respuesta que considere la correcta.

1.- ¿Cree Ud. Que cuenta con la información necesaria sobre la empresa donde labora y las novedades que ofrece?

Sí

No

Si es si, mediante que vías se le ha informado:

---

2.- ¿Por qué vías de comunicación le gustaría informarse de las novedades de la empresa?

Correo

Redes Sociales

Publicaciones

Reuniones

Video conferencias

Canales Internos

Cartelera

3.- ¿Conoce Ud. los beneficios a los que puede acceder por laborar en la Empresa?

Sí

No

4.- ¿Considera Ud. Que sería necesario implementar herramientas y canales para fortalecer la comunicación institucional?

Sí

No

Si su respuesta es No, indique por qué?

---

5. ¿Cree necesario que la empresa cuente con un departamento de comunicación organizacional que informe en tiempo real todas las novedades concernientes al giro del negocio?

Sí

No

Por qué? \_\_\_\_\_

¿Cree Ud. Que el área de comunicación también podría receptor sugerencias o novedades (feed back) por parte de los colaboradores?

Sí

No

7. ¿Mediante que vía (correo directo al área responsable - buzón de sugerencias)?

*Figura 35 Nota. Ejemplo de encuesta*

Cliente : Emil Joseph Vargas Albán ..... Código Cliente : 100001062 .....  
 Dirección : C/la. la Fae, Wz. 39 Villa 7 ..... Ruc/No/C.I. : 091797402K .....  
 Forma de Pago : ..... Tarjetas de crédito ..... Teléfono : .....  
 Vendedor : Ivan Daniel Amijos Mawyn ..... Código : 00010288 .....  
 Email : ..... Teléfono : 094952640 .....  
 Agencia : DG Polloentro ..... Fecha : 17.04.2013 - 19:55:25 ..... Impresión : 17.04.2013 - 19:55:58 .....

Código	Referencia	Marca	Descripción	Cant.	P. Unit.	%	TOTAL
10057279	I15RIS245S450B	DELL	Notebook Insp N5110 I5 4GB 500GB 15.6"	1 UN	862.34	0.00 %	862.34
10057561	CZ282A	HP	Imp. All In One 4 Colores 1200dpi 23ppm	1 UN	219.62	0.00 %	219.62
10028122	EC-ES70ZZBPBPA	SAMSUNG	Camara Digital 12.2 MP Pantalla 2.7" N	1 UN	173.90	0.00 %	173.90
10056567	3301-013	OSTER	Cafetera 4 Tzs Filtro Permanente	1 UN	0.01	0.00 %	0.01
Subtotal:						1,255.87 USD	
Descuento:						USD	
Subtotal:						1,255.87 USD	
IVA 12.00%						150.70 USD	
TOTAL A PAGAR:						1,406.57 USD	

+ Dispensador \$ 183,41  
 + Computadora dell \$ 739,20  
 10025716 + impresoras dell \$ 940  
  
\$ 1862  
  
total \$ 3282

Documento Válido desde 17.04.2013 hasta 24.04.2013

Figura 36 Nota. Cotización 1

Fecha: 15/ABR/2013    Telfs.: 094936973    Cel.:  
 Nombre: INIGUEZ CEVALLOS ANA MARIA    C.I.: 0102980166  
 Dirección: CDLA LA FAE MZ 39 V. 7

Modelos	Cantidad	Descripción	PVP
SMCDS03PB	1	DISP.SMC AGUA FRIA/TEMPL/CALIE	433,54
DCM1100B	1	CAFETERA BDC 10 TAZAS NEGRA	50,80
			484,34
			323,05 (*)



**¡El crédito más económico y las cuotas más chiquititas!**



**SUB-TOTAL  
DESCUENTO  
TOTAL!**

OFERTA ESPECIAL CONTADO o T.CREDITO CONTADO

\* Precio afiliado al Club Comeprecios

Regalos \_\_\_\_\_  
 Observaciones  
 EFECTIVO

Almacén  
 POLICENTRO2

Vendedor  
 VARGAS CARLOS

TOTAL
(-) Cuota Inicial
(=) Saldo a financiar (1-2)
(+) Interés
(=) Saldo a financiar incluido intereses

PROMOCIÓN CUOTAS GRATIS
1
2
3
4
5

PRECIO NORMAL
1
2
3
4
5

CUOTAS
Número de cuotas gratis
AHORRO EN DÓLARES POR CUOTAS GRATIS

X
6

X

Para hacerse acreedor de la promoción de CUOTAS GRATIS, debe de cancelar PUNTUALMENTE todas y cada una de las cuotas de su Crédito.

**PRECIO FINAL A CRÉDITO**

(2+3+4-6)

(2+3+4-6)

• Cotizaciones y precios sujetos a cambios sin previo aviso. • Somos contribuyentes especiales.  
 PRECIOS INCLUYEN IVA • Ver condiciones de Crédito al reverso.

Figura 37 Nota. Cotización 2

ORVE HOGAR  
POLICENTRO  
Antonio Alava  
Cel: 0993920522-0983790834

LED SAMSUNG  
40" OFERTA

869.00

6x 150.23

CAFETERA \$36,00  
BLACK AND DECKER.

Figura 38 Nota. Cotización 3



**MUEBLES EUREKA S.A. MUEREK**  
 Dir.: C.C. Dicientro, Bloque PB, Oficina 31  
 Av. Juan Tanco Marengo S/N • Telf.: 042249449  
 Guayaquil - Ecuador

**PROFORMA**

R.U.C. 099275812001

**0000097**

Señores: Ana Maria Iniguez  
 R.U.C./C.I.:  
 Dirección:  
 Telf.: 0994936973

FECHA: DIA / MES / AÑO  
16 / 03 / 2013

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	V. UNIT.	VALOR TOTAL
5	Escritorios Junior Medidas 120 x 0,60	\$ 290,=	\$ 1450,=
4	Divisiones / Separadores 0,60 x 0,40	\$ 60,=	\$ 240,=
5	Sillas Secretarias Anigma.	\$ 110,=	\$ 550,=
1	Escritorio Angular Medidas de 150 x 150	\$ 480,=	\$ 480,=
1	Silla Ejecutiva Patrona 13	\$ 172,=	\$ 172,=
1	Sillon tapizado al Concorde	\$ 510,=	\$ 510,=
1	Mesa de Centro	\$ 125,=	\$ 125,=
4	Silla de Visita medio luna	\$ 75,71	\$ 302,84=
50% Anticipo y 50% Contraentrega.			
Adhirna Aldaz 1249448			
tiempo de entrega: 15 días laborales.			
SON: .....		Sub-Total	\$ 3829,84=
		Descuento	5% 191,49=
		Sub-Total	\$ 3638,35=
		I.V.A. 0%	
		I.V.A. 12%	\$ 436,60
		TOTAL US\$	\$ 4074,95=

35 100X2 N.M. DESDE 00001 AL 90050

Original Blanco Copia: Verde

Figura 39 Nota. Cotización 4



Arturo Iniguez <artubeni@gmail.com>

## Cotización

1 mensaje

**Celia Bravo Pino** <imprentamgm@hotmail.com>  
Para: artubeni@gmail.com

10 de enero de 2013 08:30

Estimados Señores:

Detallamos a continuación lo solicitado:

- 1.100 Boletines, impresos en full color en ambos lados en:
  - couché de 200g. US\$ 353,12 (no muy espeso)
  - couché de 300g. US\$ 422,86 (espeso)

Esperamos su favorable respuesta

Cordialmente  
Celia Bravo  
Imprenta **MGM**

Figura 39 Nota. Cotización 5

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR  
FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRAFICO DE TESIS

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y COMUNICACIÓN

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y COMUNICACIÓN

TÍTULO: DISEÑO DEL AREA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA DINERS.

AUTOR(ES): ANA MARÍA IÑIGUEZ CEVALLOS

DIRECTOR: SHIRLEY SUASNAVAS

ENTIDAD QUE AUSPICIO LA TESIS:

FINANCIAMIENTO: SI

NO: X

PREGADO: X

POSGRADO:

FECHA DE ENTREGA DE TESIS:

Día 21

Mes 05

Año 2013

GRADO ACADÉMICO OBTENIDO:

No. Págs. 110

No. Ref. Bibliográfica: 12

No. Anexos: 33

No. Planos:

DESCRIPTORES: Comunicación asertiva, comunicación interna, empresa Diners, área de comunicación organizacional, informar, publicar, plan de comunicación, productividad y clima laboral.

RESUMEN: Se trata de un análisis realizado a la empresa Diners club para descubrir sus falencias en la comunicación interna. Se diseñará un área de comunicación organizacional que controle todo lo referente con la información generada por la empresa. Además se diseñará un plan de comunicación y sus ejes son el proyecto

informativo, de comunicación interna y de capacitación, esté será diseñado de acuerdo a las necesidades de dicha empresa.

En inicio será un plan piloto implementado solo en las ciudades de Guayaquil y Quito, de acuerdo a su efectividad se irá implementando en el resto de ciudades del Ecuador.

El propósito es aumentar el índice de productividad, optimizar tiempo y recursos a la hora de establecer una comunicación interdepartamental, crear una cultura organizacional, sentido de pertenencia en los colaboradores, promover una cultura de lectura, fomentar la integración y con ello mejorar el clima laboral. De acuerdo a los resultados obtenidos se implementará un sistema de evaluación y posteriormente un plan de mejoras para que los proyectos comunicacionales realizados por la empresa estén en continuo desarrollo basados en sus necesidades actuales.

**MÉTODO Y TÉCNICAS:** Es un análisis de una empresa real que existe en la actualidad y las técnicas utilizadas fueron la entrevista y la encuesta.

**CONCLUSIONES:** Es imprescindible que todas las empresas con una estructura organizacional cuenten con un área de comunicación que maneje la comunicación interna y externa para que todos los colaboradores de la empresa estén informados de todos los acontecimientos y de esta forma la comunicación se dé, de adentro hacia afuera, porque en la actualidad es cuestionable que una empresa líder en el mundo no tenga el control de su comunicación interna.

**RECOMENDACIONES:** No indicadas en el estudio.

**PALABRAS CLAVES:** Comunicación asertiva, comunicación efectiva, informativo, comunicación interna, capacitación, activaciones, productividad, optimizar y herramientas de comunicación.

**MATERIA PRINCIPAL:** COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

**MATERIA SECUNDARIA:** 1.

**TRADUCCIÓN AL INGLÉS**

**TITLE:** Design of the communicational area at Diners

**DESCRIPTOR:** Assertive communication, Internal Communication, Diners Company, Organizational communication area, inform, publish, communication plan, productivity, and laboral climate.

**ABSTRACT:** It deals about an analysis made to Diners Club of Ecuador to find out possible problems in its internal communication area. An area of organizational communication will be designed, in order to control all information coming out of the company. A communicational plan will also be designed having as its main axis an informative project, internal communication project and capacitation project, this plan will be designed according to the needs of such company.

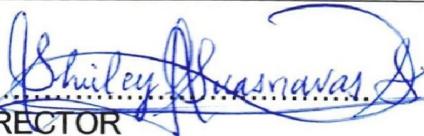
At the beginning it will be a pilot plan only to be implemented in the cities of Quito and Guayaquil, and according to its effectiveness it will be implemented in the rest of the cities in Ecuador.

The purpose of this plan is to increase the productivity factor, optimize time and resources in order to establish an interdepartmental communication system, to create an organizational culture, a sense of belonging in the workers, promote a reading culture, increase the integration of the worker and in that way improve the laboral climate in the company.

According to the results obtained an evaluation system will be implemented to apply such a plan to the company.

**KEY WORDS:** Assertive Communication, Effective Communication, information, internal communication, capacitation, activations, productivity, optimize, communication tools.

**FIRMAS:**

  
.....  
DIRECTOR

GRADUADO