

**“CONSTRUYENDO IDENTIDAD CORPORATIVA DESDE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN ELÉCTRICOS Y FERRETERÍA DELTA LTDA.”
-UNA OPORTUNIDAD DE COMUNICACIÓN A PARTIR DE UN DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL-**

JOHANNA MILENA ORTIZ PARRA

Trabajo de grado para optar por el título de
Comunicador Social con énfasis en Organizacional

DIRIGIDO POR
MANUEL A. OTÁLORA

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y LENGUAJE
COMUNICACIÓN SOCIAL
BOGOTÁ D.C.
2008**



“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por los alumnos en sus tesis de grado. Solo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica, y porque las tesis no contengan ataques o polémicas puramente personales. Antes bien, se vea en ellas el anhelo de buscar la verdad y la justicia.”

Artículo 23 Del Reglamento Académico De La Universidad Javeriana

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y LENGUAJE
CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

**ASESORIA DEL TRABAJO DE GRADO
EVALUACION DEL ASESOR**

Sr. (a) Asesor(a): La Asignatura Trabajo de Grado que Usted asesora requiere, como las demás asignaturas, de dos notas parciales correspondientes al 60% y una nota final correspondiente al 40% para una definitiva correspondiente al 100%. En esta evaluación Usted debe considerar el proceso de elaboración del Trabajo y su producto final, especificando en el caso de grupo, la nota correspondiente para cada estudiante.

TÍTULO DEL TRABAJO: _____

ESTUDIANTE (S)	30%	30%	40%	Definitiva

OBSERVACIONES (Justificación de la Calificación)

FECHA:

**FIRMA DEL ASESOR
TELÉFONO
CC.**



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA – FACULTAD DE
COMUNICACION Y LENGUAJE
CARRERA DE COMUNICACION SOCIAL**

RESUMEN DEL TRABAJO DE GRADO

Este formato tiene por objeto recoger la información pertinente sobre los Trabajos de Grado que se presentan para sustentación, con el fin de contar con un material de consulta para profesores y estudiantes. Es indispensable que el Resumen contemple el mayor número de datos posibles en forma clara y concisa.

I. FICHA TÉCNICA DEL TRABAJO

1. Autor (es)

Johanna Milena Ortiz Parra

2. Título del Trabajo

“Construyendo identidad corporativa desde la cultura organizacional en Eléctricos y Ferretería Delta Ltda. Una oportunidad de comunicación a partir de un diagnóstico organizacional”

3. Tema central

Identidad Corporativa

4. Subtemas afines

Comunicación

Comunicación Organizacional

Cultura Organizacional

Diagnóstico de Comunicación

5. Campo profesional

Organizacional

6. Asesor del Trabajo

Manuel Antonio Otálora Baquero

7. Fecha de presentación

Marzo de 2008. Páginas 213

II. RESEÑA DEL TRABAJO DE GRADO

1. Objetivo o propósito central del Trabajo

Demostrar que la identidad corporativa de las empresas se fortalece a través de la cultura organizacional desde la comunicación.

2. Contenido

Introducción

Marco Teórico

Análisis Situacional-Caso de estudio

Análisis de Identidad Corporativa de EFD Ltda.

Diagnóstico de Comunicación

Propuesta

Presupuesto

Conclusiones

Bibliografía

Anexos

3. Autores principales

JUSTO VILLAFANE GALLEGO

Escritor, Catedrático de la Universidad Complutense de Madrid de la facultad Ciencias de la Información, especializado en Comunicación Corporativa y fundador de Villafañe & Asociados, firma de consultoría de negocio especializada en la evaluación y gestión

de los recursos intangibles de las empresas: emplea metodologías propias, lo cual la hace ser líder en España en la implantación de programas de reputación. Así mismo, es el Director del Monitor Español de Reputación Corporativa (MERCOC), Director del Anuario de Publicidad y Corporate en España y Latinoamérica.

JOAN COSTA

Comunicólogo, diseñador, sociólogo e investigador de la comunicación visual. Es consultor de empresas y profesor universitario. Así mismo, funda en 1975, y preside, la Consultoría en Imagen y Comunicación, CIAC International, con sedes en Madrid, Barcelona y Buenos Aires, dedicada al diseño e implementación de programas globales de Identidad e Imagen Corporativa. Así mismo, Joan Costa ha dirigido más de 300 programas de Comunicación, Imagen e Identidad Corporativa para empresas e instituciones de diferentes países de Europa y América Latina.

ITALO PIZZOLANTE NEGRÓN

Ingeniero y presidente-fundador de la empresa *PIZZONLANTE Comunicación Estratégica*, dedicada a la consultoría gerencial en procesos de comunicación empresarial. Es conferencista internacional y profesor invitado en numerosas universidades iberoamericanas entre ellas la Pontificia Universidad Javeriana, además de ser miembro del equipo asesor externo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en Washington y miembro fundador de la Red Andina de Gobernabilidad Corporativa y del Instituto Latinoamericano de Gobernanza Corporativa.

1. Conceptos clave

Comunicación
Comunicación organizacional
Identidad Corporativa
Cultura Organizacional

5. Proceso metodológico

El trabajo de grado es de tipo teórico y producción, el cual fue desarrollado de forma oportuna y satisfactoria, mediante los siguientes procedimientos:

- a. Compilar información de fuentes secundarias sobre el tema
- b. Análisis situacional de la empresa y de su identidad corporativa,
- c. Diagnóstico de comunicación
- d. Propuesta y desarrollo del producto

Así mismo, se utilizaron herramientas de comunicación para levantar la información: cuantitativas como encuestas y cualitativas como entrevistas, y sesión de grupo.

6. Reseña del Trabajo

Las ferreterías Pymes, son empresas que deben competir mano a mano con las grandes superficies para poder sobrevivir y mantener una vigencia en el mercado persistente y segura. Es por ello, que no basta con tener una estabilidad económica, sino un equilibrio a nivel interno y externo, para así conseguir ventaja competitiva y crecimiento empresarial.

A partir de aquel planteamiento, surge la necesidad de comprobar la siguiente hipótesis: la identidad corporativa de las ferreterías -lo que diferencia una empresa de otra generando ventaja competitiva y desarrollo continuo y sostenible-, se moldea y fortalece a partir de la cultura organizacional o identidad cultural.

Para ello se escogió una empresa objeto de estudio –Eléctricos y Ferretería Delta Ltda.-, la cual fue analizada detalladamente a nivel interno, estructura, comunicación e identidad corporativa, para luego, dar lugar a un diagnóstico de comunicación organizacional en donde los resultados, levantados mediante la aplicación de herramienta cuantitativas (encuesta) y cualitativas (entrevistas y sesión de grupo): soportaron las conclusiones y la propuesta de comunicación.

III. PRODUCCIONES TECNICAS O MULTIMEDIALES

1. Formato

La propuesta de comunicación se soportará por un medio comunicativo y corporativo escrito, didáctico e ilustrativo. Además, se entregará el modelo de carné empresarial, el cual identificará a cada uno de los integrantes de la empresa como parte de EFD Ltda.

2. Material Impreso

Tipo: Cartilla **Número de páginas:** 50

Tipo: Carné **Número de fichas:** 3

3. Descripción del contenido

La cartilla es una bitácora o guía escrita en donde se estipulan las bases estructurales, culturales y de comunicación de Eléctricos y Ferretería Delta Ltda. En ella, con el fin de implementar una personalidad que genere ventaja competitiva, lo cual contribuirá a posicionarse en el mercado y obtener crecimiento empresarial, de forma responsable y ética. Así mismo, en ella se evidencia la identidad visual y verbal de la empresa, es decir sus colores corporativos, símbolo y nombre, con el fin de reforzar la marca, además de manejar ilustraciones alusivas al sector y a la misma empresa.

Con respecto al carné empresarial, éste reforzará el sentido de pertenencia de los empleados e identidad a nivel externo, pues no sólo se podrá encontrar la foto, nombre cédula y cargo de la persona, sino que éste estará acompañado de tres fichas, las cuales incluirán aquellas bases fundamentales que conformarán la cultura de EFD Ltda. y su identidad corporativa.

AGRADECIMIENTOS

He culminado una etapa enriquecedora, llena de experiencias y nuevos conocimientos, los cuales serán la base para mi vida profesional y el éxito de mi vida personal y familiar. Pero ello no hubiese sido posible sin el apoyo, ayuda y amor de muchas personas que me acompañaron en tan importante camino, los cuales siempre llevaré en mi corazón.

Gracias a...

Dios, mi guardián en todo momento, quien me dio la confianza y fortaleza en los momentos más difíciles de ésta gran experiencia y me mostró el camino para llegar a un triunfo seguro.

Mi Familia, quienes nunca me abandonaron en el transcurso de ésta etapa, sino al contrario, me acompañaron en cada momento siempre con una palabra de aliento y muy buenos consejos para aplicar, a pesar de las circunstancias en las que nos encontráramos. Gracias por su apoyo, amor y comprensión incondicional, por querer lo mejor para mí, y sobre todo, por hacer se esto un sueño hecho realidad: a mis padres, mis dos hermanos, mi cuñado, mi sobrino y novio.

Universidad, escuela durante cuatro años, en donde pude conocer profesores brillantes, de los cuales pude adquirir conocimientos valiosos e importantes para mi vida profesional y a los cuales agradezco infinitamente, pues gracias a ello, este proyecto puede ser sustentado con bases teóricas y metodología fuerte.

A las directivas: Decano de la facultad Jurguen Horlbeck y Directora de la Carrera Patricia Bernal quien me guió y colaboró en los procesos de la universidad y cuando

más lo necesitaba. Y por último, a Manuel Otálora, director de tesis, gracias por querer compartir éste proyecto de grado, por estar tan pendiente de cada proceso y por querer un resultado sobresaliente.

Empresa EFD Ltda., lugar donde aprendí y compartí con personas valiosas, quienes a pesar de su trabajo, sacaron tiempo para hacer de éste trabajo algo creíble y sustentado. Gracias por su colaboración y por la oportunidad que me dieron de trabajar para ustedes: junta directiva, gerente general, jefes de área y personal de planta.

Amigos, los que nunca faltan ni fallan a pesar de la distancia: a mi mejor amiga Paola, gracias por tu apoyo y ayuda incondicional hoy y siempre, por ser tan especial conmigo y mi familia, pero sobre todo, por brindarme tu amistad sincera y confiar en mí.

Y a todas las personas que me colaboraron y acompañaron hasta la culminación de éste proyecto, el cual estuvo lleno de altibajos -angustias, tristezas, alegrías, orgullo y satisfacción-, los cuales me hicieron crecer como persona y actuar como profesional. Me siento realmente feliz y orgullosa por haber culminado tan maravillosa labor, rodeada de personas tan especiales en mi vida.

Dedico este trabajo de grado

“A mis padres, quienes hacen posible la realización de mis sueños hoy y siempre, gracias a su apoyo incondicional y su amor sincero y profundo”

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	XVIII
La importancia de gestionar la Identidad Corporativa, de forma integral y estratégica, en Eléctricos y Ferretería Delta –EFD- Ltda.	
2. MARCO TEÓRICO	21
2.1 Comunicación Corporativa: herramienta estratégica para las organizaciones	
2.2 Identidad Corporativa: esencia organizacional y génesis de la imagen corporativa	25
2.3 Componentes Estratégicos de La Identidad Corporativa	28
2.4 Cultura Organizacional: factor de cambio y diferenciación en las organizaciones	
2.5 Gestión del Talento Humano: unida en la construcción de una Identidad Corporativa Integral	37
2.6 Diagnóstico de Comunicación Organizacional: herramienta estratégica a la hora de detectar problemas corporativos y plantear soluciones acertadas	38
2.7 Balanced Scorecard: marco metodológico para ejecutar líneas y ejes estratégicos de una organización desde la Comunicación	39
3. ANÁLISIS SITUACIONAL/CASO DE ESTUDIO	43
3.1 Contexto General del sector construcción en Colombia -Ferreterías Pymes-	43
3.2 Justificación	45
3.3 Descripción de la empresa	47
3.4 Planteamiento Estratégico y Promesa de Valor	53
3.5 Organigrama	54
3.6 Papel que juega la Comunicación en Eléctricos y Ferretería Delta Ltda.	65
3.7 Mapa de destinos de Comunicación y Medios –EFD Ltda.-	65
3.8 Aspectos encontrados	82

4. ANÁLISIS DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA DE EFD Ltda.	85
4.1 Identidad verbal	88
4.2 Identidad visual	90
4.3 Identidad objetual	91
4.4 Identidad ambiental o arquitectura corporativa	92
4.5 Identidad cultural	95
4.6 Aspectos encontrados	105
5. DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN	106
5.1 OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS	107
5.2 ETAPAS DEL DIAGNÓSTICO	109
5.2.1 Identificación y definición del Problema	109
5.2.2 Priorización de Problemas	110
5.2.2.1 <i>Matriz de Vester</i>	110
5.2.2.2 <i>Plano Cartesiano</i>	111
5.2.3 Mapa de Procesos	112
5.2.3.1 <i>Problema e Hipótesis</i>	112
5.2.3.2 <i>Actores y procesos que determinan el problema</i>	113
5.2.3.3 <i>Formulación y Descripción de Variables</i>	114
5.2.4 Recolección de Información	119
5.2.4.1 <i>Definir herramientas (Triangulación de Información)</i>	119
<i>Encuestas, Entrevistas, Taller o Diario de Campo</i>	
5.2.5 Matriz de Triangulación y Contraste	
5.2.5.1 <i>Matriz de Sistematización y Contraste: variables, herramientas y resultados</i>	
5.2.6 Marco Lógico	135

5.2.6 Marco Lógico	135
5.2.6.1 Propuesta	135
5.2.6.2 Propósito (objetivo general)	137
5.2.6.3 Resultados (objetivos específicos)	137
5.2.6.4 Actividades	139
6. PROPUESTA	144
<i>Construyendo identidad corporativa, una oportunidad de comunicación desde la cultura organizacional de EFD Ltda.</i>	
6.1 PLANTEAMIENTO DEL MODELO PROPUESTA	145
6.1.1 Introducción	145
6.1.2 Matriz DOFA	146
6.1.3 Estructura del Modelo de Comunicación para la reformulación de Identidad Corporativa en EFD Ltda. desde la identidad cultural como eje estratégico.	148
6.1.4 Descripción de la estructura	149
6.2 DESARROLLO DE PROPUESTA	150
6.2.1 Objetivos general, específicos y metas	150
6.2.2 Programa	
6.2.3 Eje de Acción	
6.2.4 Acción Estratégica	
6.2.5 Descripción de Estrategia	
6.2.6 Fases de Ejecución	
6.2.7 Indicadores de Medición	
6.2.8 Balanced Scorecard	
6.3 PLAN DE MEDIOS	155
6.3.1 Objetivo de Medios	
6.3.2 Campaña de Expectativa	
6.3.2.1 Proceso Creativo	

6.3.2.2 <i>Divulgación</i>	159
6.3.2.3 <i>Cronograma</i>	161
6.3.2.4 <i>Presupuesto de Medios</i>	162
7. CONCLUSIONES	163
BIBLIOGRAFÍA	165
ANEXOS	169

TABLA DE GRÁFICAS

Gráfico 1. Paradigma del Siglo XXI en las organizaciones	24
Gráfico 2. Las cinco esferas de la identidad/imagen	30
Gráfico 3. Vectores claves forjadores de Identidad Corporativa	34
Gráfico 4. Traduciendo la estrategia en acciones. <i>Balanced Scorecard</i>	40
Gráfico 5. Flujograma EFD Ltda.	62
Gráfica 6. Modelo de Identidad corporativa para EFD Ltda.	148

1. INTRODUCCIÓN

La importancia de gestionar la Identidad Corporativa, de forma integral y estratégica, en Eléctricos y Ferretería Delta –EFD- Ltda.

Las PYMES son empresas pequeñas y medianas, las cuales no sólo cumplen un papel trascendental en el país al constituir un núcleo generador de crecimiento y desarrollo empresarial, sino que contribuyen al proceso de transformación social y cultural en el mismo: por su capacidad generadora de empleo y participación en los momentos del proceso productivo nacional como proveedores y productores de bienes y servicios.

De igual forma, es oportuno anotar que ante la globalización y el libre mercado, el éxito de éste tipo de empresas no sólo depende del dinero, sino de otros factores con los que indudablemente es necesario que las empresas cuenten para su proceso de crecimiento: *gestión integral y planificada de la Identidad Corporativa*, el cual es uno de los caminos estratégicos para obtener una imagen organizacional positiva y sólida, mediante el refuerzo y vivencia de una cultura organizacional única e irrepetible, que permita generar no sólo valor agregado en el servicio prestado a los clientes y gestión en general, sino que contribuya a la formulación de una personalidad integral que la diferencie de las demás, no sólo por sus productos o servicios pues la mayoría de las ferreterías manejan inventarios similares, sino por los *atributos y valores diferenciales* que las caracteriza y que deberán ser concientizados y puestos en práctica, en especial por los cuadros superiores, con el fin de ser modelos e involucrar a los integrantes de éstos negocios a actuar conforme una cultura de comunicación y de cambio estratégico. Además, es oportuno percibir dicho aspecto como un camino seguro para ganar mayor ventaja competitiva y crecimiento empresarial, a través de los vínculos estratégicos de valor y el plan de negocios de la organización.

Ahora, teniendo presente que en las pequeñas empresas aún no se han implementado mecanismos o estrategias de comunicación, tanto en los procesos que las componen como en el recurso humano que la conforma, ha generado que este tipo de negocios tenga una inestabilidad interna visible, afectando directamente su servicio al cliente, y por consiguiente, su relación e imagen con el cliente externo.

De igual forma, aquella fluctuación empresarial se ha visto reflejada en el estancamiento global de la organización Eléctricos y Ferretería Delta, debido al temor al cambio por parte de la gerencia, donde la incertidumbre y el desorden se ven reflejados en sus acciones, sobreviviendo a la sombra de grandes ferreterías como *Ferricentro*, *Ferretería Imperial* o *Ferretería Nicholson*, quienes además de estar posicionadas en el mercado, son reconocidas por la innovación de sus procesos y productos.

Es por ello que surge la necesidad de realizar este proyecto: analizar y formalizar una propuesta de gestión integral y estratégica de Identidad Corporativa, para EFD Ltda. a partir de la comunicación, para así, conducirla hacia un crecimiento empresarial interno, y por consiguiente externo, mediante estrategias estructuradas y alienadas con el direccionamiento estratégico del plan de negocios de la empresa, obteniendo mayor ventaja competitiva y logrando solidificar atributos de valor que la diferencien de su competencia.

Ahora, partiendo de lo anterior cabe destacar la siguiente afirmación de Joan Costa – autor principal en el desarrollo de este proyecto de grado- quien resalta en su libro “DirCom on-line. El Master de Dirección de Comunicación a Distancia” y que se relaciona con el tema tratado: “*es la escala la que hace el fenómeno*”. La escala es un parámetro cuantitativo, pero la imagen, las comunicaciones, la personalidad y los valores son factores cualitativos, por tanto, no dependen del tamaño de la empresa ni de la actividad del negocio, ni de la composición de su capital; pues *toda organización tiene una identidad propia, posee una determinada cultura, se comunica con su interior y entono, y sobre todo, proyecta hacia fuera y dentro una imagen definida* (Costa, 2004. p, 107).

Igualmente, además de Joan Costa, se contará con el apoyo teórico de autores relacionados con el tema como Justo Villafañe e Italo Pizzolante quienes han dedicado su carrera profesional a investigar conceptos y mecanismos con respecto a la comunicación organizacional y al tema a tratar en este trabajo de grado: la identidad corporativa.

Por último, cabe anotar que este proyecto de grado se fundamentará en la siguiente hipótesis, la cual pretende ser el eje central de la propuesta:

La identidad corporativa se construye y moldea mediante la formulación de una cultura organizacional fuerte arraigada por todos los integrantes de la empresa, la cual debe ser percibida por su público externo.

1. MARCO TEÓRICO

2.1 Comunicación Corporativa: herramienta estratégica para las organizaciones

Las organizaciones - grandes, medianas o pequeñas- además de ser sistemas funcionales y estructurales, están compuestas por diferentes procesos humanos, técnicos, económicos y sociales -susceptibles de perfeccionarse- los cuales deben estar encaminados a unos objetivos y metas específicas, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de los planes y proyectos propuestos. Pero, para ello, es imprescindible contar e implementar en las organizaciones el concepto de Comunicación Corporativa Estratégica¹, la cual es una acción simbólica atada a representaciones, que contribuye a mejorar tanto los procesos internos como las relaciones entre empresa-empleado y empresa-cliente; además de ser una guía básica para el empresario a la hora de ‘alienar’ a todos los miembros de su equipo hacia un propósito común, compartido y de beneficios colectivos, para así, generar no sólo reconocimiento, sino ganar adhesión, confianza y fidelización constante y permanente por parte de sus públicos.

Ahora, partiendo de la noción de que *toda organización se encuentra en comunicación consigo misma y, directa o indirectamente, con su entorno, irradiando una determinada imagen, identidad y cultura* (Costa, 2001, p. 48): es evidente que las empresas y sus integrantes tienen el reto permanente de implementar e implantar la comunicación como una herramienta estratégica, la cual agrega valor al plan de negocios de las mismas, creando contactos, asociando intereses comunes, forjando compromisos y lealtades, y

¹ La Comunicación Corporativa Integral se conforma por: *Comunicación Interna*, conjunto de actividades efectuadas para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus integrantes, a través de del uso de diferentes medios de comunicación, políticas y programas; *Comunicación Externa*, conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.) encaminados a mantener y mejorar sus relaciones con ellos, además de proyectar una imagen favorable y promover sus productos o servicios (Collado, 2005, p. 12)

sobre todo, favoreciendo el intercambio de mensajes y sentimientos a partir de los canales y espacios que ésta instituye.

De igual forma, la comunicación ha pasado por un proceso, el cual estuvo ligado a la ciencia alrededor de 1945, para luego en el post-industrialismo dar paso a la *economía de la información*, la cual coincidía con los avances tecnológicos –tecnología de la comunicación-, propiciando no sólo una sociedad del conocimiento, sino una revolución de los servicios –cultura del servicio-, la cual irrumpe en los intangibles y los valores, al igual que permite mantener y gestionar relaciones directas entre organización y sus públicos estratégicos o conocidos como *stakeholders*. (Costa. 2004, p. 15 y 16)

Por otro lado, su otra vertiente, la comunicación humana –componente sociológica de la empresa y la comunicación relacional- empieza a introducirse como elemento básico y fundamental en las organizaciones a partir de la cultura del servicio, donde las organizaciones inician una etapa de evolución al catalogarse como un cuerpo completo y dinámico – ‘corporate’, es decir corporativo: *global*- que hay que gestionar, abarcando desde la estructura, la cual se transforma en un sistema de red mallado, hasta los objetivos y resultados –ascenso del espíritu institucional y la gestión integrada de los recursos-.

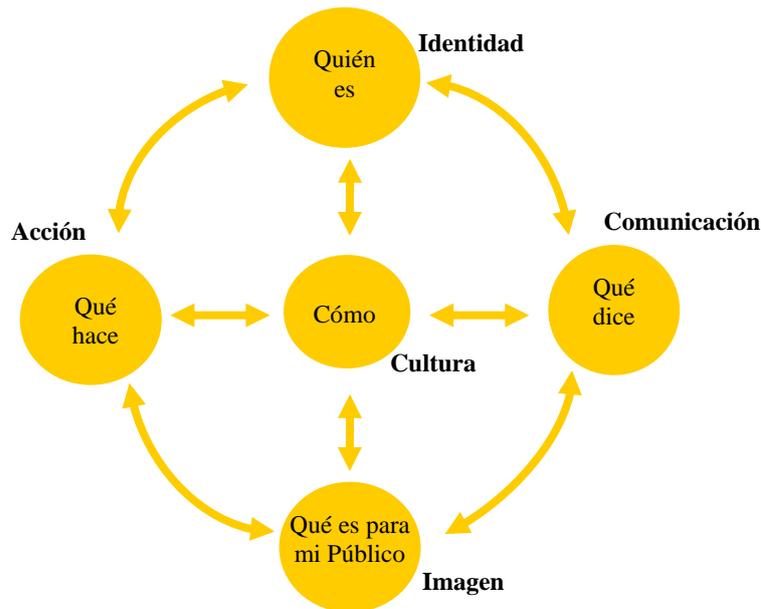
Igualmente, es mediante conceptos e instrumentos operacionales, que el nuevo paradigma toma forma y se instituye como un instrumento de gestión, y por tanto, herramienta de influencia, diferenciación y cambio: noción esencial de *Identidad Corporativa*; conformación y cambios de la *Cultura Organizacional*; creación e integración de la *Comunicación Interna*; penetración de la *Gestión del Vínculo* (con los empleados, clientes, accionistas, administraciones y colectivos sociales); implementación de *Programas de Calidad*, y por último, la *Gestión del Conocimiento* para la toma de decisiones estratégicas y el diseño de modelos.

Esto permite entender que la comunicación organizacional es un factor realmente importante y pertinente en la organizaciones gracias a su gestión integradora y holística, la cual permite llevar a cabo, y de forma estratégica, la cultura organizacional en las

empresas. Además, es un instrumento clave a la hora de construir y constituir acciones eficaces (productivas y comunicativas, donde ambas son sinérgicas e inseparables) que fortalezcan a las empresas frente a su público interno -mediante la cultura - su público externo –mediante la imagen y la reputación corporativa- y entre ellos mismos – mediante la identidad corporativa- formando nexos fundamentados en el buen servicio y la fidelización.

Por otro lado, y a partir de lo enunciado anteriormente, cabe anotar que la Comunicación Corporativa no trabaja sola, pues se complementa de una **Estrategia** – la cual es matriz originaria de todas las estrategias posibles, además de ser la *inteligencia operacional* ligada a la *acción práctica* y a la naturaleza *vectorial e instrumental* de la comunicación- de unos **Principios** –que corresponden al siguiente orden: objetivo, estrategias y tácticas- y de unas **Acciones** –las cuales con llevan normalmente a una *finalidad* general, uno o varios *objetivos* y unos *cálculos y/o razonamientos*-(Costa, 2004, p.36 y 37): lo que permite e implica formalizar una intencionalidad y unos fines claros y calculados, a partir de la contribución y apoyo de todos los integrantes de la organización, para así, generar una mayor exigencia en cuanto a los resultados propuestos y los cambios esperados, además de crear y mantener interacciones sólidas y fluidas entre la organización y su entorno

Es así, como esta herramienta se ha posicionado como un instrumento que liga la plenitud individual al desarrollo de las empresas, creando lenguajes comunes entre sus públicos, además de romper con las inercias: facilitado flexibilidad y toma de decisiones oportunas y concretas que contribuyen a mejorar aspectos como *la identidad, la cultura, la comunicación y la imagen corporativa*, las cuales conforman el paradigma que rige la nueva gestión, pues corresponden a los nuevos valores competitivos y motores de crecimiento y rentabilidad, que logran singularizar a la empresa frente al resto de sus competidores.



-Fuente (gráfico 1): **Paradigma del Siglo XXI en las organizaciones**. COSTA, Joan (2004). “DirCom on-line. El Master de Dirección de Comunicación a Distancia”. Grupo Editorial Desing. La Paz, p. 63

Partiendo del modelo propuesto por Joan Costa, el cual consta de dos ejes y cuatro polos respectivamente (verticalmente están interconectados la identidad y la imagen y horizontalmente las acciones y los mensajes, apareciendo como encrucijada entre estos cuatro polos el vector cultural, el cual da sentido y valor diferenciador al conjunto completo, pues transforma la gestión y la comunicación en forma de percepciones y experiencias las cuales serán vividas por el público); y el cual, da lugar a un paradigma holístico y dependiente, en donde cada uno de los vectores influyen unos sobre otros, generando mayor sentido, dirección e intensidad a la organización: es de gran importancia anotar que la **Identidad** –la empresa en sí misma-, al presentarse en la cima, es el principal elemento diferenciador, el cual incluye en su núcleo la matriz de los demás vectores (imagen: cultura, acción y comunicación), convirtiéndose así, en el instrumento estratégico de primer orden o *estrategia de la diferenciación por excelencia*, el cual debe incorporar la estrategia global de la misma organización. (Costa, 2001, pp. 211, 212, 218)

Ahora, sabiendo que la identidad es la esencia institucional de las organizaciones y un valioso activo que posee toda compañía, la cual no se puede copiar ni imitar, es relevante ampliar dicho concepto y conocer no sólo la relación que mantiene con los demás vectores, sino descubrir su transformación conceptual y verdadera función en las organizaciones.

2.2 Identidad Corporativa: esencia organizacional y génesis de la imagen corporativa

La identidad corporativa es la enumeración de todo aquello que permite distinguir a la organización como singular y diferente de las demás, todo aquello que si desaparece afecta decisivamente a la organización; pues es la herramienta que permite gerenciar la confianza y consecuente reputación de las empresas, tangibilizando los atributos y valores que la conforman, para así establecer en las diferentes audiencias que la rodean una *personalidad* única e inimitable. Por ello se cree que es un *activo*, el cual se encuentra estrechamente ligado al plan de negocios y al mercado que se desea atender (Pizzolante, 2004, p. 32).

Sabiendo de antemano la gran importancia que tiene la identidad² para las empresas, es relevante apuntar que este concepto no se fundamenta exclusivamente en dotar a las organizaciones de simples “*marcas*³” a las que se cofunden con logotipos o logosímbolos o que se trata de un simple apartado de la disciplina del diseño gráfico donde los colores, las formas y el significado conforman el conjunto total de este gran aspecto. Por el contrario, la *Identidad Corporativa* es el reflejo de la empresa en su totalidad y, sobre todo, lo que la diferencia del resto: *es un instrumento fundamental de la estrategia de la empresa y de su competitividad, donde su elaboración y gestión*

² Etimológicamente, el término *Identidad* viene de *ídem*, que significa ‘*idéntico a sí mismo*’; y el cual se define por medio de tres parámetros: *qué es* (o quién es), *qué hace* (o para qué sirve), *dónde está* (lugar u origen). Estas tres percepciones identitarias se dan en una sola *la marca* donde la diferenciación y la fuente son los fundamentos de la identidad (Costa, 2004, p. 127 y 128)

³ Se entiende por *Marca* al sistema de signos visuales (gráficos), verbales (nombre) y cromáticos (colores propios) y culturales que tiene por objeto distinguir y facilitar el reconocimiento y recordación de una empresa con respecto a la competencia (Costa, 1993, p. 15 y 30), además de actuar como factor de percepción o emoción que una audiencia experimenta cuando ve, interactúa o piensa en una compañía (Gallo, 1999, p 20)

operativa no es solamente cuestión de diseño y visibilidad, sino que se manifiesta por medios verbales, culturales y ambientales, constituyendo un ejercicio esencialmente pluridisciplinar (Costa, 1992, p. 24 y 29)

¿Pluridisciplinar? Sí, pues este concepto, aunque tiene unos orígenes muy lejanos, los cuales se encuentran en la historia del comercio europeo cuando los productos y las transacciones económicas requerían de una *marca icónica o figurativa* (signo⁴ y marcaje) o *logotipo* (marcas para ser leídas) para su circulación y diferenciación; fue a principios del siglo XX gracias al arquitecto, diseñador y artista gráfico Meter Behrens y el sociólogo austriaco Otto Neurath quienes colaboraron juntos con la firma germana AEG en 1908, siendo así los primeros “asesores comunicadores” y generadores de una identidad global, donde la coordinación de las comunicaciones de la empresa (servicio de diseño integral: marca, logotipo, publicidad) y los esfuerzos por integrar todos y cada uno de los componentes de la misma, surgió la lógica profunda de éste concepto, el cual ‘viajó’ hasta Estados Unidos donde recibió el nombre de **Identidad Corporativa**: *Europa creó el concepto y estableció los primeros desarrollos y Estados Unidos lo bautizó, pues necesitaba una marca para este producto, envolviéndolo en un buen packaging y reexportándolo a Europa y al mundo entero.* (Costa, 2001, pp. 221, 223, 225).

Ahora, considerando lo anterior y teniendo presente que la Identidad Corporativa puede identificarse como el ADN de las empresas, pues tiene una acción directa y determinante sobre la conducta social de sus públicos a través de la *cultura corporativa*, convirtiéndola en un sistema único, diferente e irrepetible, que conviene descubrir, potenciar y explotar: *la identidad es un potencial de desarrollo inscrito en los cromosomas de la organización, que le son transferidos por sus fundadores emprendedores, y el cual debe concretarse y materializarse mediante la gestión de la cultura, con el fin de edificar una personalidad exclusiva* (Costa, 2001, p. 69): es clave anotar que esta personalidad profunda de las empresas es determinante a la hora de

⁴ Se entiende por *Signo* a una unidad perceptible de sentido mínima e irreducible, componente de un código determinado: *Signos de identidad*, son elementos simples de la ‘personalidad’ corporativa los cuales se dividen en lingüísticos (nombres legales, comerciales y otras nomenclaturas por las que se reconoce a una org.), visuales (formas y colores que representan óptimamente a las org.) y sonoros (mensaje musical de identidad, slogan, por medio del cual se asocia una org.) (Costa, 1993, p. 118)

concebir sus negocios, políticas y relaciones (internas y externas), logrando así, definir una *visión* prospectiva y creativa propia, una *misión* realista y concientizada y unos *valores* que funcionen como guía y filosofía de conducta para los integrantes de la organización.

Es por ello que la identidad corporativa debe agregar valor y ser coherente y fiel con aquello que se quiere representar, percibiendo nítidamente las características culturales que posee la empresa, además de tener presente la imagen que se quiere proyectar ante su entorno: *la identidad de una organización se materializa a través de una estructura y se presenta como imagen. Su percepción depende de la posición de quien la percibe, lo que permite distinguir entre la **endoidentidad** percibida, desde los estados propios de la organización por sus integrantes, y la **exoidentidad** percibida por un observador en el dominio de las interrelaciones.* (Franklin Fincowsky y Gómez Ceja, 2004, p. 156 y 158)

De igual forma, es clave potenciar el valor financiero de este activo en las organizaciones -pues puede generar ganancias tangibles y ventaja competitiva- además de reconocer que no es suficiente que la marca la identifique, sino que comunique acertadamente sus valores y personalidad corporativa, logrando convertirse en una experiencia de identidad total y en un “vocabulario corporativo” propio, donde tanto los objetivos de la organización como los de comunicación, se unifiquen y reflejen un mismo ‘tono de voz’, y así, se logre consolidar una poderosa identidad corporativa: *en cada marca existe una esencia que activa una respuesta emocional en su público objetivo, por lo tanto, la identidad corporativa debe hablar el lenguaje de la gente, el cual depende no sólo de las vivencias culturales que experimentan con la organización y sus integrantes , sino de los vínculos⁵ que se forjan con el público externo”* (Gallo, 1999, p 20 y 21)

Pero éstos vínculos no se construyen ni se formalizan a partir de la nada, pues son los mismos públicos los que crean el *valor* a partir de sus percepciones, los cuales se fundamentan según los niveles de satisfacción, con respecto a la experiencia y la

⁵ Se entiende por *Vínculo* a una relación sustentada en el concepto de *valor*, es decir, lo que le da sentido a la relación y la transforma en sólida y fluida. Además, es lo que une a la organización con sus públicos y le da sentido a las relaciones (Manucci, 2005, p. 171 y 173)

confianza que se desarrolle en la interacción con la empresa a lo largo del tiempo; por lo tanto, las mismas organizaciones deben tener presente la asignación de *atributos diferenciales e identificadores* que asignan a sus propuestas y conductas, para así, lograr vínculos estratégicos, sustentados en un concepto de *valor* único e irrepetible, el cual les genere ventaja competitiva y ganancias tanto económicas como crecimiento empresarial y de gestión⁶ (Manucci, 2005, p. 171)

2.3 Componentes Estratégicos de La Identidad Corporativa

Ahora, en este punto donde el concepto de Identidad Corporativa se asienta como la esencia vital y personalidad de las organizaciones, además de entenderse cabalmente desde una perspectiva dinámica que posee *atributos* permanentes, versátiles e influyentes -diferenciadores e identificadores-; es importante reconocer que dentro del vector *identidad* persisten rasgos relevantes y estratégicos, los cuales definen la singularidad y la ‘presencia’ de la misma organización, creando así, su propia imagen corporativa: *la identidad es la génesis de la imagen, por lo tanto, no hay imagen sin identidad ni identidad sin unos elementos sensibles que la concreten en la percepción del público; por ello, conformar, comunicar y expresar la identidad por todos los recursos posibles, es construir imagen* (Costa, 2004, pp. 127 y 128)

En un principio, cabe exponer los cinco *sistemas de signos* que componen la identidad corporativa, los cuales además de encontrarse interconectados entre sí y entretejidos formando *atributos* únicos y dinámicos, son primordiales a la hora de generar personalidad en las organizaciones. Joan Costa los divide de la siguiente forma en su libro *DirCom On-line*, 2004, pp. 128-132:

⁶ Se entiende por *Gestión* el llevar adelante un proceso o propuesta determinada, atendiendo a la dinámica cotidiana de las decisiones y sus efectos en los procesos de la organización, como en las percepciones de los públicos vinculados. Esta propuesta tendrá un determinado comportamiento, el cual debe estar guiado por la flexibilidad y la apertura, los cuales determinan su ciclo de vida y desarrollo en el tiempo y en el espacio (Manucci, 2005, 172)

a. *Identidad Verbal*: primero de los signos ha tenerse en cuenta, el cual está compuesto por el *Nombre* de la organización, por eso se dice que es lingüístico. Este inicia su vida legal y social en el momento en que éste es registrado en propiedad y amparo de la ley. De igual forma, el nombre debe cumplir con principios de *originalidad y unicidad*, con el fin de no caer en confusiones o problemas legales por plagio. Igualmente, se debe tener presente que este factor, además de ser un eje importante a la hora de definir la identidad diferencial de la empresa, pues es su ‘capital identitario’, permanece indisociablemente ligado a la imagen organizacional.

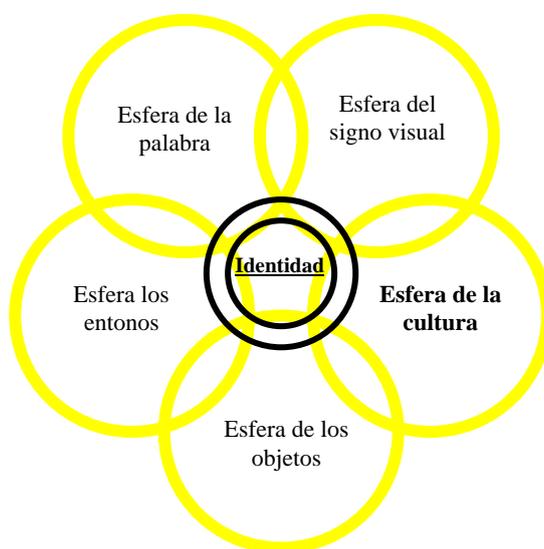
b. *Identidad Visual*: el segundo de los signos es de naturaleza visual, específicamente, *gráfica*, la cual gira entorno a la marca (logotipo, símbolo y colores corporativos⁷), así como ésta gira entorno al nombre, desarrollando y abarcando todas las manifestaciones y comunicaciones de la empresa, las cuales deben generar gran *potencial de recordación* en el público objetivo: “los signos de identidad son cada vez más abstractos, es decir, menos figurativos y más recordativos, ligados a los mecanismos de la percepción y la memoria, y sobre todo, a las *realidades emocionales y funcionales experimentadas directamente*”.

c. *Identidad Objetual*: la personalidad corporativa que está reflejada en los productos que se venden en una determinada empresa conforman un aspecto de la identidad corporativa, la cual es entendida siempre como un factor diferencial en la construcción de la imagen.

d. *Identidad Ambiental o Arquitectura Corporativa*: la identidad del lugar, además de ser lugar de encuentro, atención, servicio, compra y/o consumo, es el ambiente donde el público vive una experiencia total, la cual forma parte la imagen global de la empresa.

⁷ Se entiende por *Logotipo* al emblema tipográfico permanente propio del diseño de las letras del nombre de la organización; se entiende por *Símbolo* al grafismo distintivo -‘signo convencional que representa algo’- el cual posee tres clases de funciones: simbólica, identificadora y estética o *Logosímbolo* unión normativa de símbolo y logotipo; se entiende por *colores corporativos* a los colores que representan la organización y la identifica del resto. (Costa, 1993, p. 117 y 118)

e. **Identidad Cultural:** signo más relevante en este proyecto para la construcción de la identidad corporativa, la cual se conforma de percepciones, las cuales se conjugan a través de *la unidad estratégica empresarial y los sistemas de valores corporativos*, que surgen de la historia de la organización, la estructura y organización interna, las relaciones jerárquicas y gestoras, el grado de cohesión y configuración corporativa, la gestión de la comunicación interna y la ubicación espacial y geográfica: representando la dirección y el estilo corporativo de una organización.



-Fuente (gráfico 2): **Las cinco esferas de la identidad/imagen.** COSTA, Joan (2004). “DirCom on-line. El Master de Dirección de Comunicación a Distancia”. Grupo Editorial Desing. La Paz, p. 65: “*los individuos atraviesan diferentes esferas de percepción y de experiencias. Estas constituyen la línea del universo de la identidad corporativa, transformada en imagen en el imaginario social*”.

De igual forma, Justo Villafañe, en su libro *la Gestión Profesional de la Imagen Corporativa*, propone con más detalle el resto de los *componentes estructurales*, que conforman la identidad corporativa cultural, los cuales no sólo van de la mano del *sistema de signos*, sino que también contribuyen a gestionar de forma integral la personalidad de una empresa.

Villafañe, propone tres ejes principales, los cuales representan fielmente la definición de Identidad (2004, pp. 18-20):

a) *Historia de la organización*, desde su fundación hasta el presente: “esta posee esa naturaleza inmutable que le confiere a la identidad corporativa su primera propiedad definitoria y su carácter permanente, pues asocia sus fundadores e integrantes, servicios o productos, pequeñas y grandes transformaciones, éxitos y fracasos, además de públicos externos y competencia”; **b) *Proyecto de comunicación empresarial***, que la organización ha adoptado para satisfacer sus metas corporativas: “es un factor mutable, el cual por naturaleza y definición debe cambiar, con el fin de adaptarse a las nuevas circunstancias del entorno en el que se desenvuelve la compañía”. Este se encuentra definido por dos aspectos que son: *la estrategia empresarial* (misión, visión y propuesta de valor) y *las políticas de acción* (gestión de todas las áreas funcionales); **c) *Cultura corporativa***, atributo trascendental el cual permanece anclado temporalmente en el pasado y el presente: atributo permanente de una organización, el cual tiende a cambiar para asegurar una efectiva identidad. Se encuentra formada por tres aspectos *la ideología corporativa* (valores asumidos por la organización ‘work values’ para su desenvolvimiento productivo -pautas que guían y dirigen la conducta y decisiones de los integrantes de una org.-) *los comportamientos* (conductas, normas, lenguaje y entorno físico que pueda ser observable y constatable y que supone una forma de hacer las cosas) y *las orientaciones estratégicas* (principios de acción, los cuales rigen la labor empresarial) Villafañe, 2004, p.18 y 19.

Pero estos tres ejes no trabajan solos, pues predominan 3 ítems que hacen parte de las organizaciones, los cuales permiten complementar y formalizar la identidad corporativa, relacionándose fielmente con los *atributos permanentes de identidad corporativa*. (Villafañe, 2004, pp. 20-25):

- a. Actividad Productiva:** gestión principal desarrollada por las empresas a la hora de comercializar productos y servicios, los cuales generan valor, tanto para el público interno como para el externo. Esta puede evidenciarse a través de

catálogos de productos, asignación de recursos, tecnología (sistemas de información), controles de calidad, gestión de conocimiento.

- b. Competencia Mercadológica:** capacidad que tiene una empresa para competir en el mercado en la comercialización de sus productos o servicios. Esta puede evidenciarse a través de los precios y calidad del servicio o productos, distribución, satisfacción y fidelización del cliente, conocimiento del mercado.
- c. Naturaleza Societaria:** forma jurídica que adopta la empresa para el cumplimiento de sus objetivos (unipersonal, limitada, sociedad anónima, sociedad de hecho y comandita).

Es importante tener presente que algunos atributos aportan mayor o menor grado a la identidad corporativa en ciertas empresas, pues se tiende a subestimar ciertos aspectos, generando olvido y desinterés en ellos, lo cual no permite gestionar de forma integral y conjunta la identidad corporativa, obteniendo como resultado una imagen débil y poco reconocida en el mercado objetivo.

Además, es clave recordar en este punto que la Identidad Corporativa es la *totalidad de la personalidad de la empresa*, la cual es construida para sí misma, y que interpretada por el capital humano, construye la impresión o imagen que requiere para cumplir sus metas y objetivos.

2.4 Cultura Organizacional: factor de cambio y diferenciación en las organizaciones

Ahora, teniendo presente que la identidad cumple un papel trascendental en el mundo empresarial, pues genera además de ventaja competitiva, reconocimiento e imagen, es clave exponer la importancia que representa la cultura organizacional como factor de cambio y diferenciación en las organizaciones, contribuyendo a la construcción de personalidades empresariales únicas e inigualables.

Aunque no es tarea fácil determinar un concepto fiel para éste término, debido a los diferentes aportes que se han venido generando a través del tiempo por varios teóricos,

la cultura se puede entender como el *conjunto y combinación de diferentes factores (valores y creencias, normas de comportamiento, políticas, formas de pensamiento y aprendizaje, relaciones de poder, formas de influencia y cambio e instrumento de motivación), que componen a las empresas y que son representados por sus integrantes, integrando y construyendo la Identidad Corporativa.* (Costa, Pizzolante y Villafañe, 2004)

Así mismo, la función de la Cultura Organizacional *fuerte* como vehículo y guía de ética, filosofía, calidad, personalidad y el estilo que comprende la organización (vector de su conducta global ante sí misma y su entorno), para la consecución y formalización de *atributos de valor y vínculos estratégicos* con el público objetivo; además de resaltar el poder que tiene ésta para adaptar a la organización a contextos diversos, fundar la agresividad comercial de los miembros de la empresa y mejorar la eficacia de las relaciones internas y de los procesos hacia la consecución de los objetivos.

Partiendo de dichas concepciones, es primordial saber que la cultura organizacional cumple un papel importante como elemento diferenciador para el triunfo de las organizaciones, pues se hace presente a través de la conducta de la empresa y de sus empleados –quienes manejan y asumen su propio rol y su compromiso dentro y fuera de la misma- reflejando así, el flujo particular de actividades y relaciones, las cuales son expuestas a los clientes: *“la calidad de la atención de los empleados, experimentada y vivida directamente con el público en el mundo de los servicios, es en sí un valor, y a su vez, un distintivo fuerte de la personalidad tangible de la empresa”* (Costa, 2004, p. 66)

¿Tangible? Sí, pues aunque la cultura esta conformada por aspectos intangibles, la identidad corporativa tiene como función materializarlos y reflejarlos hacia el entorno conformando una única voz y discurso: la imagen. *“... viven en simbiosis permanente, pues es la identidad la que hace tangible sus actos y mensajes, presunciones, valores y atributos respecto a la propia empresa y al entorno en el que ésta de desenvuelve, con*

el fin de establecer percepciones con sus públicos, y construir lo que se conoce como imagen corporativa⁸” (Pizzolante, 2004, p. 37).

De hecho, el vector de cultura trabaja en simbiosis con la *comunicación*, los cuales deben estar ligados a la unidad estratégica de la organización-: pues la personalidad de la empresa, además de existir y de constituir una estrategia diferenciadora y prospectiva del negocio, debe hacerse sensible a los sentidos de las personas, a través de la socialización, al igual que la cultura –la cual se debe transmitir, formalizar y consolidar en la unidad estratégica-.



-Fuente propia (gráfico 3): **Vectores claves forjadores de Identidad Corporativa.** Johanna Ortiz Parra, basada en Justo Villafañe (2004, p. 68)

Igualmente, la *cultura organizacional*, no se fundamenta únicamente en emociones y deseos internos, sino que *se construye a partir de las realidades* que se generan en el entorno, el cual debe estar determinado por un destino concreto y definido, para que de este modo, se constituya como elemento básico de orientación de la gestión organizacional, es decir, como diría Justo Villafañe “*pasar de un sistema mecánico de gestión (SMG)– cultura débil y estamental- a un sistema orgánico de gestión –cultura fuerte y corporativa-*” (2004, p. 125).

⁸ Se entiende por *Imagen Corporativa*, a la representación de la empresa en el imaginario colectivo: percepción, potencia y pregnancia emocional. Es a fin de cuentas, la *Energía* que determina las opiniones, decisiones, conducta y fidelidad de los públicos hacia la empresa o viceversa: *el secreto de la imagen (imago) se fundamenta en la empatía con el individuo, coincidiendo como un espejo, con la imagen que cada quien se forja, a partir de su estilo y sus aspiraciones.* (Costa, 2004, p. 67 y 68)

De este modo, la cultura se establece y consolida a través de la historia de la organización, la estructura interna, las relaciones jerárquicas, el grado de cohesión de valores, la gestión de la comunicación interna y la proyección social; los cuales deben ir de la mano de la gestión motivadora de los fundadores de la empresa y su mismo equipo de trabajo para formalizar una identidad corporativa propia: “*identidad es la personalidad que crean los integrantes de una determinada organización, la cual es visible a través de la actuación diaria -porque identidad es lo tangible e intangible de la forma de ser de las empresas-, es la parte que se siente, y sobre todo, las actitudes que se materializan de la cultura corporativa*” (Pizzolante, 2004, p. 41).

Así mismo, es primordial atender las cuatro principales *funciones* que aborda la cultura organizacional, además de las *variables* que la conforman, según Justo Villafañe, para así, consolidar dicho aspecto importante, el cual moldea la identidad de las empresas hoy en día (2004, p. 127-149):

-Las *funciones* de la cultura corporativa se pueden dividir de la siguiente manera:

- a. **Construye la identidad corporativa:** diferenciándolas de la demás y favoreciendo el consenso de la misión organizacional
- b. **Cohesiona internamente a la organización:** identificando a su miembros, creando sentido de pertenencia, legitimando las formas de influencia y poder, además de determinar las formas idóneas de aprendizaje.
- c. **Favorece la implicación del personal en el proyecto empresarial:** haciendo converger los intereses individuales y corporativos y promoviendo la intersección de los valores personales con los de la empresa.
- d. **Determina el clima interno:** mejorando las condiciones laborales para el desempeño adecuado del personal, convirtiéndose en un mecanismo de autorregulación y contribuyendo a la resolución de problemas internos (rivalidades, envidias, ausentismo, rotación, etc.)

- Con respecto a las *variables culturales*⁹ se pueden destacar las siguientes tres variables, las cuales corresponden a los componentes estructurales de la identidad corporativa.

a. La Filosofía de la Organización

Conformada por los factores axiológicos de la cultura, los cuales explican los comportamientos internos y externos de la organización: (1) *valores compartidos*, atributos de carácter general que definen la cultura a partir de ciertos rasgos como las estructura de las relaciones, los valores profesionales, las creencias, las presunciones básicas, el diseño orgánico de la empresa y el valor del individuo en la organización (2) *sus formas de pensamiento y aprendizaje*, determinan el tipo de mentalidad de los empleados y los criterios utilizados para la solución de problemas y el desempeño laboral; (3) *relaciones de influencia de poder*, la cual se determina a través de la estructura organizacional y la relación global de la empresa; (4) *instrumentos de motivación y recompensa*, criterios que dominan en cada organización para incentivar a sus integrantes a mejorar su gestión y recompensar su buena conducta.

b. La Orientación Estratégica de la organización

Esta variable se encuentra relacionada con las orientaciones estratégicas¹⁰ que individualizan y diferencian culturalmente a una organización, las cuales hacen parte del Proyecto de Comunicación Empresarial, componente estructural de la Identidad. Estas orientaciones son primordiales a la hora de cumplir metas, pues están conformadas por un conjunto de principios de acción, que orientan las políticas de gestión hacia una dirección predominante y correcta.

c. La Dinámica Cultural

Factores dinámicos que determinan el desarrollo de la cultura en el seno de la organización: hechos contingentes (densidad cultural, cohesión cultural, relación con el

⁹ Se entiende por *Variables Culturales*, a las características organizativas que sirven para definir, identificar y clasificar una cultura organizacional, las cuales son utilizadas en la intervención operativa sobre dicha cultura (Villafañe, 2004, p. 133)

¹⁰ Las *Orientaciones estratégicas* más comunes son: hacia el cliente, hacia las personas, hacia los resultados, hacia la innovación y hacia los costes (Villafañe, 2004, p. 138)

entorno y singularidad cultural) que conforman un modo particular de desenvolvimiento y definición independiente de sus comportamientos organizativos o estratégicos.

2.5 Gestión del Talento Humano: unida en la construcción de una Identidad Corporativa Integral

Así como la cultura organizacional es un elemento clave a la hora de implementar una identidad corporativa sólida e inimitable, cabe anotar que esta se formaliza y fortalece a través del talento humano¹¹, pues es el encargado de poner en marcha la ideología, orientación estratégica y dinámica cultural que caracteriza una determinada empresa.

Así mismo, cabe anotar que este activo- recurso humano- es el eje central de la productividad y competitividad, el cual debe motivarse, a través del *capital social* – cooperación, aceptación, reciprocidad y confianza- y el *capital humano* –generación de conocimiento, diálogo interdisciplinario, capital intelectual, fortalecimiento de competencias (conocimientos, habilidades, actitudes e intereses)-, los cuales permiten generar valor y sentido de pertenencia hacia la empresa, logrando optimizar la consecución de la focalización estratégica y los objetivos corporativos y personales.

Teniendo presente lo anterior, cabe anotar entonces que la ventaja competitiva de una organización también puede originarse a partir de las características internas de una empresa, donde los procesos de gestión humana -admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo-, aplicados de forma coherente y original a la teniendo como base la cultura de la empresa, pueden ser claves a la hora de desarrollar una *identidad corporativa única e inimitable*.

¿Identidad Corporativa?, sí, pues a partir de una cultura fortalecida, encaminada al desarrollo estratégico del talento humano, la organización podrá forjar un camino propio y seguro, alcanzando características únicas y diferenciadoras con respecto a la competencia, logrando así, ventaja competitiva sostenible y crecimiento empresarial.

¹¹ Se entiende por *Talento Humano*, al activo más importante de una organización, es decir, al personal que la conforma y que genera ventaja competitiva a partir de su conducta y gestión.

Es por esto, que el desarrollo adecuado de la Gestión Humana en una organización -a partir de la historia, la focalización estratégica, los objetivos y las políticas corporativas y la dirección efectiva de comunicación-, generará mayor sostenibilidad a nivel interno y reconocimiento por parte externo, lo cual ayudará a forjar vínculos de valor más estrechos con los clientes, y por consiguiente, imagen positiva y fidelización.

2.6 Diagnóstico de Comunicación Organizacional: herramienta estratégica a la hora de detectar problemas corporativos y plantear soluciones acertadas

El Diagnóstico de Comunicación es una herramienta de análisis importante, que permite conocer los problemas más influyentes que posee una determinada organización con respecto a su dintorno – a partir de una ‘radiografía’ y análisis situacional-, además de reconocer las causas que los están efectuando, para así, actuar sobre ellas y generar un plan estratégico pertinente y oportuno que permita mejorar tanto lo negativo como reforzar lo positivo.

De igual forma aplicar un diagnóstico es necesario, pues permite investigar y evaluar el desarrollo de la organización en aspectos como: la organización y su ambiente, cultura organizacional, perfil de la organización, comunicaciones, calidad y productividad, conflictos, clima organizacional, cambios organizacionales y aumento de complejidad del entorno.

Y aunque, **examinar** la organización, **detectar** las verdaderas causas de los problemas y **evaluar** la importancia de cada uno para encontrar las soluciones adecuadas, varía en cada caso, lo relevante es realizar un **análisis sistemático e integral** de cada uno de los aspectos que lo componen, manejando de forma correcta y adecuada las herramientas y matrices correspondientes.

Es por eso que para el desarrollo efectivo de éste proyecto de grado, se llevará a cabo un modelo de diagnóstico de comunicación, el cual inicia identificando y priorizando el problema con mayor motricidad y dependencia en la organización a través de la matriz

de vestir, para luego dar lugar al mapa de procesos –donde se estipulan la hipótesis, efectos y variables-. A partir de ello, se recolecta la información mediante tres herramientas las cuales pueden ser *cualitativas* -como la entrevista, el diario de campo o las sesiones de grupo- o *cuantitativas* –como la encuesta-, para luego sistematizar los resultados y llegar a conclusiones específicas con respecto a cada variable que compone el problema priorizado, mediante la matriz cualitativa, la cual da paso al marco lógico donde se plantean las posibles alternativas de solución.

Este modelo, además de ser una guía fundamental a la hora de detectar las disfunciones más relevantes de una empresa, permite consolidar conclusiones aterrizadas a la situación y necesidades de la misma.

2.7 Balanced Scorecard: marco metodológico para ejecutar líneas y ejes estratégicos de una organización desde la Comunicación

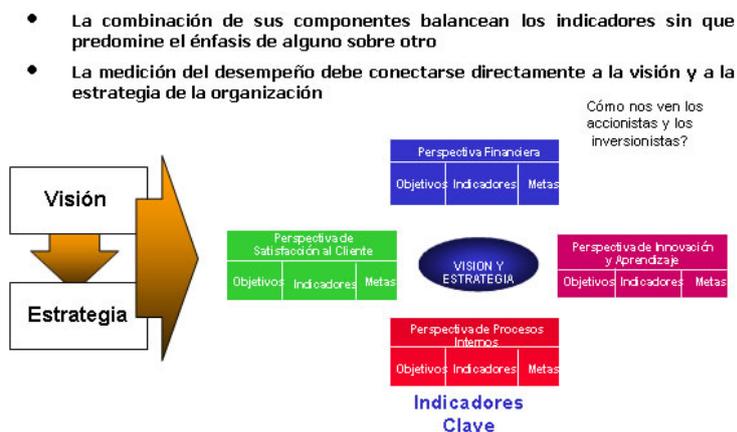
El Balanced Scorecard mas allá de pretender ser sólo un sistema de medición mejorado, ofrece el marco metodológico para ejecutar líneas y ejes estratégicos de la organización, en torno a los cuales se definen y giran los objetivos estratégicos, en un proceso continuo de retroalimentación y aprendizaje, lo que proporciona los elementos necesarios para reaccionar proactivamente ante los nuevos retos estratégicos: formulación de una estrategia de comunicación para las Pymes- sector ferreterías de la ciudad de Bogotá: Eléctricos y Ferretería Delta Ltda.- sobre Identidad Corporativa.

Es por eso que el Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*) constituye una de las herramientas más eficaces para implementar y llevar a la práctica el **plan estratégico** de la organización, pues *proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro* (Kaplan y Norton, 2002, p. 14).

Así mismo, el CMI traduce la estrategia de una organización en un amplio conjunto de medidas que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

Y, aunque se hace necesario tener presente la perspectiva de los accionistas, el *Balanced Scorecard* mide la actuación de la organización en tres ejes adicionales, las cuales se equilibran con el aspecto nombrado anteriormente: los clientes, los procesos internos y la formación y el crecimiento; los cuales, apoyados en la metodología del *Balanced Scorecard*, permiten concentrar sus esfuerzos en la creación y formalización del *verdadero valor empresarial* a medio y largo plazo.

Así mismo, tal como lo muestra el gráfico 4, tales perspectivas deben estar ligadas a unos objetivos, indicadores clave y metas aterrizadas a la situación actual de la organización, y a su vez una estrategia global, con el fin de obtener resultados integrales, certeros y medibles.



-Fuente (gráfico 4): **Traduciendo la estrategia en acciones.** Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - Dirección Mipyme (2006). Mipyme: portal empresarial colombiano, disponible en: <http://www.mipymes.gov.co/pyme/home.asp>, recuperado: 01 de noviembre de 2007.

Pero, ¿cuál es la funcionalidad del Cuadro de Mando Integral? Pues además de clasificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella, permite comunicarla a toda la organización, alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia, identificar y alinear las iniciativas estratégicas, y por último, obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla (Kaplan y Norton, 2002, pp. 32 y 33). De igual forma, es importante aclarar, que el Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo, pues su objetivo principal se fundamenta en la *gestión estratégica*, lo cual va ligado directamente al fin de la Comunicación, la cual además de

agregar valor al plan de negocios de las organizaciones mediante procesos de gestión decisivos, es un medio que crea contactos, asocia intereses, forja compromisos y lealtades, favoreciendo así, el intercambio de mensajes y sentimientos a partir de los canales y espacios que ésta instituye. (Pizzolante. 2004, p 51)

Es por ello que la Comunicación cumple un papel trascendental en este tipo de sistemas, pues es el vehículo ideal para crear conciencia con respecto a la visión y las estrategias planteadas, además de promover conductas y comportamientos específicos, a través de campañas de motivación; además de ser el eje fundamental a la hora de diseñar y formalizar la misión y la visión de una organización, tanto dentro como fuera de ésta,.

En este punto, donde las ventajas y los beneficios son la esencia de éste sistema, se hace necesaria su implementación en la propuesta de comunicación de este proyecto a la hora de bosquejar la estrategia de comunicación, guiadas a la gestión integral y estratégica de la Identidad Corporativa de EFD Ltda., a partir de las cuatro perspectivas, las cuales permiten concentrar sus esfuerzos en la creación y formalización del *verdadero valor empresarial* que ésta requiere.



CONTEXTUALIZACIÓN EFD LTDA.

Metodología:

El análisis situacional es de gran importancia para este proyecto, pues permite contextualizar al lector acerca de la empresa y su estructura interna, con el fin de obtener un panorama más amplio acerca del negocio que se va a investigar y al cual se le implementará la estrategia de comunicación enfocada a la identidad corporativa desde el fortalecimiento de su cultura organizacional.

3. ANÁLISIS SITUACIONAL/CASO DE ESTUDIO

3.1 Contexto general del sector construcción en Colombia –Ferreterías Pymes –

Colombia es un país de empresarios micro, pequeños y medianos, los cuales según la Superintendencia de Sociedades, representan el 85 por ciento del total de empresas en el país y generan el 90 por ciento del empleo.

Con respecto al sector de la construcción, en especial las ferreterías, según “El gran libro de las Pymes. Información Financiera”, publicado por el periódico colombiano Portafolio: la actividad edificadora en la capital del país ha aumentado crecientemente, especialmente en los estratos seis, repuntando con 146 unidades en construcción, seguida del estrato cuatro y tres quienes repuntan con 117 y 116 unidades, respectivamente (abril 19 de 2004, p. 222).

Esta dinámica ha motivado a que la actividad comercial ascienda notablemente, y que los empresarios continúen con la compra y venta de materiales nuevos para la construcción, los cuales son destinados al desarrollo de grandes proyectos en diferentes sectores del país. Lo cual evidencia un gran reto para las ferreterías Pymes y sus propietarios, pues al encontrarse con un escenario competitivo lleno de oportunidades para crecer empresarialmente, es necesario recurrir a estrategias que permitan *marcar la diferencia* y que generen mayor ventaja competitiva, pues de lo contrario, serán sumergidos y opacados por las grandes empresas, las cuales poseen recursos humanos y tecnológicos apropiados para satisfacer a cabalidad las necesidades y expectativas de los clientes y el mercado.

Es por eso que de las 159 Pymes registradas en el sector de la construcción donde 100 son medianas y 50 son pequeñas, -según el *resumen del sector* registrado en “El gran libro de las Pymes. Información Financiera”-, la minoría, ha logrado posicionarse en el

mercado de la capital, a través de una oferta y un servicio generador de valor, el cual no sólo beneficia a los consumidores finales, sino a los mismos empresarios y colaboradores, quienes generan mayor rentabilidad, tranquilidad y prestigio.

Como es el caso de *Ferricentro S.A. o Ferretería Vergara*, una de las ferreterías más reconocidas en la ciudad de Bogotá:

Esta empresa, además de manejar un portafolio de productos excepcional, abarcando marcas nacionales e importadas de gran respaldo, conoce el mercado gracias a su trayectoria y experiencia, generando mayor ventaja competitiva:

Es la ferretería más antigua y de mayor tradición en Colombia, la cual abrió sus puertas a comienzos del siglo pasado, y por casi 100 años de evolución y desarrollo permanentes, la empresa se ha posicionado como pionera y líder en la comercialización y distribución de las mejores marcas del mundo en herramientas profesionales y artículos de ferretería: *la fidelidad que une a Ferricentro S.A. con más de 1.000 clientes corporativos entre los empresarios, industriales y talleres de mayor prestigio, es el resultado de más de un siglo de liderazgo y servicio profesional en Colombia.* (Ferricentros S.A., 2008)

Además de tener una identidad verbal y visual consolidada en el mercado, conserva una cultura organizacional encaminada a la satisfacción del cliente, guiada por la: Trayectoria, Experiencia y Seriedad, pues cuenta con 2.500 metros de exhibición, distribuidos en 10 departamentos especializados, donde se puede encontrar una gran variedad de herramientas para cualquier tipo de actividad: Herramienta Eléctrica, Equipos Industriales, Energía, Agricultura, Construcción, Carpintería, Metalmecánica, Mecánica Automotriz, Acabados Arquitectónicos y, Jardín y Hogar: donde se agrupan casi 20,000 productos, además de contar con un servicio integral – e-commerce y personal-.

Logosímbolo



Identidad Ambiental



Ahora, el reto de Eléctricos y Ferretería Delta Ltda., se fundamenta en marcar la diferencia, a través de una oferta y un servicio integral, brindando beneficios que extrapolen la satisfacción del cliente mediante la generación de valor. Pero antes, es necesario evaluar su situación interna, con el fin de fortalecer sus debilidades, teniendo presente sus fortalezas y oportunidades.

3.2 Justificación

Las ferreterías aunque han aumentado ha gran escala, logrando ser un sector fuerte y consolidado en el mercado de la construcción, son pocas las que han construido y formalizado una identidad corporativa diferencial a nivel cultural, visual, objetual y ambiental, que permita agregarle valor a su gestión, y por consiguiente, mejorar su imagen corporativa.

Al contrario, se han convertido en empresas homogenizadas –con respecto a sus productos y servicios-, ausentes de una filosofía corporativa, orientaciones estratégicas y políticas de acción formales, que permitan guiarlas hacia la *gestión de vínculos de valor* con su público interno y externo.

Pero, ¿qué está originando dicha problemática? Como es de saberse la gran mayoría de Pymes, en especial las ferreterías como EFD Ltda., no se han concientizado por implementar un Sistema de Comunicación Integral, la cual permita reforzar y mantener procesos estratégicos con respecto a la *cultura organizacional*, y por consiguiente, referentes a la identidad corporativa: lo cual ha generado que éste negocio no tenga un norte o plan estratégico específico, sino al contrario, se convierta en una veleta sin rumbo sin ninguna ideología corporativa que la identifique y diferencie con respecto a la competencia.

A partir de ello surge la importancia y necesidad de renovar y enmarcar una cultura organizacional (*identidad cultural*) con bases sólidas y dirigidas al cambio estratégico, en una ferretería pequeña a través de la *Comunicación Organizacional* –Eléctricos y Ferretería Delta Ltda.-, la cual permita formalizar una Identidad Corporativa única e irrepetible, para así, consolidar una imagen corporativa positiva, guiada a *la calidad y al*

servicio integral -con respecto al personal, los procesos y procedimientos, medios de comunicación y productos manejados actualmente-, con el fin de crear mayor ventaja competitiva y crecimiento empresarial, a través del valor y la fidelización de los clientes potenciales internos.

Así mismo, cabe anotar que este proyecto se desarrollará mediante una metodología de investigación y medición, con el fin de obtener resultados certeros que permita gestionar estrategias de comunicación aterrizadas, las cuales puedan ser utilizadas como modelo de acción para otras empresas Pymes.

3.3 Descripción de la empresa

Antes de iniciar cualquier diagnóstico o planeación de comunicación, es importante conocer la estructura interna de EFD Ltda., para sí, abstraer las disfunciones que pueden estar afectando directamente su identidad corporativa. De igual forma, no hay que dejar de lado la concepción de que las organizaciones funcionan como seres vivos, los cuales tienen un cuerpo y una historia que evoluciona y cambia a través del tiempo, mediante fuerzas influyentes que se encuentran en un entorno determinado con el cual se relacionan: macrofuerzas, empleados, proveedores y clientes.

A partir de ello surge la necesidad de plasmar un mapa general sobre la organización objeto de estudio, con el fin de comprender de forma más clara y detallada la debilidad con respecto a la formalización de una personalidad que la represente y la diferencie de las demás, y así, construir posteriormente el direccionamiento comunicacional más conveniente que permita reforzar su cultura, y por lo tanto, fundar una identidad corporativa mediante el cambio estratégico.

3.3.1 Historia de Eléctricos y Ferretería Delta Ltda.

Eléctricos y Ferretería Delta Ltda. – empresa privada, sociedad limitada, dedicada a la compra y comercialización/distribución de materiales de ferretería, eléctricos y pinturas en general para la construcción, remodelación y mantenimiento de espacios- nació el 21 de mayo de 1977, en la Autopista Sur # 50 -14 de la ciudad de Bogotá, como una sociedad de hecho; para luego constituirse, en el año de 1980 como una sociedad Detal llevando el nombre de Eléctricos y Ferretería Delta.

Sus fundadores, dos esposos emprendedores, quienes conocían el negocio desde años atrás, consiguieron una casa de tres pisos, la cual fue arrendada por un año y utilizada como almacén y oficinas; para luego ser comprada, modificada y consolidada en el año de 1980, como una sociedad Limitada ante la Cámara de Comercio de Bogotá.

Al principio no fue nada fácil, pues empezaron con poco material de ferretería y personal (cinco personas); pero gracias al soporte, entrega y experiencia de éstas dos personas, y sobre todo a sus ganas de salir adelante por sus tres hijos, la empresa empezó a evolucionar y a despegar a tal punto de constituirse en una empresa reconocida dentro del sector, lo cual permitió ampliar su portafolio de productos en ferretería, construcción y eléctricos, abarcando además de consumidores finales, clientes industriales y entidades públicas.

Y, aunque los malos momentos siempre se han manifestado -a través de robos internos y externos, pérdidas de contratos y agotamiento físico-, la perseverancia y las ganas de salir adelante le hicieron frente a todo tipo de obstáculos, claro está que con la ayuda y compromiso de su personal a cargo, el cual se caracteriza por ser antiguo.

De igual forma, al ser una empresa familiar -pues fue fundada por esposos y es manejada igualmente por una de sus hijas actualmente- cuenta con el apoyo de sus procedentes, quienes además de involucrarse en la gestión de la empresa, aportan desde sus enfoques profesionales (administración de empresas y comunicación organizacional) para el crecimiento y mejoramiento de la misma.

Ahora, después de 31 años en el sector de la construcción, la remodelación y el mantenimiento de espacios, Eléctricos y Ferretería Delta Ltda., cuenta con una envergadura sólida de oficinas y almacén, una plataforma tecnológica formal desde hace 15 años (seis computadores y un software administrativo conocido con el nombre de *Siigo*¹²) y 20 empleados –entre ellos, gerentes, administradores, contador, fuerza de ventas, secretaria y personal de apoyo- además de trabajar con grandes proveedores nacionales como *Pavco*, *Cemex*, *Argos*, *Pintuco*, *Eternit*, *Sika*, *Corona*, entre otros: ampliando e su portafolio de productos -guiado siempre a la calidad y a la “satisfacción

¹² **SIIGO** - *Sistema Integrado de Información Gerencial Operativo*- es un software genérico administrativo que permite llevar un registro detallado de las operaciones de la empresa y en general de todos los aspectos relacionados con la administración de negocios basado en documentos fuente como Facturas, Recibos de Caja y Cheques; su mercado objetivo son las medianas y pequeñas empresas de los sectores industrial, comercial y de servicios, que utilizan computadores bajo los sistemas operacionales DOS, WINDOWS, LINUX o REDES. (Siigo, 2008)

del cliente”- y por consiguiente, sus clientes potenciales, los cuales han ido creciendo, a través de la venta directa y las licitaciones a través del portal *Sice*¹³.

Así mismo, los socios de la empresa se han preocupado por el bienestar y estabilidad de su talento humano, por lo tanto, dentro de los contratos de planta fija, se asumen los aportes parafiscales que la ley de trabajo contempla como lo son: riesgos profesionales, EPS, ARP, vacaciones, caja de compensación, prima, dotación de personal entre otros. Por lo tanto, el personal de la empresa se siente respaldado y seguro, al asumir las responsabilidades y deberes conforme a los establecimientos inculcados por el Código laboral de trabajo y Seguridad industrial.

3.3.2 Descripción del Entorno

El entorno está compuesto por cuatro macrofuerzas –PETS-, las cuales además de ser incontrolables, son determinantes a la hora de evolucionar a nivel empresarial, pues actúan sin previo aviso afectando o beneficiando a las organizaciones. Es por ello que antes de diseñar planes de contingencia, es necesario analizar los factores más relevantes de cada aspecto, con el fin de conocer la influencia que tienen en la empresa Eléctricos y Ferretería Delta Ltda.

a. POLÍTICAS

Nacionales:

Todas las empresas deben tener en regla su tributación, para lograr esto, deben obligatoriamente contar con una auditoria externa: una asesoría tributaria supervisada por La Fiscalía General de la Nación.

Normatividad /Legislación

¹³ *El SICE - Sistema de Información para la Vigilancia de la Contratación Estatal* – es un sistema de información que integra todos los datos relevantes de proceso de contratación estatal, permitiendo su autorregulación, control institucional y publicidad de las operaciones: “Mediante la Ley 598 de 18 de julio de 2000, se creó el Sistema de Información para la Vigilancia de la Contratación Estatal -SICE-, el Catalogo Único de Bienes y Servicios -CUBS- y el Registro Único de Precios de Referencia -RUPR-, otorgando facultades al Contralor General de la República para establecer su organización y funcionamiento” (Sice, 2008)

Con respecto a la legislación nacional, Eléctricos y Ferretería Delta Ltda. debe acatar y aplicar las normas de los siguientes códigos.

Código Laboral Del Trabajo: el Código tiene como finalidad primordial lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social. Igualmente, el Código rige en todo el territorio de la República para todos sus habitantes, sin consideración a su nacionalidad regulando las relaciones de derecho individual del Trabajo de carácter particular, y las de derecho colectivo del Trabajo, oficiales y particulares. (Principios Generales, disponible en:

<http://www.lared.com.co/Kitdeherramientas/CasosLaborales/CodigoLaboral/textocodigolaboral.html>, recuperado: 24 enero de 2008)

Seguridad Industrial: el Estatuto De Seguridad Industrial -Resolución Número 02400 de 1979 (Mayo 22)- establece algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad, las cuales se aplican a todos los establecimientos de trabajo, sin perjuicio de las reglamentaciones especiales que se dicten para cada centro de trabajo en particular, con el fin de preservar y mantener la salud física y mental, prevenir accidentes y enfermedades profesionales: para lograr las mejores condiciones de higiene y bienestar de los trabajadores en sus diferentes actividades (Estatuto de Seguridad Industrial, disponible en: http://www.laseguridad.ws/consejo/consejo/html/biblioteca-legis/resolucion_2400.pdf, recuperado: 24 enero de 2008)

Regulación

La vigilancia y el control del cumplimiento de las normas del *Código Laboral de Trabajo* y demás disposiciones sociales se ejercerán por el Ministerio del Trabajo en la forma como el Gobierno o el mismo Ministerio lo determinen (Artículos 485-Autoridades reguladoras).

La División de Salud Ocupacional del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, o sus delegados departamentales, quedarán encargados de hacer cumplir las disposiciones de la Resolución –*Seguridad Industrial*-, la cual entrará en vigencia desde su publicación en el Diario oficial (Título XIV, artículo 708 –Disposiciones finales-).

b. Económicas

Impuestos

La empresa EFD Ltda. al ser de régimen común, esta obligada a realizar las retenciones de fuente e ICA (Industria y comercio): IVA: pagar impuestos de ventas bimestral (impuesto del valor agregado – 16%- sobre las ventas) y retención en la fuente sobre compras mensual (si se hace una compra por mayor a la base) y retención de industria y comercio (el cual se le hace a las compras de régimen simplificado) -Información suministrada por la Asistente Contable de la empresa- .

c. Tecnológicas

Nuevos descubrimientos

Los nuevos materiales para la construcción y su demanda han ido evolucionando al punto de encontrar construcciones a base de productos terminados como baldosas de cementos y livianos como el Drywall o materiales traslucidos que dan privacidad y a la vez permiten ver todo como si no existieran muros de gran resistencia y cada vez de mayores tamaños.

Así mimos, las tecnologías tanto a nivel de redes de telecomunicaciones y avances de programas de computadoras como estructuras, estilos de servicio y cambios organizacionales avanzan vertiginosamente, haciendo más competitivas las empresas. Por lo tanto, Eléctricos y Ferretería Delta Ltda. debe estar al tanto de éstas tendencias y mantenerse en constante cambio, con el fin de obtener ventaja competitiva, buscando acortar y mejorar los procesos, trámites, pagos, comunicación tanto interna como externa y *servicio*. Los cambios que más debe tener en cuenta son: Internet, Intranet, Página Web, materiales innovadores para construcciones e instrumentos tecnológicos que permitan agilizar los procesos y resultados.

d. Socioculturales

Consumismo

La actividad edificadora en la capital del país ha aumentado crecientemente, especialmente en los estratos seis- 146 unidades en construcción- seguida del estrato cuatro y tres - con 117 y 116 unidades respectivamente- (Portafolio, abril 19 de 2004, p. 222). Esta demanda ha motivado a que la actividad comercial ascienda notablemente, y que los empresarios continúen compitiendo en la compra de materiales innovadores y reconocidos para la construcción y en la comercialización y distribución de los mismos, a través de un servicio eficiente y oportuno.

Sociodemográfico

Las proyecciones demográficas para Bogotá realizadas por el DANE y el DAPD estiman una población de 7'104.145 personas: cifra que corresponde al 15,2% del total de la población nacional. La tasa de crecimiento anual promedio de la población registrada durante el periodo 1990 – 2004 fue del 2.5%. (RedBogotá.com, Proyecciones Demográficas para Bogotá, 2008). Por lo tanto, la demanda incrementará notablemente, por lo tanto, los beneficios y el valor agregado prestado por las ferreterías en su servicio al cliente, serán claves a la hora de ganara mayor reconocimiento y rentabilidad.

Cambios de estilo de vida

Bogotá es una ciudad en desarrollo, la cual está atravesando una transformación abismal, gracias a los proyectos de la Alcandía Mayor de Bogotá y los nuevos avances con respecto a la arquitectura y el diseño: lo cual está generando mayor cultura ciudadana y cambios en el estilo de construcción –minimalista, aplicaciones chinas y artículos livianos y transparentes, los cuales invitan a tener una vida más comfortable.

Para que EFD Ltda. sea una Pyme más competitiva en el mercado y evolucione tanto a nivel interno como externo, no sólo deberá tener presente los aspectos que conforman su entorno, sino aplicar estrategias aterrizadas a su situación guiadas a un *servicio integral y diferenciador*, pues de lo contrario, la competencia nacional y próximamente la

internacional gracias al TLC se aprovechará de ello, aplazando y opacando su crecimiento empresarial.

3.4 Planteamiento Estratégico y Propuesta de Valor

Después de indagar sobre la *vida organizacional* y el entorno de Eléctricos y Ferretería Delta Ltda., es hora de dar paso a los planteamientos estratégicos más relevantes de una organización, pues son la base y guía de las acciones presentes y futuras, la cuales son determinantes a la hora de conseguir funcionalidad y armonía corporativa.

Así mismo, los resultados de la investigación de estos factores, como de los siguientes puntos que se tocarán en la contextualización, se contrastarán en un cuadro, en la cual se expondrá la repercusión con referencia al eje de análisis principal del proyecto: *identidad corporativa* –el cual es un instrumento fundamental dentro de la estrategia de la empresa y de su competitividad diferencial- y los conceptos de comunicación y cultura organizacional. De igual forma, esta metodología permitirá extraer información pertinente para el desarrollo del diagnóstico de comunicación y la planeación estratégica.

3.4.1 Focalización estratégica y Propuesta de valor

Eléctricos y Ferretería Delta Ltda. – EFD Ltda.- aunque cuenta con un objetivo, el cual se fundamenta en comercializar y distribuir productos de calidad a través de un buen servicio, no posee una *focalización estratégica formal* (misión y visión), que determine y fundamente los procesos y conductas de los integrantes de la organización hacia la consecución de aquel objetivo *ni una propuesta de valor*, donde se exprese el compromiso y los significados que se deberían manejar con sus clientes externos.

Por lo tanto, el escenario de EFD Ltda. se ha caracterizado por una dirección estratégica poco clara, pretendiendo de este modo, cumplir a cabalidad y satisfactoriamente con el objetivo empresarial, sin tener presente que las empresas necesitan de un propósito y

direccionamiento específico, al igual que de una declaración explícita que permita conocer la forma ideal y pertinente de llevarlo a cabo.

EJE DE ANÁLISIS

- *Identidad Corporativa*

Es evidente que la comunicación no es parte preponderante en la empresa, pues no predomina ningún tipo de conocimiento sobre la importancia que tiene la focalización estratégica y la propuesta de valor en el desarrollo integral de la organización con respecto a su público interno y externo.

Por lo tanto, al no existir un enfoque como tal, no predomina una cultura VIVA de cambio guiado al perfeccionamiento del servicio y la satisfacción de los clientes que permita demostrar que todos son responsables de convertir la organización en un perfecto sistema orgánico en el que sus células vivientes, distribuidas por las diferentes áreas de la compañía, se articulen e integren entre sí actuando de forma correcta y consciente, hacia el objetivo de la empresa. De este modo, la ***identidad*** -la cual es un potencial de desarrollo inscrito en los cromosomas de la organización, los cuales son transferidos por sus fundadores emprendedores-, no han sido concretados ni materializados, pues aún no se ha gestionado una cultura organizacional estratégica que permita edificar una personalidad reveladora y diferencial.

3.5 Organigrama

Se entiende por *organigrama* a la representación gráfica de la estructura organizativa formal de una empresa, la cual representa las áreas y los cargos específicos de cada uno de los integrantes, estableciendo así, un esquema sobre las relaciones jerárquicas y de poder.

De igual forma, *desempeña un papel informativo*, al permitir que los integrantes de la organización conozcan exactamente su posición y rol dentro de la misma, y así, llevar a cabo de forma precisa y eficaz, los diferentes procesos de la organización y ser reconocidos externamente como una empresa integral y eficiente.

Ahora, al tener presente la finalidad del organigrama, es importante anotar que Eléctricos y Ferretería Delta Ltda. aunque cuenta con personal y manuales de funciones respectivos, no tiene un organigrama establecido, por lo tanto antes de diseñarlo, es importante evaluar los procesos que se están llevando a cabo, quiénes conforman la empresa, el cargo y rol que están desempeñando y las funciones que desarrollan actualmente en la empresa. Así mismo, se podrá apreciar qué tipo de flujograma se está presentando en la empresa, además de las posibles inconsistencias con respecto a las tareas y jerarquías de poder.

Pero, antes de analizar el desenvolvimiento de cada área funcional y personal como el tipo de comunicación que se está implantando en la misma, se dará paso a la descripción de los ocho procesos principales que se llevan a cabo en la empresa, para así, sacar conjeturas reales con respecto al desarrollo de las mismas y la influencia que tiene la ausencia de un organigrama.

3.5.1 Procesos y Procedimientos de EFD Ltda.

PROCESO	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLES
A. COMPRAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. La <i>secretaria</i> de la empresa cotiza los productos a los proveedores potenciales de un mismo sector que hagan falta en el inventario 2. Realiza un paralelo entre precios y beneficios en compañía de la <i>jefe administrativa/operaciones</i> 3. Se escoge la opción más acertada 4. Se realiza una orden de compra, la cual se envía por fax 	Secretaria Jefe Administrativa y de /Operaciones
B. ENTRADA DE MERCANCÍA	<ol style="list-style-type: none"> 1. El <i>almacenista</i> verifica los elementos con la orden de compra respectiva y firma el recibido 2. Los productos son descargados en el sistema por el <i>almacenista</i> 3. Luego, el <i>jefe comercial</i> asigna los precios para que las vendedoras por mostrador tiqueteen los productos, respectivamente 4. Se deja una copia de la factura del proveedor, la cual es archivada por la <i>asistente contable</i>. 	Almacenista Almacenista Jefe Comercial Asistente Contable
C. VENTA	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Por mostrador:</i> <ul style="list-style-type: none"> - La <i>vendedora por mostrador</i> toma el pedido verbalmente - Se hace la respectiva factura por sistema - La entrega al cliente para que pague la mercancía en la caja - Para productos pequeños y livianos: se despacha inmediatamente en el almacén; para productos pesados y grandes: el cliente se desplaza a la bodega y el <i>bodeguero</i> despacha el pedido con un vale (recibo el cual debe estar firmado por la <i>jefe administrativa/operaciones</i>) para realizar la entrega específica y personalmente; para grandes volúmenes de mercancía: el <i>vendedor</i> toma los datos del cliente para enviar la mercancía a su destino a través de un vehículo de la empresa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Por mostrador</i> <ul style="list-style-type: none"> Vendedora por mostrador Cajera Bodeguero Jefe Administrativa y de Operaciones

	<p>2. <i>Venta para industria:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - El <i>asesor comercial</i> visita a los clientes - Ofrece los productos, sin ningún tipo de medio impreso - En algunas ocasiones se hace el pedido inmediatamente o telefónicamente, el cual es registrado por la <i>secretaria</i> de la empresa en una remisión (soporte de material recibido) - O el cliente envía por fax o correo electrónico una orden de compra, la cual es registrada en una factura. - El pedido es despachado por el conductor y su ayudante hasta el lugar de destino. 	<p>2. <i>Venta para industria</i></p> <p>Asesor Comercial Secretaria</p>
<p>D. LICITACIONES/CONTRATOS</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. La empresa o entidad interesada invita a la empresa a cotizar o a través del Portal Único de Contratación – Sistema Electrónico para la Contratación Pública-, la <i>jefe comercial</i> busca las licitaciones vigentes que cumplan con los parámetros de la empresa. 2. Luego se imprime el folio y se lee el contrato junto con el <i>gerente general</i> 3. Se empiezan a elaborar y compilar los documentos pertinentes para poder aplicar a la licitación (<i>asistente de contabilidad</i>), además de ingresar los precios de cada uno de los productos a través del portal Sice -Sistema de Información para la Vigilancia de la Contratación Estatal- 4. Se reúnen los documentos en una carpeta corporativa y se anexan dos copias selladas, las cuales son entregadas personalmente por el <i>gerente comercial o asesor</i> en la institución o entidad respectiva el día y hora expuesta en el contrato, de lo contrario no se podrá participar. 5. Por último, las personas responsables, evalúan cada propuesta y se anuncia directamente después de unas horas o después de algunos días a través del Portal Único de Contratación el ganador. 6. Si se gana: el <i>gerente general</i> firma el contrato con la entidad y se definen las fechas de entregas las cuales pueden ser totales o parciales. 	<p>Jefe Comercial Asistente Contable Asesor Comercial Gerente Gral.</p>

<p>E. DESPACHO DE PEDIDOS</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. En la planilla de despachos, la cual maneja la <i>jefe administrativa/ operaciones</i>, se estipulan el listado de pedidos, los cuales son ordenados por zonas y prioridad de entrega al lugar de destino (pedidos despachados por día: 8 a 10) 2. La <i>secretaria</i> llama al cliente para comunicarle que el pedido llegará en el transcurso del día y se confirman los datos correspondientes. 3. Luego el <i>almacenista</i> agrupa la mercancía, del almacén y bodega, teniendo presente cada pedido y su prioridad de entrega 4. Los <i>ayudantes del vehículo</i> cargan la mercancía hasta el camión de transporte y al <i>conductor</i> se le hace entrega de las facturas o las remisiones generalmente – en donde se estipula el nombre de la empresa, dirección, teléfono y responsable de recibir mercancía- 5. En el lugar de destino se realiza la entrega del pedido y se hace firmar la factura o remisión dejando una copia en el lugar y la original en la empresa. <p>Si algún producto no se encuentra en el inventario de la empresa, se hace una orden de compra al conductor para que éste compre el producto faltante y el pedido se entregue completo. Si no se consigue, en el momento de entregar el pedido se enmarca los productos inexistentes para hacer la entrega lo más pronto posible</p>	<p>Jefe Administrativa y de operaciones Secretaria Almacenista Ayudante de Vehículo Conductor</p>
<p>F. FACTURACIÓN</p>	<p>Facturación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Orden de Compra:</i> <ul style="list-style-type: none"> - El cliente envía una orden de compra (soporte de pedido), vía fax o correo electrónico, el cual es recibido por la <i>secretaria</i> - El <i>almacenista</i> verifica en el sistema la existencia de los elementos y se elabora la factura correspondiente. - Si por el contrario, los elementos cotizados no se encuentran en el sistema, se llama al proveedor correspondiente, a través de la <i>secretaria</i>, para realizar la compra. - Para luego ser enviada al cliente por medio del <i>mensajero</i>. 	<p>1. <i>Orden de Compra</i></p> <p>Secretaria Supernumerario Mensajero</p>

	<p>2. <i>Remisiones:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - El cliente hace su pedido directamente a la empresa a través del <i>vendedor por mostrador</i> o telefónicamente a través de la <i>secretaria</i>. - Se remisiona, es decir, en un formato de la empresa se apuntan los productos. - El <i>almacenista</i> descarga los productos al sistema para confirmar su existencia - La remisión pasa a al <i>Jefe Comercial</i> donde se asignan los precios respectivos y luego por la <i>Gerencia</i> para su aprobación - Y por último, se realiza la factura correspondiente y ésta es enviada al cliente a través del <i>mensajero</i>. 	<p>2 <i>Remisiones</i></p> <p>Vendedor por mostrador Secretaria Almacenista Jefe Comercial Gerencia Mensajero</p>
G. ASIGNACIÓN DE PRECIOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los clientes hacen el pedido telefónicamente, el cual es recibido por la <i>secretaria</i>. 2. El pedido es traspasado a una remisión (soporte de entrega de mercancía) 3. Luego de que llega la remisión, el <i>Jefe Comercial</i> se encarga de asignar los precios a cada producto y se revisan por el <i>Gerente General</i>. 4. Por ultimo, se factura la remisión y se le envía al cliente, a través del <i>mensajero</i>. 	<p>Secretaria Jefe Comercial Gerencia Mensajero</p>
H. PAGO A PROVEEDORES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los pagos a proveedores se realizan dos veces al mes, los días viernes de 3:00pm a 5:00pm, comprendiendo un tiempo de 15 días. 2. Los proveedores confirman el pago a través de la <i>asistente contable</i>. 3. El <i>jefe financiero</i> elabora los cheques respectivos o realiza las transferencias bancarias respectivas. 	<p>Asistente contable Jefe financiero</p>

Ahora, después de hacer una breve descripción de los procesos, estipulando los procedimientos y responsables, se dará paso a la verificación del conducto regular, a partir de los mismos integrantes de la organización, para así, identificar el nivel de conocimiento con respecto a los procedimientos y el manual de funciones, además del tipo de relación y empatía que se está generando entre los mismos integrantes de la organización.

Para ello, se realizará una pequeña entrevista a cada uno de los integrantes donde se estipulará el área, el nombre completo, la trayectoria, el cargo, las funciones y su jefe o jefes directos, con el fin de llevar a cabo una investigación comparativa que permita determinar el grado de relación entre los procedimientos y las tareas laborales desarrolladas actualmente por los mismos.

FICHA TÉCNICA DE ENTREVISTA

<i>Fecha de aplicación</i>	Enero 24 de 2008
<i>Técnica</i>	Cualitativa
<i>Clase de investigación</i>	Funciones y relaciones del personal de EFD Ltda.
<i>Tamaño de la muestra</i>	20 entrevistas
<i>Población objeto de universo</i>	Empleados que conforman la empresa
<i>Cobertura geográfica</i>	Instalaciones de Eléctricos y Ferretería Delta Ltda.
<i>Metodología</i>	Aplicación de formulario tipo encuesta de cinco preguntas, mediante entrevista personalizada a cada uno de los integrantes de la empresa, con el fin de conocer el nivel de conocimiento de sus funciones individualmente, y por consiguiente el tipo de comunicación que se está llevando a cabo entre lo mismos
<i>Realizada por</i>	Investigadora, Johanna M. Ortiz Parra.

De este modo, se podrá llegar a conclusiones certeras y reales que permitan evaluar la situación actual y encontrar las disfunciones más sobresalientes con respecto al cumplimiento de funciones y comunicación entre jefes y subalternos. Para así, poder establecer las posibles estrategias de comunicación para su mejoramiento, a partir de los

dos ejes de análisis aplicados: comunicación y cultura, para así, implantar dinámicas diferenciales y congruentes que permitan reforzar la identidad corporativa de la empresa. Para ello, realizó la sistematización de los resultados a través de una matriz realizada por la investigadora (VER ANEXO 1), con el fin de proseguir con la investigación comparativa de lo consignado con los manuales de procedimientos vigentes: en este punto, donde la información recolectada se encuentra consignada y se conoce claramente las funciones que se están llevando a cabo en la organización por cada uno de los integrantes, se dará paso a la investigación comparativa con el manual respectivo, para así, proseguir con las conclusiones de cada una de las áreas, a partir del eje de investigación –la identidad corporativa- y el diseño del flujograma respectivo de la empresa a partir de la información recaudada.

3.5.1 Análisis

Áreas	Contraste con el Manual de Funciones
Gerencia General	El gerente general, cumple a cabalidad con sus funciones, aunque en algunas ocasiones hace más de lo establecido, lo cual está generando que el personal ignore su rol de gerente y actúe como si este fuera su jefe directo.
Financiera	Con respecto al área financiera: la <i>secretaria</i> , además de tener sobrecarga de trabajo, desconoce su jefe directo, que en este caso es la sub-gerente Stella Parra, al igual que el mensajero. De igual forma, no tiene claro cuáles son sus funciones específicas, pues el manual de funciones no ha sido actualizado ni comunicado desde hace dos años.
Administrativa y Operaciones	<p>Con respecto al área administrativa y de operaciones: de los nueve empleados a su cargo, el jefe inmediato es desconocido por una sola persona lo que indica que hay claridad, a lo que se refiere al conducto de reportes y control.</p> <p>Por otro lado, debido a que algunas personas, además de cumplir sus funciones, realizan otro tipo de actividades, desconociendo y olvidando sus tareas específicas, al punto de no tener claro su cargo dentro de la empresa (Gladis R., Rodrigo R. y Félix Vargas), se están generando sobrecarga de trabajo, desmotivación pues no predomina ningún tipo de reconocimiento y en algunos casos pérdidas de documentos por estar haciendo otro tipo de actividades.</p>

<p>Comercial</p>	<p>Con respecto al área comercial: a diferencia de la anterior, de las cinco personas a su cargo, sólo una conoce quién es su jefe inmediato, debido a una razón: flujos de comunicación desarticulados, pues entre el personal y el jefe no existe una comunicación abierta y proactiva debido a la cultura organizacional establecida en la empresa (todos los reportes, inquietudes y problemas son dirigidos al gerente general, ignorando los niveles jerárquicos de la empresa, y por lo tanto, la presencia de una unidad de mando).</p> <p>De igual forma, a raíz de lo anterior, las funciones específicas de dos vendedoras en especial (Ana C. y María L.) son pasadas por alto, al punto de tener roces con el personal de la empresa, pues se ha llegado a actuar sin autorizaciones.</p>
<p>Personal de apoyo</p>	<p>Con respecto al personal de apoyo: la aseadora, además de ser de confianza, pues lleva varios años en la empresa, cumple a cabalidad sus funciones.</p>

A continuación, se expondrá el *Flujograma de EFD Ltda.* a partir de los resultados obtenidos en las entrevista, donde se evidencia claramente la ausencia de un conducto regular con respecto a los reportes y la comunicación.

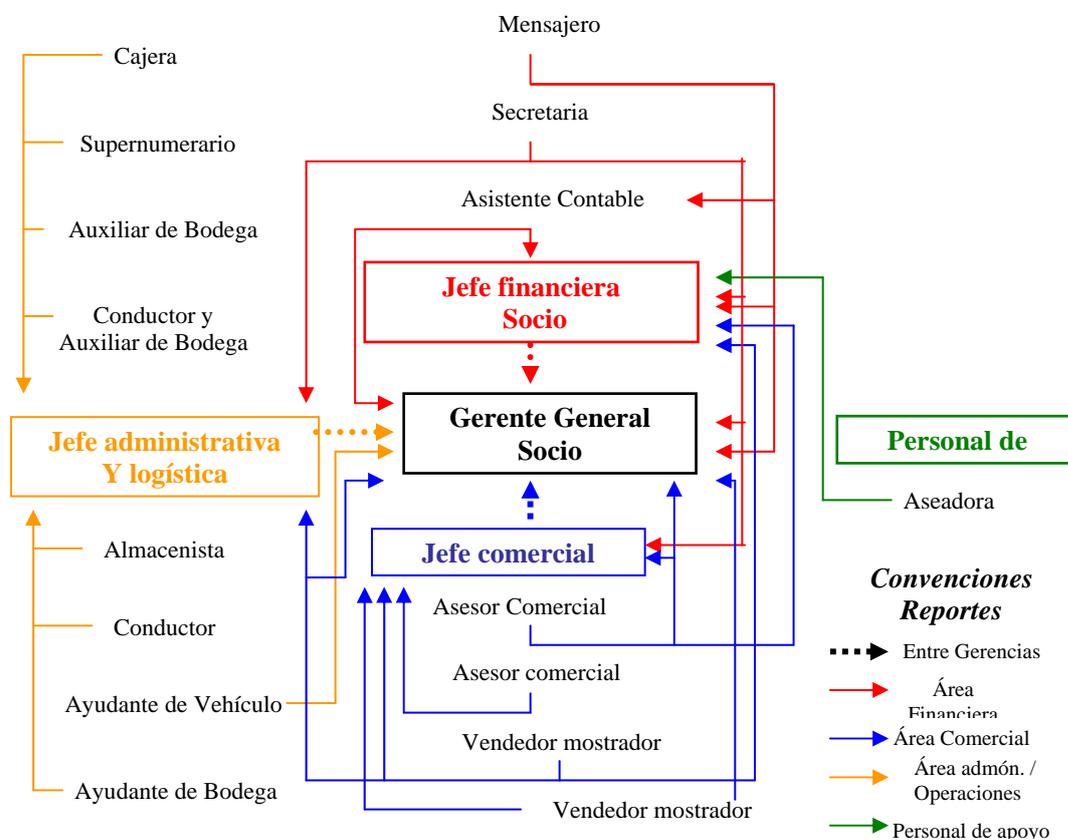


Gráfico 5: *Flujograma EFD Ltda.* Elaborado por la investigadora, Johanna Ortiz Parra.

3.5.2 Conclusiones

Se puede concluir que en Eléctricos y Ferretería Delta Ltda. – EFD Ltda.- existe un manual de funciones solamente para los cargos de oficina, es decir, las personas encargadas de la bodega y despacho de pedidos, conocen sus responsabilidades y obligaciones desde el momento que entran a la empresa, a través de la comunicación directa e informal, lo cual impide el cumplimiento integral de las mismas, pues no existe un conducto regular establecido y regulado. Así mismo, con respecto al manual del resto de empleados, no predomina ningún tipo de interés ni motivación por seguirlo ni tampoco existen personas que se encarguen de su cumplimiento (pues desde hace dos años los cambios internos no se registran) y control. Pero el problema no sólo radica en el personal de planta, pues esas responsabilidades específicas y cargos, en algunas ocasiones son pasadas por alto por los jefes, quienes se abstienen de tomar medidas correctivas y preventivas por temor a que sean desautorizados por el gerente.

Así mismo, se están generando sobrecargas de trabajo, pues al no controlar las tareas y no tener claro las funciones de cada persona, se piden tareas extraordinarias, por lo tanto, el tiempo en algunas ocasiones no alcanza, evidenciándose retrasos e incumplimiento de resultados, lo cual afecta notablemente el servicio -aspecto importante en la construcción de identidad-. Así mismo, la cultura organizacional actual -la cual está guiada a la desinformación- coarta el desarrollo eficaz de manuales de funciones y procedimientos, pues éstos no han sido actualizados ni socializados.

De igual forma, el hecho de que no exista un organigrama formal, tanto los niveles jerárquicos respectivos como las especificaciones y órdenes suministradas por sus jefes directos, son ignorados y los reportados directos se hacen al gerente general para su aprobación tal como se evidencia en el flujograma. Esta situación no sólo está generando disfunciones laborales – clima tenso, pérdidas de documentos, roces entre personal, incertidumbre con respecto a la información y desautorización de la unidad de mando, rumor de pasillo -, sino que se está estableciendo una cultura organizacional inestable, orientada a flujos de comunicación desarticulados, sobrecarga de trabajo,

desmotivación e incertidumbre: lo cual impide obtener ventaja competitiva y crecimiento empresarial.

Hasta que se establezcan unas normas y políticas estables, encaminadas hacia una cultura de cambio estratégico, la identidad corporativa tomará forma y será consistente, pues no sólo se mejorarán las relaciones y resultados internos, sino que se podrán destacar en un elemento clave en la empresa: el servicio al cliente, el cual les garantice esa ventaja competitiva necesaria para diferenciar su oferta en el mercado.

EJE DE ANÁLISIS

- Identidad Corporativa

La ausencia de un organigrama, además de generar flujos de comunicación desarticulados entre las áreas e integrantes de la organización, contribuye a la formalización de incertidumbre y desarrollo inefectivo de los procesos de la organización, como se puede apreciar en el flujograma. Por lo tanto, la cultura se está viendo afectada, debido a la estructura inadecuada que se está estableciendo y a la inexistencia de pautas de comportamiento al margen de los reglamentos y normas funcionales.

De igual forma, las orientaciones que se están implantando en la organización influyen directamente en el desempeño de las tareas profesionales, y por lo tanto en el servicio – aspecto relevante para ganar ventaja y diferencial competitiva-.

Por lo tanto, la oportunidad de poseer una ***identidad corporativa*** sólida y reconocida se llevará a cabo, pero no de la forma actual, pues al generarse atributos internos negativos, la confianza y consecuente reputación de las empresa se verá afectada, pues la imagen que se proyectará al público externo será opuesto al objetivo del negocio: *satisfacer las necesidades del cliente a través de un servicio eficiente y oportuno.*

3.6 Papel que juega la Comunicación en Eléctricos y Ferretería Delta Ltda.

La Comunicación -eje fundamental en el funcionamiento y desarrollo de las empresas hoy en día-, aún no es una de las prioridades de Eléctricos y Ferretería Delta Ltda., pues además de no invertir en medios de comunicación internos y externos –los cuales son necesarios a la hora de establecer flujos de comunicación eficaces con el público-, el plan de negocios y las estrategias planteadas tampoco reportan un conducto regular formal y escrito; esta empresa está enfocada exclusivamente al crecimiento monetario, sin tener en cuenta la gestión de comunicación que se debe llevar a cabo, tanto con sus empleados como con los procesos internos, para así poder lograr mayor ventaja competitiva y liderazgo con respecto a su competencia.

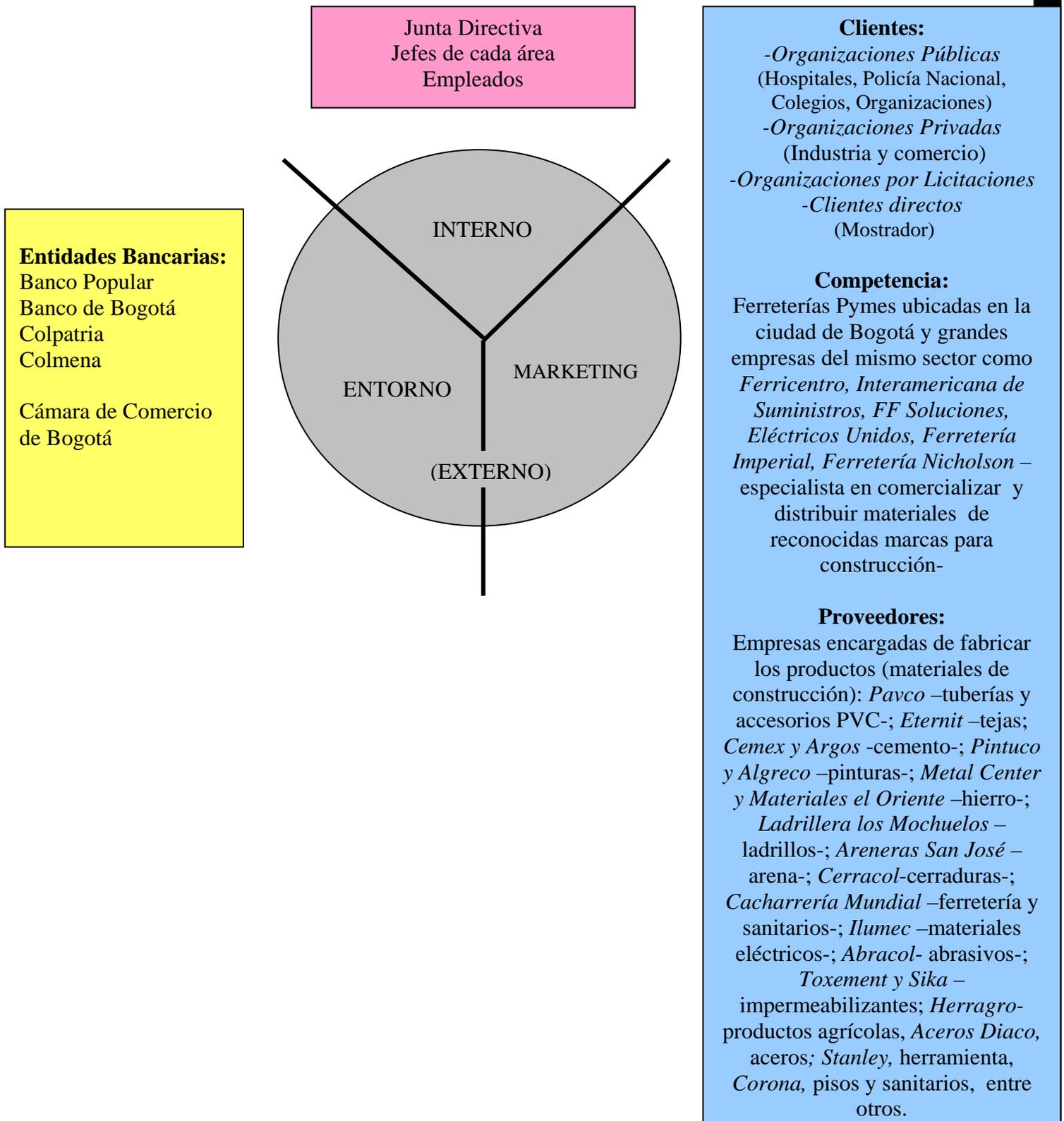
A partir de esto, surge la necesidad de implementar y gestionar la comunicación en todos y cada uno de los procesos que conforman la organización, con el fin de generar la importancia y necesidad que este campo requiere para su funcionamiento integral, y sobre todo, para la satisfacción de su público -interno, de marketing y entorno, el cual se explicará a continuación-.

3.7 Mapa de destinos de Comunicación y Medios –EFD Ltda.-

En el mundo de las organizaciones existen tres clases de públicos (Fuentes Sandra, clase de Proyectos de Comunicación, “Diagnóstico a profundidad”, 2006): el *interno*, el cual está conformado por los integrantes de la organización; el de *marketing*, el cual está conformado por los clientes externos quienes tienen nexos comerciales con la organización y su público interno; y el *entorno*, donde se agrupan entidades, gremios o asociaciones políticas, financieras, educativas, sociales o del gobierno.

Teniendo presente ello, es importante estructurar el espacio y medios de interacciones de EFD Ltda. con su público objetivo respectivo -a través de un inventario-, con el fin de identificarlos y segmentarlos estratégicamente de acuerdo al nivel de interés que se tenga en cada uno, para así, involucrarlos de forma exitosa en la propuesta de comunicación, estructurando una plataforma mediática que articule, armonice y potencialice los medios existentes en la organización.

3.7.1 Mapa de Destinos de Comunicación



Los públicos expuestos anteriormente son indispensables para el desarrollo adecuado de la identidad corporativa de la organización, en especial el interno, pues son quienes influyen en la consecución y progreso de los atributos de la organización y la cultura corporativa, la cual es un componente importante de cambio y diferenciación –destacable particularmente en el terreno competitivo de los servicios-. Por lo tanto, los medios de comunicación e información deberán ser coherentes y fieles con las necesidades y expectativas de la empresa, además del perfil respectivo de su destino.

Pero antes de dar paso a la caracterización y segmentación estratégica de los destinos de comunicación con respecto al mapa de medios existente, es importante anotar que los *medios de comunicación* –tanto impresos como electrónicos- son una herramienta esencial en las organizaciones: pues además de ser utilizados como plataforma interna - a la hora de enviar, recibir y procesar información oportuna dentro de las mismas, son efectivos a la hora de motivar y capacitar al personal-, pues son un vehículo eficaz y estratégico que permite proyectar y dar a conocer a la empresas con su público externo con respecto a sus productos y servicios, además de fomentar vínculos de valor con ellos.

De igual forma, los medios de comunicación juegan un papel importante a la hora de forjar una *Identidad Corporativa*, pues además de representar la personalidad de la empresa a través del diseño y el contenido expuesto, se han convertido en instrumentos estratégicos a la hora de diferenciar una organización con respecto a la competencia.

Igualmente, para que los medios de comunicación logren dichos objetivos, es conveniente analizar las ventajas y beneficios que cada uno brinda, y así, escoger los más acordes a la organización y su público –interno y externo-.

3.7.2 Segmentación, Caracterización de destinos y Mapa de medios

a. INTERNO

EFD Ltda. es una empresa pequeña, la cual cuenta con veinte empleados en total, de los cuales dos hacen parte de la junta directiva, tres son gerentes de área y dieciséis

conforman el resto del grupo empresarial. Se destacan por ser personas dinámicas y honestas, pero con bajos niveles de comunicación.

A continuación se llevará a cabo el perfil psicológico y sociodemográfico de cada destino de comunicación.

- **Perfil**

(1) La *Junta Directiva*, está conformada por los dueños y socios mayoristas de la empresa quienes y conformaron la empresa en su ciudad natal Bogotá, quienes ocupan los cargos de Gerente General y Jefe Financiera. Son personas emprendedoras, trabajadoras, honestas y responsables, quienes a través de los años han logrado superar los obstáculos y celebrar los triunfos en compañía de su grupo de trabajo. Debido a la falta de capacitación permanente, predomina cierta incertidumbre con respecto a nuevas metodologías, tecnologías y enfoques que permitan aportar al crecimiento de la empresa, por lo tanto, se asesoran de personas expertas en temas útiles para el desarrollo de la organización, aunque al tener una visión tradicionalista y antigua, predomina cierto temor al cambio y al fracaso.

Así mismo, se caracterizan por llegar puntualmente a la empresa y emigrar de ella al final del día cuando todos han terminado su jornada laboral. Además, manejan buenas relaciones con sus empleados y público externo, además de mantener control sobre todo lo que sucede en la empresa.

(2) Con respecto a los *Jefes de área*, como se acaba de explicar anteriormente una de ellas es la gerente financiera (propietaria y socia de la empresa). También se encuentra el gerente comercial (administrador de empresas bogotano, competitivo y eficiente, poca trayectoria en la empresa, estabilidad familiar) y la gerente operativa y logística (administradora bogotana e hija de los propietarios, responsable, exigente y eficiente, gran trayectoria y conocimiento sobre la empresa y su funcionamiento, estabilidad familiar). Se caracterizan por trabajar en equipo y aportar buenas ideas – guiadas al mejoramiento continuo- para la empresa y sus integrantes. Igualmente, se caracterizan por llegar temprano a la empresa y cumplir a cabalidad con sus funciones.

(3) Con respecto a los demás *Empleados* que conforman la empresa (secretaria, asistente contable, asesores comerciales, vendedores por mostrador, supernumerario, cajera, ayudante de almacén y bodega, personal de apoyo), la mayoría tiene una estabilidad familiar –esposa(o) e hijos- y emocional, lo cual genera motivación y perseverancia por salir adelante. Y, aunque algunos pocos no han tenido las posibilidades de estudiar por lo menos una carrera técnica -como la asistente contable y el almacenista- se caracterizan por ser personas con experiencia dedicadas a su trabajo. Así mismo, la mayoría de personal nació en la ciudad de Bogotá, por lo tanto, se comparten ciertas características como el lenguaje y el estilo de trabajo. Con respecto al horario de llegada todos son cumplidos y puntuales: el personal de almacén llega más temprano (7:30) que el de oficina (8:00), debido a que el almacén debe ordenarse y limpiarse previamente para que la atención al cliente directo sea oportuna y amena. Igualmente, son personas colaboradoras y llenas de entusiasmo para trabajar, aunque en algunas ocasiones, la diferencia de temperamentos y costumbres hace que existen roces y discordias, y por consiguiente, sean identificados como un grupo intolerante.

- **Objetivo de comunicación e información**

La productividad y efectividad laboral se ve interrumpida por los flujos de comunicación desarticulados, debido a la misma ausencia de un objetivo claro y conciso que permitan focalizar, tanto los medios como el contenido de los mismos, hacia una cultura organizacional de la información y mejoramiento continuo a nivel interno.

- **Estrategia de comunicación**

En EFD Ltda. no existe ningún tipo de estrategia de comunicación, pues como se mencionó anteriormente, este vector no hace parte de las prioridades de la empresa

- **Medios (*producción, transmisión y recepción*), fortalezas/limitantes y prioridad**

El público interno es una pieza clave en el desarrollo y ciclo de vida de los medios de comunicación, pues el contenido debe moldearse a las necesidades y cultura de la empresa. Igualmente, son quienes hacen uso de ellos y le dan la importancia y prioridad.

Pero, antes reiniciar con la descripción de los mismos, es imperante aclarar que predomina una distinción entre *informar*, la cual tiene como función poner en relación a los públicos sobre los acontecimientos, contenidos y programas de la empresa y *comunicar*, la cual persigue consolidar relaciones entre esos públicos, a través de un proceso de influencia mutua que permita producir cambios positivos en las actitudes y comportamientos de los mismos (Villafañe, 2004, pp. 306 y 307).

Ahora bien, teniendo presente que el concepto de Comunicación es un factor ajeno a los intereses de la empresa, es evidente que los medios manejados sean escasos: con respecto a los medios *internos*, sólo cuentan con cinco, siendo cuatro (4) de *tipo operativo* –los cuales se fundamentan en *informar* y coordinar actividades-

- *Informes demostrativos mensuales*

Estos informes son diseñados por el revisor fiscal, quien expone a la Junta Directiva y gerentes de área, a través de reuniones periódicas o trimestrales según lo requiera, los movimientos de la empresa (balances). Su prioridad es alta, pues los socios de la empresa deben estar informados sobre el estado actual de la empresa, mediante contenidos reales y certeros.

Fortalezas: el informe permite tener mayor conocimiento sobre la evolución o estancamiento de la organización, con el fin de establecer las estrategias y acciones pertinentes para su mejoramiento.

Limitantes: existe desconocimiento sobre el estado actual de la empresa e interés por saber de ello por parte de los integrantes de la empresa, por lo tanto, en ocasiones se han creado conjeturas erróneas –con respecto a las utilidades que genera la empresa-.

- *Actas*

Este texto escrito es redactado por la secretaria general de la organización, quien después de finalizar una reunión, presenta en forma objetiva lo sucedido, tratado y acordado. Esta es leída al finalizar la reunión, con el fin de informar a los asistentes sobre los acuerdos y las decisiones que fueron tomadas durante la reunión: por lo tanto,

su prioridad es alta. De igual forma, la organización posee un historial, el cual permite confirmar o revisar lo expuesto en una determinada reunión de interés.

Fortalezas: se reporta fielmente la información y determinaciones sobre un tema específico, lo cual sirve como soporte a la hora de conocer, sustentar o debatir un tema específico relacionado con la organización.

- Memorandos

Son comunicados breves de contenido limitado, los cuales son empleados internamente, con el fin de dar a conocer reuniones urgentes, vacaciones, llamados de atención o desvinculación laboral. Estos memorandos, aunque son asignados por la Junta Directiva o jefes de área, son redactados por la secretaria de la empresa; y su prioridad es alta, debido al contenido de interés.

Fortalezas: sirven de soporte a la hora de reclamar o confirmar una determinada información o decisión.

Limitantes: no existe retroalimentación, lo cual imposibilita llegar a acuerdos de forma inmediata y a tiempo.

Ahora, con respecto a los medios de *desarrollo* –los cuales se fundamentan en comunicar (valores, actitudes y comportamientos), informar (contenido de interés general) y motivar- predomina actualmente una.

Así mismo, predominan dos medios en la organización que tiene como fin comunicar:

-Reuniones Primarias

Estos encuentros se realizan entre la Junta Directiva y los gerentes de área, con el fin de conocer y actuar sobre los resultados de los informes demostrativos mensuales. Igualmente, se llevan a cabo reuniones extraordinarias entre gerentes y grupo de trabajo para hacer ciertas modificaciones o cambios que lo requieran.

-Celebraciones o Rituales

Aunque son pocas las celebraciones en la empresa, se destacan anualmente festejos con respecto a temas como cumpleaños (gerente general y jefe financiera, con bombas y ponqué), aniversarios, despedida de fin de año (reunión en restaurantes o fuera de la ciudad) y novenas navideñas. Con respecto a los ritos empresariales, aún no existe ninguno.

Fortalezas: las *reuniones*, permiten ser un espacio de interacción e intervención guiado al acuerdo mutuo para mejoras de la empresa, mientras que las *celebraciones* permiten tener al personal un espacio de esparcimiento, distracción y motivación.

Limitantes: el hecho de que no existan *ritos* en la empresa, la identidad corporativa se ve afectada, pues no hay lugar ni tiempo para fortalecer actos comunes y representativos que fortalezcan su cultura organizacional.

a. MARKETING

EFD Ltda., es una empresa privada, la cual ha extendido su oferta a cuatro públicos estratégicos.

▪ Perfil Clientes

(1) Las *Organizaciones Públicas*, conocidas como entidades gubernamentales o sistemas sociales, tienen como propósito servir y proteger unas reglas fundamentales referidas al orden político y a la vida social, las cuales formulan políticas y beneficios guiados al servicio público con respecto a asuntos de salud, agua energía y gas - satisfaciendo necesidades de la colectividad-, las cuales son controladas y reguladas por el Estado.

Con respecto a este tipo de empresas podemos encontrar como clientes de Eléctricos y Ferretería Delta Ltda. *Hospital* (ESE)¹: del Sur, Vista Hermosa, San Cristóbal, Uribe Uribe, Policía; *Entidades Oficiales*: Dirección Administrativa de la Policía, Club de

¹ Se entiende por ESE a las siglas Empresa Social del Estado.

Gonzalo Jiménez de Quesada, Sespo –Escuela de Estudios Superiores-, DAS, Dijin; Colegio: Benjamín Herrera y CDID.

(2) Las *Organizaciones privadas*, son empresas poseedoras de una unidad económico-social que produce bienes y/o servicios. Se caracterizan por guiar sus asuntos hacia sus propios intereses y necesidades, a partir de normas de comportamiento internas y exclusivas de cada organización, generadas en un ámbito propio, teniendo en cuenta el entorno que las rodea.

Así mismo, considerando la magnitud de su capital, el sector del mercado al que abastece, el grado de automatización en su producción, el número de empleados o su importancia respecto de otras empresas de su mismo sector –*Industrial*, fabricantes de productos mediante materia prima, empleando mano de obra y maquinas industriales; y *Comercial*, los cuales son intermediarios entre el productor y el usuario o consumidor final. Su función es hacer llegar el producto completo (mayoristas, detallistas o mixtas)- las organizaciones varían respecto a su tamaño: pequeñas, medianas o grandes.

Con respecto a los clientes privados de Eléctricos y Ferretería Delta Ltda. –los cuales son atendidos por los asesores comerciales de la empresa, al igual que las entidades públicas descritas anteriormente-, se pueden encontrar, *Empresas Industriales* grandes como: Protabaco, Carrocerías Benford, Compañía General de Aceros, Grasco, Aservinsa, Alambres y Mallas, Colmena -Consorcio Metalúrgico- Productos el Rey, Gaseosas Colombianas.

(3) Las *Licitaciones*, son un medio de contratación, el cual a través del *SICE* - Sistema de Información para la Vigilancia de la Contratación Estatal – permite integrar todos los datos relevantes de proceso de contratación estatal, permitiendo su autorregulación, control institucional y publicidad de las operaciones (Sice, 2008). Las empresas interesadas en esta modalidad de compra, se caracterizan por tener un departamento de proyectos y contrataciones, los cuales se encargan de inventariar los productos exactos referentes a las necesidades y al sector, valorizar la propuesta (\$), subir la información al SICE –teniendo en cuenta los términos y requisitos de la organización en un pliego de contratación- y escoger el mejor postor.

Esta modalidad de contratación tiene gran demanda por parte de organizaciones públicas, referentes a clientes actuales de Eléctricos y ferretería Delta Ltda., como Entidades Oficiales (Dirección Administrativa de la Policía) y Hospitales (Vista Hermosa y Hospital del Sur).

(4) Los *Clientes directos* o por *Mostrador*, son aquellos que adquieren los productos a través de los vendedores internos de la empresa en el almacén. Se caracterizan por hacer compras rápidas de productos específicos, exhibidos en el mismo establecimiento o en la bodega. Son personas que se caracterizan por obtener materiales eléctricos y de construcción para fines de remodelación específicos en empresas y hogar. Es por ello que, además de encontrar personas del común –amas de casa, esposos, familias-, buscando productos para su hogar; también llegan albañiles e ingenieros en busca de materiales para edificación.

- **Objetivo de comunicación e información**

Aún no predomina un objetivo específico y claro, que permita construir una plataforma mediática que articule, armonice y potencialice los medios existentes en la organización con las relaciones con sus clientes.

- **Estrategia de comunicación**

Por lo tanto, EFD Ltda. no cuenta con una estrategia de comunicación, guiada a su público externo que permita gestionar un servicio integral, guiado a la consecución de vínculos de valor.

- **Medios (*producción, transmisión y recepción*), fortalezas/limitantes y prioridad**

Los medios utilizados en Eléctricos y Ferretería Delta Ltda. son escasos y proveen poca información acerca de la empresa, por lo tanto, se maneja un bajo perfil con respecto a su misión y promesa de valor, lo cual disminuye la probabilidad de crear vínculos sólidos y fluidos.

- Correo electrónico

El correo electrónico de EFD Ltda. -ferreteriadelta@hotmail.com- es un medio informativo, el cual es utilizado y revisado por los jefes de área para recibir (cursos, ordenes de compra, quejas, reclamos y dudas de clientes, invitaciones a licitar) y enviar información de interés (cotizaciones, cartas comerciales), tanto para el público interno como para el externo de la organización. Su prioridad es alta, pues permite obtener información de forma instantánea con respecto a inquietudes y demanda de los clientes.

Fortalezas: es un medio rápido, el cual permite obtener información de forma precisa, sin tener que trasladarse de un lugar a otro.

Limitantes: no se precisa el tono del comunicado, por lo que en algunas ocasiones se pueden generar malentendidos, además si no se revisa diariamente se puede perder un contrato o información relevante para la organización.

- Cartas Corporativas de Presentación

En estas cartas, además de estipularse respectivamente una breve historia de la empresa, su trayectoria, los productos que ofrece al mercado y los datos de contacto, evidencia los beneficios y ventajas que provee. Igualmente, se manifiesta el interés por tener vínculos comerciales con dicho cliente –organizaciones públicas y privadas- (estas cartas son llevadas directamente por el asesor comercial quien proporciona una explicación más extensa sobre el servicio que se presta actualmente verbalmente). Su prioridad es media, pues no garantiza resultados certeros ni nexos inmediatos.

Fortalezas: darse a conocer.

Limitantes: no es un medio llamativo por lo tanto puede perderse o refundirse. Además, puede pasarse por alto y no tenerse en cuenta, además de perder tiempo, el cual puede ser utilizado en otro tipo de actividades productivas.

- Cartas

Este texto es redactado por la secretaria siguiendo los parámetros establecidos, y se utiliza en la organización básicamente para presentar a los clientes y proveedores: determinada información sobre solicitudes, reclamos o de carácter social (felicitaciones,

agradecimiento, invitación, cambios entre otros). Su prioridad es alta, pues permite crear vínculos de valor con su público interno y externo.

Fortalezas: es un medio rápido y cortés a la hora de enviar información relevante.

Limitantes: puede perderse y no ser atendido por el destinatario.

-Merchandising



Los elementos utilizados como merchandising en EFD Ltda. son gorras, camisetas, tulas, esferos y almanaques, los cuales representan la identidad verbal y visual de la empresa, además de la dirección y los teléfonos de contacto. Estos son entregados a los clientes de la empresa a principios de cada mes, con el fin de tener un elemento representativo de la empresa que le recuerde y motive comprar en ella nuevamente

Fortalezas: el merchandising permite establecer un espacio en la mente y corazón de los clientes, pues al entregar elementos útiles de la empresa por la compra de un producto, hace que los clientes se sientan importantes y hagan parte de ella.

- Teléfono

Es el medio más utilizado en la empresa, especialmente por la secretaria, quien es la persona que atiende las llamadas, resuelve inquietudes y se comunica con los clientes. Su prioridad es alta, pues es un medio tradicional que tiene funcionalidad permanente.

Fortalezas: hay una comunicación formal y coherente (feedback), la cual permite obtener respuestas consistentes e inmediatas con respecto a las inquietudes o problemas.

Limitantes: el único limitante que existe es que el número marcada este dañado o que ninguna persona atienda la llamada o no se deje un soporte ni registro de la inquietud. Además, se debe ser amable y cortés para así, obtener buenas referencias.

- **Perfil Proveedores**

Ahora siguiendo con los destinos de comunicación de EFD Ltda., se puede encontrar a sus proveedores, los cuales se encargan de producir los productos vendidos en la empresa, de los cuales se destacan:

Pavco –tuberías y accesorios PVC-; *Eternit* –tejas; *Cemex y Argos* -cemento-; *Pintuco y Algresco* –pinturas-; *Metal Center y Materiales el Oriente* –hierro-; *Ladrillera los Mochuelos* –ladrillos-; *Areneras San José* –arena-; *Cerracol*-cerraduras-; *Cacharrería Mundial* –ferretería y sanitarios-; *Luminex* –materiales eléctricos-; *Abracol*- abrasivos-; *Toxement y Sika* –impermeabilizantes; *Grival*, griferías; *Aceros Diaco*, aceros; *Stanley*, herramientas; *Corona*, pisos y sanitarios, entre otros.

Estos proveedores, además de ser empresas nacionales y multinacionales de gran trayectoria en el mercado, son reconocidos dentro del sector, los cual respalda a la empresa y le da confianza al cliente a la hora de comprar, pues sabe que son productos de calidad.

- **Objetivo de comunicación e información**

El objetivo principal de comunicación e información de EFD Ltda., con sus proveedores se fundamenta en entablar vínculos estables de valor y de exclusividad que permitan abordar a través de productos de calidad clientes potenciales.

- **Estrategia de comunicación**

La estrategia de comunicación de EFD Ltda. es mantener un contacto permanente e informal con sus proveedores más fieles y representativos en la empresa, a través de reuniones y visitas.

- **Medios (*producción, transmisión y recepción*), fortalezas/limitantes y prioridad**

Los medios establecidos en la empresa para mantener el objetivo planteado son los siguientes:

-Correo electrónico

El correo electrónico de EFD Ltda. -ferreteriadelta@hotmail.com- es un medio informativo, el cual es utilizado y revisado por los jefes de área para recibir en este caso las cotizaciones de los proveedores y asuntos relacionados con encuentros. Su prioridad es alta, pues permite tener listados de materiales y precios para realizar comparaciones y escoger la mejor opción.

Fortalezas: es un medio rápido, el cual permite obtener información de forma precisa y eral sobre los productos, descuentos y beneficios, sin tener que esperar la visita del proveedor.

Limitantes: el algunas ocasiones la red puede verse afectada, por lo tanto, será imposible revisar el corre electrónico.

- Teléfono

Es el medio más utilizado en la empresa, espacialmente por la secretaria, quien es la encargada de llamar a los proveedores para pagos o para pedir cotizaciones sobre ciertos productos. Su prioridad es alta, pues es un medio tradicional que tiene funcionalidad permanente.

Fortalezas: hay una comunicación formal y coherente (feedback), la cual permite obtener respuestas consistentes e inmediatas con respecto a los precios y beneficios.

Limitantes: este medio puede ocuparse en ciertos momentos del día, por lo tanto, la llamada no podrá contestarse, además, se debe ser cortés o de lo contrario la empresa empezará a ser identificada por su mal trato telefónico.

Con respecto a los medios de comunicación, predominan los siguientes:

- *Reuniones*

Estos encuentros se hacen cada vez que la empresa necesita llegar a acuerdos comerciales con el proveedor o para notificar los resultados del producto. Su prioridad es alta, pues permite promover nexos comerciales más cercanos, además de contribuir a exclusividades.

Fortalezas: son un espacio de interacción y retroalimentación, el cual permite llegar a acuerdos mano a mano, además de estrechar las relaciones, por lo tanto, no existe ningún limitante.

- **Perfil de la Competencia:**

La competencia directa de EFD Ltda. son ferreterías Pymes ubicadas en la ciudad de Bogotá y grandes empresas del mismo sector como *Ferricentro, Interamericana de Suministros, FF Soluciones, Eléctricos Unidos, Ferretería Imperial, Ferretería Nicholson* –especialista en comercializar y distribuir materiales de reconocidas marcas para la construcción-. Estas ferreterías, compiten generalmente con asuntos referentes a licitaciones estatales y a la exclusividad de marca.

- **Objetivos de comunicación e información**

El objetivo principal de comunicación e información de EFD Ltda., con su competencia se fundamenta en conocer las ventajas competitivas que están ofreciendo al mercado.

- **Estrategia de comunicación**

La estrategia de comunicación de EFD Ltda. es mantener un alto perfil y poco contacto.

- **Medios (*producción, transmisión y recepción*), fortalezas/limitantes y prioridad**

No existe ningún tipo de información ni comunicación entre EFD Ltda. con su competencia.

c. ENTORNO

El entorno es un espacio cambiante, el cual influye en el desarrollo y estabilidad de las organizaciones. Es por ello, que EFD Ltda. cuenta con dos destinos principales correspondientes al entorno, que permiten llevar a cabo y en buenas condiciones, las relaciones con los destinos internos y de marketing.

▪ **Perfil**

(1) Las *entidades bancarias*, son instituciones financieras, las cuales ofrecen un portafolio de servicios amplio relacionados con Ahorro, Crédito, Inversión, Transferencias y Servicios Electrónicos –pagos y consultas-.

Actualmente EFD Ltda., cuenta con cuatro entidades bancarias: Banco Popular, Banco de Bogotá, Colpatria y Colmena

(2) La *Cámara de Comercio de Bogotá*, es una entidad privada sin ánimo de lucro, que promueve el crecimiento económico, el desarrollo de la competitividad y el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes y empresarios de Bogotá y de 59 municipios del departamento de Cundinamarca que corresponden a su Jurisdicción. (Cámara de Comercio, “Quiénes Somos”, 2008)

Debido a que la Cámara de Comercio ofrece un portafolio integrado de soluciones guiados a la productividad empresarial, al EFD Ltda. ser afiliado ha obtenido beneficios como capacitaciones, invitaciones a exposiciones internacionales y nacionales relacionados con la construcción en Corferias –Centro internacional de negocios y exposiciones-.

▪ **Objetivo de comunicación e información**

El objetivo de comunicación entre EFD Ltda. con respecto al público del entorno se fundamenta en mantener relaciones de honestidad y confidencialidad, en especial con las entidades bancarias, que son los lugares donde se maneja el dinero. Con respecto a la Cámara de Comercio, el objetivo es mantener un contacto permanente que permita estar

al tanto de los beneficios que dicha entidad presta y las necesidades que surjan en la empresa.

- **Estrategia de comunicación**

La estrategia aplicada para estos objetivos está relacionada con mantener una comunicación franca sobre los movimientos y situación de la empresa.

- **Medios (*producción, transmisión y recepción*), fortalezas/limitantes y prioridad**

Los medios de información utilizados en EFD Ltda., relacionados con su entorno son dos, básicamente:

- Correo electrónico

El correo electrónico de EFD Ltda. -ferreteriadelata@hotmail.com- es un medio informativo, el cual es utilizado y revisado por los jefes de área, en este caso para recibir (confirmación de transacciones, nuevos servicios bancarios, invitaciones a exposiciones y capacitaciones). Su prioridad es alta, pues permite obtener información de forma instantánea con respecto a inquietudes y promociones del público.

Fortalezas: es un medio rápido, el cual permite obtener información de forma precisa, sin tener que trasladarse de un lugar a otro.

Limitantes: si no se revisa diariamente el correo se puede perder un contrato o información relevante para la organización.

- Teléfono

Es el medio más utilizado en la empresa, espacialmente por la secretaria, quien es la persona que atiende las llamadas, resuelve inquietudes y se comunica con las entidades bancarias. Su prioridad es alta, pues es un medio tradicional que tiene funcionalidad permanente.

Fortalezas: hay una comunicación formal y coherente (feedback), la cual permite obtener respuestas consistentes e inmediatas con respecto a las inquietudes o problemas.

Limitantes: el único limitante que existe es que el número marcada este dañado o que ninguna persona atienda la llamada o no se deje un soporte ni registro de la inquietud.

EJE DE ANÁLISIS

- Identidad corporativa

La ausencia de algunos medios de comunicación, que permitan fortalecer las relaciones con su público interno y de marketing, están generando una cultura de la desinformación, además de los pocos medios predominantes, los cuales no se les da la importancia que merecen.

Este escenario contribuye a flujos de información desarticulados y pocas probabilidades de socializar aspectos importantes para la evolución de la empresa como objetivos, normas, políticas, procesos y procedimientos-, además de impedir la creación de vínculos de valor con los clientes (internos y externos).

Así mismo, la *identidad* se ve afectada, pues al no tener medios que ayuden a reestructurar la cultura y componentes de la empresa, los asuntos internos no serán compartidos ni puestos en marcha, al punto de revelar una personalidad retraída y desinformada.

3.8 Aspectos encontrados

1. EFD Ltda. cumple con todos los requisitos estipulados por la ley parafiscal, brindando bienestar y seguridad a sus empleados, quienes se sienten respaldados por una empresa legal y honesta.
2. El personal con el que se cuenta, cumple con su labor diaria, y tiene experiencia en el sector, conociendo claramente las necesidades del los clientes y el movimiento del mercado.
3. EFD Ltda., cuenta con una infraestructura sólida, adecuada a las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos.
4. Los proveedores de EFD Ltda. además de ser reconocidos en el mercado, respaldan la calidad y garantías de los productos.

5. El concepto de Comunicación Organizacional no es reconocido ni tenido en cuenta dentro de la organización.
6. No existe una focalización estratégica que apoye y guíe la identidad corporativa de la empresa.
7. No existe un organigrama de la compañía ni manual respectivo donde se estipulen las funciones de cada uno de los integrantes de la organización.
8. Los medios de comunicación, son escasos (predominan flujos de comunicación desarticulados, tanto con el cliente externo como con el interno).



IDENTIDAD CORPORATIVA

Metodología:

Después de llevar a cabo el análisis situacional de EFD Ltda. y detectar las disfunciones más sobresaliente sobre su estructura y direccionamiento estratégico, se dará paso al análisis de los *cinco sistemas de signos, componentes y atributos de la identidad corporativa de la empresa*, con el fin de obtener una visión más amplia sobre dicho tema, y poder actuar sobre las posibles disfunciones.

4. ANÁLISIS DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA DE ELÉCTRICOS Y FERRETERÍA DELTA LTDA.

Antes de iniciar el análisis de *Identidad Corporativa* de EFD Ltda. es pertinente tener presente que éste vértice organizacional es el reflejo de la empresa en su totalidad y, sobre todo, lo que la diferencia de su competencia e identifica y referencia ante su público interno y externo, pues es un instrumento fundamental de la estrategia de la empresa y de su competitividad, donde su elaboración y gestión operativa no es solamente cuestión de diseño y visibilidad, sino que se manifiesta por medios culturales, verbales, objetuales y ambientales.

Pero esas manifestaciones, en especial la Identidad Corporativa visual, verbal y ambiental, están ceñidas a tres estrategias diferentes -según Justo Villafañe- las cuales se implementan dependiendo la estructura corporativa y evolución de la empresa (2004, pp. 79 y 80):

- *La estrategia de respaldo*

Se utiliza en organizaciones constituidas por diversas compañías que siguen estrategias comerciales y organizativas diferentes, pero tienen una vinculación con la casa matriz.

- *La estrategia de marcas*

Se utiliza cuando la organización maneja diversas marcas independientes en el mercado, compitiendo entre ellas mismas, y conservando una desvinculación con la casa matriz.

- *La estrategia monolítica*

Se utiliza cuando la organización maneja una denominación corporativa y un estilo visual únicos en todas las manifestaciones de la empresa. Tal es el caso de EFD Ltda., la cual ha aplicado dicha estrategia, durante 28 años de vigencia, en todas sus manifestaciones físicas: como papelería, merchandising e identidad ambiental.

- Objetos

-Merchandising: esferos, gorras, camisetas, tulas y almanaques.



- Dotación de personal

-Camisetas, overoles, cinturón y botas para ayudantes de bodega, chalecos para hombres y blusones para mujeres.



Así mismo, la estrategia monolítica permite que la marca sea un activo importante para la empresa, logrando aplicar: *Funciones de Identificación* –principal exigencia que cumple la identidad visual y verbal de la empresa, la cual asegura su reconocimiento dentro del sector y entre sus públicos (interno, de marketing y entorno), y

posteriormente, la identificación de sus productos y mensajes- y *Funciones de Diferenciación* –a partir de la identidad visual y verbal la empresa adquiere un espacio en la memoria del público, el cual la relaciona y diferencia de su competencia a partir de una “*estrategia de diferenciación comercial basada en la identidad propia, mas que en la diferencia real de sus productos*” (Villafañe, 2004, p. 78 y 80).

Ahora, teniendo presente el orden de la metodología se dará paso al análisis de los **CINCO SISTEMAS DE SIGNOS** que conforman la identidad de las organizaciones - planteados por Joan Costa en su libro *DirCom On-line*, 2004, pp. 128-132:

1.1 Identidad Verbal

Esta empresa tiene un *Nombre*, el cual inició su vida legal y social en el momento en que fue registrado en propiedad y amparo de la ley en la Cámara de Comercio de Bogotá. Aunque no cumple con principios de *originalidad* -pues la mayoría de ferretería inician con su sector económico, nombre único y naturaleza jurídica-, sí de *unicidad*, con el fin de no caer en confusiones o problemas legales por plagio, además de tener un elemento de referencia e identificación: “básicamente se escogió este nombre para que el público identificará de forma inmediata el sector en el cual nos desenvolvemos y los diferentes productos que manejamos”, comenta Gerardo Ortiz, socio y propietario de la empresa, enero 20 de 2008.

Igualmente, se debe tener presente que este factor, además de ser un eje importante a la hora de definir la identidad diferencial de la empresa, pues es su ‘*capital identitario*’, permanece indisociablemente ligado a la imagen organizacional: la empresa es reconocida dentro del sector y nombrada por sus clientes internos y externos como Ferretería Delta o simplemente ‘Delta’¹, pues además de ser una palabra corta, es más fácil de recordar y permanece por mayor tiempo en la memoria de los públicos.

¹ Se escogió como nombre propio e identitario “Delta” por una razón en especial: continuar con el nombre de una empresa del mismo sector en donde fue socio –gerente general. y aprendió del negocio antes de independizarse y formar su propia empresa.

- **ANÁLISIS**

ELÉCTRICOS Y FERRETERÍA DELTA LTDA.

El nombre de la empresa fue creado hace 28 años por el propietario y socio de la empresa, por lo tanto, la calidad gráfica no es contemporánea. La tipografía utilizada, hasta nuestros días, es Times New Roman, debido a tres razones: la primera, en el momento de su constituir y formalizar la empresa y diseñar su nombre, los estilos tipográficos eran escasos, por lo tanto, se escogió una fuente sencilla; en segundo lugar, no hubo ningún tipo de conocimiento ni asesoría sobre estrategias de identidad que permitiera crear un nombre y diseño original; y por último, la letra escogida representa la solidez, resistencia y durabilidad de los materiales que se distribuyen en la empresa, además de la sensación de dureza a la hora de su pronunciación, lo cual permite ser coherente con el espíritu del sector, pero no de la empresa, pues aún falta fortalecer aspectos internos que reflejen la esencia de la empresa: *estabilidad interna*.

Con respecto al color, fue seleccionado el *rojo* por los socios de la empresa, pues además de ser uno de sus colores favoritos, tiene un significado simbólico, el cual describe la dinámica actual de la empresa: “es un color vivo y enérgico, el cual representa la actividad diaria que se vive en la empresa y la energía que los integrantes de la empresa le impregnan a la vida laboral”, comenta Gerardo Ortiz, socio y propietario de la empresa, enero 20 de 2008.

Así mismo, la empresa cuenta con un slogan “**Gracias... por permitirnos servirles**”, el cual, además de ser un componente clave en la identificación y representación de la empresa, personifica uno de los elementos –el *servicio*– con mayor influencia en la identidad de la empresa, pues es la carta de presentación y apertura para generar vínculos de valor y fidelización con los clientes externos. De igual forma, el servicio es el reflejo de la cultura organizacional que actualmente se vive, y que de cierto modo hay que reformar, para así, poder ofrecer un servicio integral y satisfactorio que permita construir una personalidad impactante y única.

1.2 Identidad Visual

El segundo signo es específicamente, *gráfico*, el cual gira entorno a la marca así como al nombre, desarrollando y abarcando todas las manifestaciones y comunicaciones de la empresa, las cuales deben generar gran *potencial de recordación* en el público objetivo:

- **ANÁLISIS**



El símbolo igualmente fue diseñado por los propietarios de la empresa, lo cual genera gran valor para los integrantes de la empresa y los mismos clientes, quienes delimitaron las siglas del nombre –EFD- entre un cuadrado *blanco*, el cual representa la honradez de los procesos internos y externos de la empresa; el *rojo*, el cual ocupa el mayor porcentaje del símbolo y representa la personalidad dinámica y servicial de la empresa, y por último, el marco *negro*, el cual forma un octágono que contrasta con los dos colores y permite diferenciar las letras: F –es la más grande y significativa, pues representa el sector más amplio de la organización-, E –el cual representa los eléctricos-, fusionándose y formando la D –delta, nombre propio y único de la empresa, el cual la identifica a nivel interno y externo-.

Con respecto a las formas y estilos de la identidad visual corporativa, se puede definir el símbolo como un *estilo estructural*, donde predomina lo clásico y lo austero plásticamente, a partir de tres propiedades: se caracteriza por el uso de formas regulares y simétricas, se manejan pocos colores, su mejor virtud es la simplicidad y soporta el paso del tiempo.

Es importante aclarar que aunque el símbolo no comparte ningún tipo de relación con los productos ofrecidos por la empresa; sí con la identidad verbal que la conforma, siendo éste su sello de identificación y diferenciación, pues además de ser reconocido en el sector y por sus clientes internos y externos, gracias a su trayectoria y apoyo visual –aviso, papelería y merchandising- sus colores fueron adoptados por la empresa y aplicados a varios elementos visuales, en especial, la arquitectura corporativa del almacén –colores corporativos-.

1.3 Identidad Objetual

La personalidad corporativa que está reflejada en los productos que se comercializan y distribuyen en una determinada empresa conforman un aspecto de la identidad corporativa, la cual es entendida siempre como un factor diferencial en la construcción de la imagen.

- **ANÁLISIS**

Eléctrico y Ferretería Delta, aunque no cuenta con productos importados, su portafolio está compuesto por materiales de excelente calidad necesarios para la construcción, mantenimiento y remodelación de espacios, respaldada por proveedores reconocidos y posicionados en el mercado. Es por ello, que en el formato de remisiones de la empresa se encuentra la frase “somos distribuidores de las mejores marcas”. Entre las marcas manejadas, las más reconocidas son:

Tuberías y accesorios PVC



Pinturas



El Color de la Calidad

Impermeabilizantes



Tejas



Eléctricos



Griferías

Cemento



Abrasivos



Pisos y sanitarios



Aceros



Herramientas



Igualmente, EFD Ltda. aplica la filosofía corporativa: “*lo que no tenemos, lo conseguimos*”, atributo el cual ha permitido que los clientes externos los identifiquen y asocien como una empresa cumplida con respecto a la entrega de la mercancía.

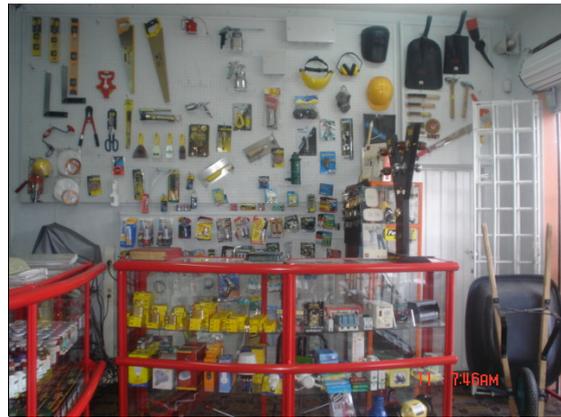
Pero la identidad objetual, no sólo se debe exhibir en el almacén de la empresa, sino que debe tener un soporte físico como catálogos, los cuales inviten al asesor comercial a ofrecer de forma más dinámica los productos, y al cliente, a tener opciones de elegir y encontrar el producto más acorde a sus necesidades.

1.4 Identidad Ambiental o Arquitectura Corporativa

La identidad del lugar, además de ser lugar de encuentro, atención, servicio y compra, es el ambiente donde el público vive una experiencia total, la cual forma parte la imagen global de la empresa.

- **ANÁLISIS**
 - a. Con respecto a la empresa escogida –EFD Ltda.–, el lugar de encuentro entre los vendedores internos por mostrador y los clientes directos. Es un lugar amplio, limpio y organizado. De igual forma, se manejan los colores corporativos tanto en las repisas (donde se exhiben los productos eléctricos) como en las vitrinas y stans (donde se exhiben los productos de ferretería eléctricos y materiales para la construcción).





- b. Así mismo, la fachada tiene el símbolo de la empresa, acompañado en la parte superior de la misma por un aviso donde se estipula la identidad verbal y visual, además de las diferentes marcas que se manejan en el inventario, tal como se puede apreciar en las ilustraciones.



De este modo, tanto los clientes actuales como los clientes potenciales, pueden identificarla y diferenciarla del resto a simple vista.

- c. Con respecto a la arquitectura corporativa interna, la cual corresponde al lugar de trabajo y correlación entre los integrantes de la empresa –oficinas-, se vive un ambiente parco y vacío, donde la identidad visual no juega un papel importante, pues no existen cuadros alusivos a la cultura organizacional de la empresa ni ilustraciones que representen la razón de ser y visión de la misma (debido a la ausencia de las mismas como se estipulo en el análisis situacional): lo cual genera un norte y sentido de pertenencia nulo, pues no predomina ningún medio que represente y les recuerde quiénes son como equipo y para dónde se dirigen como tal.

Oficinas



Oficina- Gerente General

Oficina- Sub-Gerente



Oficinas Administrativas



1.5 Identidad Cultural

Signo más relevante en este proyecto para la construcción de la identidad corporativa, la cual se conforma de percepciones, que se conjugan a través de *la unidad estratégica empresarial, personal de trabajo y los sistemas de valores corporativos*, que surgen de la historia de la organización, el proyecto de comunicación empresarial y la cultura corporativa: los cuales conforman los **COMPONENTES ESTRUCTURALES DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA** y van de la mano del *sistema de signos*, contribuyendo a gestionar de forma integral la personalidad de la empresa. (Villafañe, (2004, pp. 18-20).

1.5.1 Historia de la organización, posee esa naturaleza inmutable que le confiere a la identidad corporativa su primera propiedad definitoria y su carácter permanente, pues “asocia sus fundadores e integrantes, servicios o productos, pequeñas y grandes transformaciones, éxitos y fracasos”.

EFD Ltda. al ser una empresa pequeña, pero con gran trayectoria y reconocimiento en el sector, posee una historia organizacional caracterizada por la evolución y el estancamiento, pues a pesar de aumentar su personal y portafolio de productos, sus procesos y formas de actuar se llevan a cabo a través de métodos tradicionalistas.

*Historia de la empresa, Análisis situacional.

1.5.2 Proyecto De Comunicación Empresarial, se conoce como “un factor mutable, el cual por naturaleza y definición debe cambiar, con el fin de adaptarse a las nuevas circunstancias del entorno en el que se desenvuelve la compañía, para satisfacer sus metas corporativas”. Este proyecto de comunicación se encuentra definido por dos aspectos que son:

1.5.2.1 La estrategia empresarial

Son la base y guía de las acciones presentes y futuras, la cuales son determinantes a la hora de conseguir funcionalidad y armonía corporativa

Con respecto a la **Visión Estratégica** en EFD Ltda. aún no predomina un propósito y dirección sobre lo que se quiere ser y cómo llegar a ello, ni una **Misión** que defina la *razón de ser* de la organización, ni una **Propuesta de Valor** que permita gestionar vínculos de valor con su cliente externo. Estos aspectos son de gran importante en la construcción de una cultura organizacional, y por lo tanto, de una identidad corporativa sólida, pues además de diferenciarlos del resto, son las bases fundamentales para evolucionar, tendiendo como foco el mejoramiento continuo y el orgullo de poder cumplir a cabalidad, y de forma integral, con las expectativas internas y de los clientes.

1.5.2.2 Las políticas de acción

No predominan políticas concretas que expresen los límites de las conductas internas para el logro de los objetivos de la empresa. Por lo tanto, la identidad corporativa se ve afectada, pues al no predominar un reglas de comportamiento, se va a reflejar un a dinámica empresarial desordenada.

1.5.3 Cultura Corporativa, es un atributo trascendental el cual permanece anclado temporalmente en el pasado y el presente: atributo permanente de una organización, el cual tiende a cambiar para asegurar una efectiva identidad. Se encuentra formada por tres aspectos:

1.5.3.1 La Ideología Corporativa

“Son los valores asumidos por la organización ‘work values’ para su desenvolvimiento productivo o pautas que guían y dirigen la conducta y decisiones de los integrantes de una organización”

Los **principios** de la empresa, los cuales hacen parte de la **filosofía o ideología empresarial** y el modo de actuar de la organización (*Sentido de pertenencia, Trabajo en equipo y Servicio integral*), se han definido durante el transcurso de los años por la Junta Directiva de la empresa, pero sin ningún resultado, pues se le ha dado más importancia a la rentabilidad y solución de problemas comerciales; ignorando y desconociendo la importancia de socializar y formalizar estos atributos en la empresa

como un estilo de vida organizacional, los cuales lograrán obtener mayor ventaja competitiva y mejorar los resultados de la empresa, a través de una personalidad fuerte y comprometida con su labor, la cual permita proyectar una imagen confiable, positiva y diferencial.

Pero estos principios se han vistos afectados por la ausencia de *variables culturales*²- definidas por Justo Villafañe en el marco teórico de éste proyecto- las cuales tiene como fin principal: definir, identificar y clasificar una cultura e identidad corporativa propia y auténtica, que guíe y represente la forma correcta de actuar de la organización y que corresponda a los factores axiológicos, dinámicos y estratégicos de la misma: para ello, es importante llevar a cabo un análisis que permita detectar las disfunciones más relevantes que están influyendo directamente en el desarrollo adecuado de dichas variables, para así, actuar sobre ellas de manera acertada y efectiva, y poder entablar una identidad corporativa que represente fielmente lo que se quiere *ser: una empresa sólida y estructura, fortalecida por una cultura de la comunicación y el cambio estratégico guiado al servicio integral,, satisfaciendo a cabalidad las necesidades y expectativas de su público interno y externo.*

Con respecto a las Variables conformadas por los factores axiológicos de la cultura, los cuales explican los comportamientos internos y externos de la organización se pueden encontrar:

4.5.3.1.1 Valores Compartidos:

“Atributos de carácter general que definen la cultura genéricamente a partir de ciertos rasgos propios de la empresa” (Vilafañe, 2004, p. 134).

Con respecto a la *estructura de las relaciones en el seno de la organización*, EFD Ltda. cuenta con una estructura tradicionalista, donde el gerente toma las decisiones de la

² Se entiende por *Variables Culturales*, a las características organizativas que sirven para definir, identificar y clasificar una cultura organizacional, las cuales son utilizadas en la intervención operativa sobre dicha cultura (Villafañe, 2004, p. 133)

empresa y los jefes son responsables por el cumplimiento de sus subalternos. Se vive un ambiente de colaboración y cumplimiento, a través del control y la supervisión.

Con respecto a los *valores profesionales u operativos*, EFD Ltda. se destaca claramente, pues se ha llevado a cabo - durante 28 años de funcionamiento- una gestión HONESTA, tanto en los procesos y procedimientos de la empresa como en la forma de actuar. De este modo, el público objetivo nunca se sentirá engañado ni estafado, identificando a la empresa como un grupo ético y confiable a la hora de crear lasos comerciales. Estos valores, aunque se evidencian durante la jornada laboral no se refuerzan a través de una gestión cultural centralizada, la cual permita fortalecerlos y socializarlos a través de objetivos y estrategias de comunicación, teniendo como guía una focalización estratégica y unos principios definidos y arraigados, para así, lograr consolidar una cultura del servicio fuerte³, que permita diferenciarse de su competencia y permita posicionarse en el mercado.

Con respecto a las *creencias*, definitivamente en EFD Ltda. se comparte la afirmación “*el clientes externo es el más importante en la empresa*”, por lo tanto, la gestión se centra básicamente en satisfacerlo y obtener buenos resultados a partir de ello. Pero, debido a las disfunciones internas y la ausencia de una cultura fuerte, éste se ve afectado, repercutiendo en las ventas y el crecimiento empresarial.

Con respecto al *diseño orgánico de la empresa*, la gestión de EFD Ltda. aún sigue siendo de tipo *mecánico*: la cual se caracteriza porque en la **organización**, la estrategia siga la estructura y predomine la centralización con respecto a las decisiones; con respecto al **personal**, el estilo directivo está orientado al desempeño y los resultados, mas no a las relaciones y la motivación intrínseca y extrínseca, que permita sentir al empleado parte de la empresa, lo cual está generando una **cultura** débil y rígida, donde el formalismo y el tradicionalismo hacen parte de la vida laboral.

³ Se entiende por una **Cultura Fuerte**, a la existencia de un claro e indiscutible liderazgo interno, valores compartidos y arraigados por todos lo integrantes de la empresa, capacidad de la cultura para orientar procedimientos y rituales, una decidida apuesto y valor por el recurso humano, fomento y desarrollo de las capacidades disponibles y la existencia de símbolos que favorezcan el sentido de pertenencia de la organización. (Villafañe, 2004, p. 142)

Con respecto al *valor del individuo en la organización*, aunque predomina reconocimiento monetario, buen trato entre jefes y subalternos y cumplimiento sobre los parámetros regidos por la ley parafiscal, es importante mantenerlos motivarlos e incentivarlos, a través de otros métodos como reconocimientos, capacitaciones o ascensos, que permitan hacerlos sentir parte importante e indispensable en la empresa, generando así, mayor sentido de pertenencia y orgullo corporativo.

4.5.3.1.2 Formas de Pensamiento y Aprendizaje:

“Las cuales determinan el tipo de mentalidad de los empleados y los criterios utilizados para la solución de problemas y el desempeño laboral”

La forma de pensamiento en EFD Ltda. aún es de tipo *tradicionalista*, donde el Gerente General, además de ser la cabeza estratégica y funcional de la organización, es el que aprueba todas las decisiones, ignorando en algunas ocasiones procesos de planificación y *empowerment* con respecto a los jefes de área que permitan desarrollar y tomar posesión del cargo y de sus subalternos. Esta situación está generando una cultura administrativa guiada al control y regulación permanente, más que a los valores y las relaciones que conduzcan a generar trabajo en equipo y cooperación.

Por otro lado, el aprendizaje y formación profesional corre por cuenta de las personas, pues la empresa, aún no ha formalizado capacitaciones ni cursos para el desarrollo sostenible de su personal de planta, sino para el nivel medio (jefes de área, quienes asisten a seminarios o talleres los cuales son ofrecidos por sus proveedores o Cámara de Comercio de forma gratuita): lo cual es un problema, pues se tienden a generar sentimientos negativos como desmotivación y resentimiento con la misma empresa, pues los empleados en cambio de sentirse parte fundamental de ella, actúan y cumplen un papel de individuos que se dedican a cumplir órdenes y generar resultados.

4.5.3.1.3 Relaciones de Influencia de Poder:

“La cual se determina a través de la estructura organizacional y las relaciones globales de la empresa” (Vilafañe, 2004, p. 135).

Como se dijo anteriormente, la ideología tradicionalista aún predomina en la organización, por lo tanto, la influencia de poder se genera con los mismos empleados, los cuales determinan directamente sobre las decisiones finales del Gerente General en algunas ocasiones, lo cual ha generado un clima organizacional tenso.

Así mismo, los jefes de área, en especial el comercial quien debe liderar y guiar su personal a cargo (asesores comerciales y vendedores por mostrador), al igual que la administrativa y logística, han llegado a ser desacreditados y desautorizados, pues sus subordinados al no tener claro quién es su jefe inmediato, o peor aún, al no estar de acuerdo con ciertas decisiones internas o al tener algún problema personal, recurren de forma inmediata al iceberg de la empresa el Gerente general, lo cual evidencia que el trabajo en equipo, el diálogo y el mutuo acuerdo entre grupos de trabajo es ajena a la gestión de la empresa.

Estos hechos, han dejado secuelas en el camino, generando en el mismo empleado desasosiego, al no poder actuar sobre sus responsabilidades. Por lo tanto, el clima se ha visto afectado, pues predomina cierta rivalidad y competencia entre ellos mismos por obtener el consentimiento y reconocimiento del Gerente general. Igualmente, la ausencia de un organigrama está generando relaciones de poder burocráticas y una comunicación descendente de poder.

4.5.3.1.4 Instrumentos de Motivación y Recompensa:

“Criterios que dominan en cada organización para incentivar a sus integrantes a mejorar su gestión y recompensar su buena conducta” (Vilafañe, 2004, p. 135).

El único reconocimiento que se aplica a los integrantes de la empresa EFD Ltda. por su desempeño laboral es de tipo monetario, así mismo la motivación no hace parte de los planes de la empresa, lo cual hace que la vida laboral se torne monótona y aburrida. Solamente se evidencia un agradecimiento y reconocimiento público y general en la celebración de fin de año: “*despedida de la empresa* en la cual se integran y divierte el personal de la empresa.

4.5.3.2 *Los Comportamientos*

“Son todas las manifestaciones y conductas que expresan diariamente y de forma colectiva los integrantes de la organización, los cuales debes estar guiados y determinados por los valores corporativos, para así, poder difundir una identidad propia y única”

Con respecto a las *conductas*, en EFD Ltda. aunque se trata de mantener un conducto regular, no existen políticas que las conduzcan y definan, además predomina miedo y resistencia al cambio -en especial por parte de la gerencia-, lo cual impide el cumplimiento de órdenes o estándares establecidos en la empresa, pues no existe compromiso y cumplimiento integral de las labores diarias, influyendo notablemente en el servicio al cliente –fuente diferencial-: genera desorden y en ciertos casos desespero, pues se afecta a la empresa en general, la cual funciona como una cadena: si un eslabón se rompe, la consecución se verá afectada. Igualmente, se cuenta con personas con experiencia en cada uno de los campos o áreas de la empresa, lo cual permite que las acciones se lleven a cabo de forma segura. Así mismo, el trato y atención a los clientes es amable y cortés, pues es la prioridad de la empresa, actualmente.

Con respecto a las *normas empresariales*, aunque no están estipuladas en papel, se ejecutan diariamente, siendo la Junta Directiva el modelo a seguir: *horario*, respetar la hora de llegada, salida de la empresa y almuerzo –la cual lleva vigente 28 años- y *convivencia*, como no consumir bebidas alcohólicas ni fumar dentro de las instalaciones de la empresa, mantener el lugar de trabajo limpio y ordenado, cuidar el vocabulario entre los integrantes de la empresa, escuchar música a un volumen modesto que no limite ni interrumpa la labor de los demás, respetar a los demás, evitar distracciones durante la jornada laboral como msn o juegos en Internet, entre otras.

Con respecto al *lenguaje*, éste se encuentra estructurado bajo los conceptos y la dinámica de los procesos internos manejados en la empresa, lo cual permite, que se identifiquen con el sector en cual se están desarrollando, y además, predomine una coherencia a la hora de interactuar con su público externo.

4.5.3.4 *Las Orientaciones Estratégicas*

“Se conocen como los principios de acción, los cuales rigen la labor empresarial”

1. Orientación hacia la Empresa:

Inexistencia de políticas de servicio, ausencia de normas organizacionales, falta de cooperación entre las áreas funcionales, ausencia de organigrama, comportamientos y actitudes inapropiadas ante conflictos, resistencia al cambio, inexistencia de identidad ambiental o arquitectura corporativa a nivel interno.

2. Orientación hacia el Cliente externo:

Contacto regular y proactivo, pocas personas dedicadas a la atención al cliente, compromiso y dedicación hacia el servicio, adecuación del trabajo a la necesidades del cliente, retroalimentación tardía, buenas relaciones, el cliente tiene la razón.

3. Orientación hacia el Personal:

Retribuciones y prestaciones satisfactorias, buenas relaciones interpersonales, predomina el respeto mutuo, poco trabajo en equipo, ausencia de promociones y ascensos, gestión poco participativa, comunicación interna escasa y descendente.

4. Orientación hacia los Costos y Resultados:

Existencia de programas y directrices sobre control de costos, mentalidad de ahorro y énfasis en la eficiencia, informes sobre balances y presupuesto de la empresa reales. Mucho control, poca planificación; sistema mecánico de gestión, ausencia de objetivos, cumplimiento de tareas, disposición tardía para la solución de problemas e imprevistos, desconocimiento de los planes y metas de la empresa –personal no directivo-

5. Orientación hacia la Innovación:

Predisposición pero temor al cambio, ausencia de mejoras con respecto a procesos, ausencia de líderes creativos, gestión centralizada, poca atención a la formación orientada hacia la innovación y mejoramiento continuo.

6. Orientaciones hacia la Tecnología:

Equipamiento tecnológico –computadores y sistema Siigo- en las áreas de la empresa, inversión relativamente importante en tecnología, pero aún se puede invertir en algunos medios de comunicación como una página Web que permita articular, armonizar y potencializar una plataforma mediática sólida, la cual favorezca a la identidad

corporativa de la empresa y a consolidar vínculos de valor y reconocimiento por su público externo.

Conclusión: es evidente que la gestión laboral de EFD Ltda. se encuentra orientada a los clientes y costos, pues hay mayor inversión y reconocimiento sobre dicho aspecto, lo cual ha generado un grado de descuido con respecto al resto de variables, influyentes en el desarrollo oportuno y eficiente de la identidad de la empresa.

Luego de exponer los componentes de identidad corporativa relacionados con la historia, el proyecto de comunicación empresarial y la cultura corporativa, se analizarán por último, los ítems restantes que hacen parte de las organizaciones, los cuales permiten complementar y formalizar su personalidad empresarial, los cuales están agrupados en *atributos*.

4.6 En cuanto a las **ATRIBUTOS PERMANENTES DE IDENTIDAD** se pueden observar tres variables:

- a. Actividad Productiva:** gestión principal desarrollada por las empresas a la hora de comercializar productos y servicios, los cuales deben generar valor, tanto para el público interno como para el externo.

A partir de dicha explicación es evidente que EFD Ltda., para ganar mayor ventaja competitiva, deberá empezar a implementar y gestionar actividades productivas como controles de calidad y gestión de conocimiento y reconocimiento: *guiadas a mejorar el servicio de comercialización y distribución, lo cual permita fidelizar más clientes y satisfacerlos de forma correcta y a cabalidad, además de identificarlos como una empresa integral y diferente.*

- b. Competencia Mercadológica:** capacidad que tiene una empresa para competir en el mercado en la comercialización de sus productos o servicios. Esta puede evidenciarse a través de:

- Los *precios*, los cuales son asignados de forma justa y coherente al mercado por la gerencia; con respecto a la *calidad* de los productos, EFD Ltda. maneja un portafolio envidiable, pues además de comercializar marcas reconocidas en el mercado, tienen respaldo y reconocimiento a nivel nacional e internacional.

- Con respecto a la *distribución*, ésta se planea de forma organizada, por lo tanto, los tiempos y la mercancía llegan de forma cumplida, aunque se puede mejorar en ello, obteniendo un vehículo más que represente la identidad verbal y visual de la empresa, para así, tener un reconocimiento mayor fuera de la empresa, y agilizar los pedidos y aumentar la satisfacción del cliente.

- Con respecto *al conocimiento del mercado*, el cual está inmerso en las acciones y oferta de la empresa: se puede concluir que EFD Ltda., conoce muy bien el mercado, ofreciendo productos para todo tipo de público (entidades públicas y estratos medios y bajos). Aunque, sería interesante y productivo participar en ferias, cursos o talleres – personal de la empresa- donde se puedan abstraer ideas innovadoras, que satisfagan las necesidades de los clientes, y sean rentables para la empresa.

c. Naturaleza Societaria: forma jurídica que adopta la empresa para el cumplimiento de la ley: Eléctricos y Ferretería Delta, fue consolidada en el año de 1980, como una *sociedad Limitada*⁴ ante la Cámara de Comercio de Bogotá, hasta nuestros días.

⁴ La **sociedad de responsabilidad limitada** es una *sociedad mercantil* de carácter capitalista, en la que el *capital social* está dividido en cuotas sociales de distinto o igual valor, representadas por títulos y en la que la responsabilidad de los socios se circunscribe exclusivamente al capital aportado por cada uno. (Wikipedia, 2008, disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Sociedad_de_responsabilidad_limitada)

4.7 Aspectos encontrados

1. La empresa posee una identidad verbal y visual monolítica, lo cual permite ser reconocida por los integrantes y sus clientes.
2. La empresa se caracteriza por tener un punto de venta completo, confortable y organizado, identificado por sus clientes y visitantes.
3. la empresa se caracteriza por tener una identidad objetual de calidad y respaldo, manejando las mejores marcas del mercado, en referencia a construcción, remodelación y mantenimiento de espacios.
4. La empresa no cuenta con una identidad ambiental interna, que los identifique a nivel interno.

Debilidad con respecto a la *identidad cultural*, la cual está encaminada a la ausencia de principios y valores arraigados que permitan guiar la conducta del personal, políticas y normas concretas que rijan las acciones internas de la empresa y construyan un estilo laboral encaminado al desarrollo sostenible de su personal, y por lo tanto, de la misma empresa.



DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN

Metodología:

A partir del análisis expuesto anteriormente sobre la estructura interna e identidad corporativa de la empresa, se dará paso al diagnóstico de comunicación, en donde se expondrán las disfunciones generales encontradas y sus ejes de análisis correspondientes. Igualmente, se llevará a cabo una investigación cuantitativa y cualitativa que permita comprobar los resultados arrojados, para así, plantear la estrategia más acorde a las necesidades y composición de la empresa con respecto a su Identidad Corporativa.

5. DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN

5.1 *Objetivo General*

Diagnosticar los problemas más influyentes – en relación a la identidad corporativa de Eléctricos y Ferretería Delta Ltda.- con el fin de identificar sus causas y consecuencias, así como los actores y procesos que se encuentran directamente afectados; y de esa forma, llevar a cabo la propuesta más acertada y los cambios pertinentes, que permitan ofrecer soluciones certeras dentro del marco cultural y de comunicación, y de esa forma lograr establecer en la organización una *personalidad* única e inimitable, la cual sea reconocida a nivel interno, y de allí, a nivel externo.

Objetivos Específicos del Diagnóstico

1. Tener presente la contextualización de la empresa, para así, determinar las disfunciones o problemas más representativos, y así, ser identificados y definidos en el diagnóstico de comunicación.
2. Priorizar los problemas con el fin de saber la influencia que tiene uno sobre otro, además de valorizarlos y esquematizarlos, con el fin de conocer el grado de incidencia con respecto a la identidad de la organización.
3. Contrarrestar el problema priorizado en las diferentes áreas que conforman la organización, con el fin de identificar el impacto que tiene sobre ellas, además de visualizar las posibles causas de su origen.
4. Encontrar las variables generales más acertadas que guíen y sustenten la investigación, para así, dar paso a la recolección de información pertinente, la

cual es suministrada a través de herramientas de comunicación como entrevistas, encuestas, talleres o diarios de campo.

5. Sistematizar y analizar la información arrojada por las herramientas de comunicación, con el fin de obtener conclusiones concretas y pertinentes, las cuales servirán de apoyo a la hora de proponer la alternativa de solución.
6. Plantear la propuesta más acertada y pertinente, que permita reducir el problema relacionado con la identidad corporativa, el cual será tenido en cuenta y ampliado en el último capítulo del proyecto.

5.2 Etapas del Diagnóstico

5.2.1 IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DE PROBLEMAS

En este punto es de gran relevancia, además de detectar las disfunciones más influyentes de comunicación con respecto a la identidad corporativa de la empresa, definirlos y encasillarlos en los ejes de análisis correspondiente, con el fin de establecer soluciones centrales y reales a la situación que está enfrenando la organización con respecto al tema tratado: *identidad*

EJE DE ANÁLISIS: COMUNICACIÓN

1. *El concepto de Comunicación Organizacional es un factor ajeno a los intereses de la empresa*

La ausencia de una comunicación organizacional, ha influenciado notablemente en la formalización de la identidad corporativa estable, pues no se ha constituido un direccionamiento estratégico que permita guiarla y diferenciarla de su competencia. Así mismo, tanto la comunicación como los medios son escasos, generando flujos de información desarticulados entre las áreas, afectando directamente el servicio que ofrece la empresa, elemento diferenciador. Igualmente, debido a la comunicación informal y a incertidumbre vivida, por parte de las decisiones y cambios que se está manejando entre jefes y subordinados, está incursionando el rumor de pasillo.

EJE DE ANÁLISIS: IDENTIDAD

2. *Debilidad frente a la Identidad Cultural*

La cultura organizacional no posee contenidos originales, prescritos y autorregulados al interior de la empresa, lo cual está generando, un sistema mecánico de gestión, Además, no predomina una estrategia empresarial –focalización estratégica: misión, visión y propuesta de valor-, un organigrama ni una ideología concreta (principios, valores, políticas, normas) –que entrelace y coordine lo emocional y productivo entre el individuo y la organización a la que pertenece, permitiendo mejorar y regular la gestión

y las relaciones internas, y por lo tanto, el servicio al cliente prestado: “*los servicios son las personas y la cultura es el vehículo de la ética, la calidad, la personalidad y el estilo de la empresa en la formación de valor*”.

3. Ausencia de una identidad ambiental o arquitectura corporativa interna

La ausencia de una cultura organizacional fuerte influye directamente en la capacidad de cohesión interna: identificación de sus integrantes como si fueran portadores de un símbolo indeleble que les confiere sentido de pertenencia, el cual puede transformarse en orgullo corporativo, a través del fomento de los significados de la cultura y expresión física de la misma. Y, aunque se ha hecho una gran gestión sobre este tema en el punto de venta de la empresa, es importante que en el área interna, la cual corresponde al lugar de trabajo y correlación entre los integrantes de la empresa –oficinas- predomine una identificación cultural clara, donde se represente además de la identidad visual de la empresa, la planeación estratégica de la organización: pero antes, es necesario establecer y formalizar las bases estructurales y culturales, con el fin de compactar y divulgar una identidad corporativa sólida y diferencial compartida por todos y cada uno de los integrantes de la empresa.

5.2.2 PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS

Teniendo en cuenta las disfunciones más influyentes en la empresa, se proseguirá a la identificación y priorización del problema central, a través de la Matriz de Vester – donde el eje Y: causas y el eje X: consecuencias-, la cual permite establecer el grado de incidencia de los problemas, detectados a partir de la esquematización de los problemas en un Plano Cartesiano –a partir del punto medio y sus cuadrantes-, y así, averiguar el problema con mayor poder y motricidad dentro de la realidad de EFD Ltda.

5.2.2.1 Matriz de Vester

X	P1	P2	P3	Total (X)
P1	X	3	3	6
P2	2	X	2	4
P3	1	3	X	4
Total (Y)	3	6	5	X

- *Grado de Incidencia:* (0) = nulo, (1) = bajo, (2) = medio, (3) = alto

PUNTO MEDIO

- Ecuación:
Mayor Valor + Menor Valor / 2

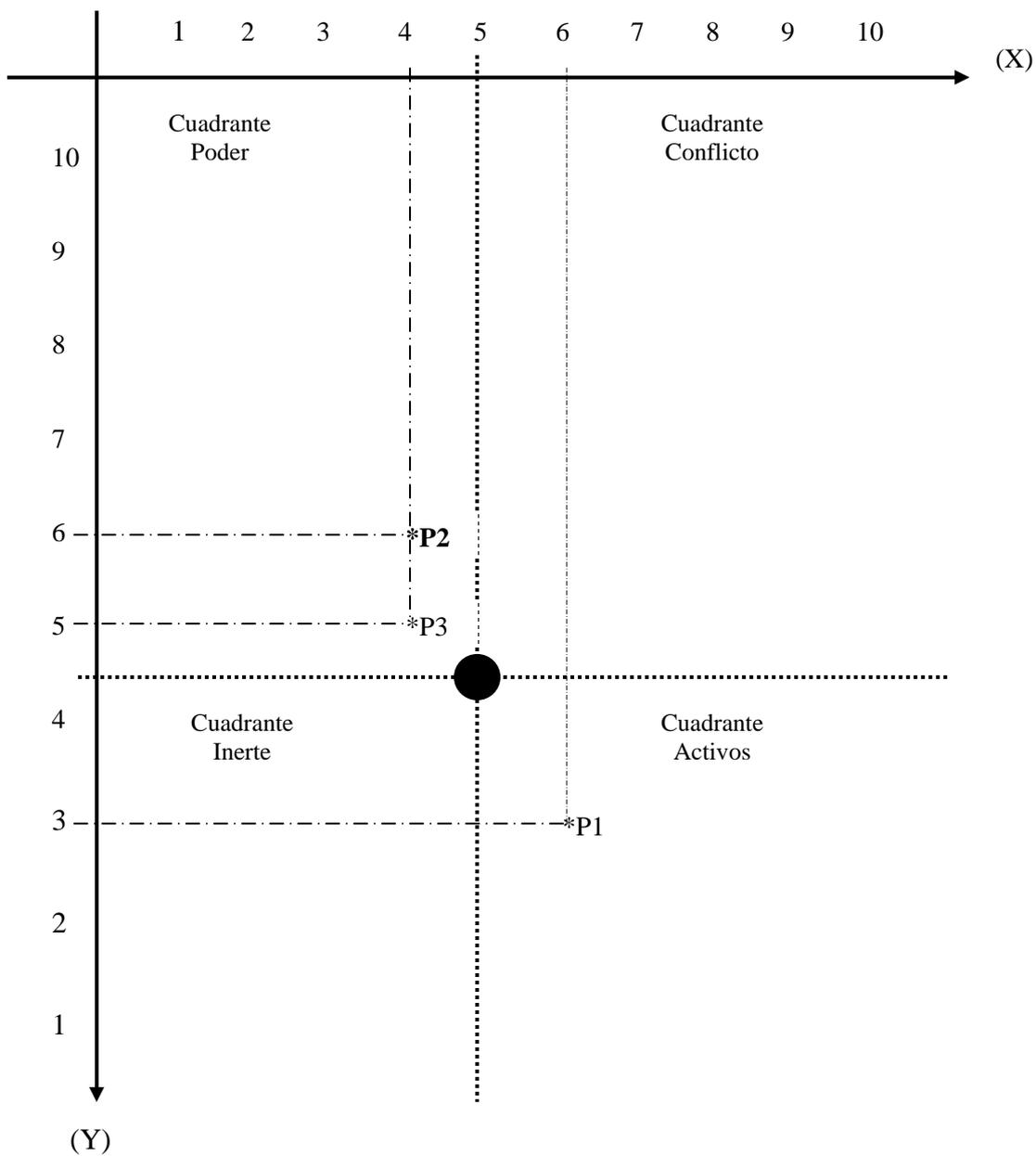
EJE X

$$6 + 4 = 10 / 2 = 5$$

EJE Y

$$6 + 3 = 9 / 2 = 4.5$$

5.2.2.2 Plano Cartesiano



Según la metodología utilizada el problema que se encuentre en el *cuadrante de poder*, y esté más lejos del vértice del punto medio, se entrará a resolver, pues es donde se ubican aquellos problemas que se consideran con mayor motricidad o dinamismo y que inciden en el desarrollo oportuno y efectivo de los demás. Por lo tanto, el P2 –***debilidad frente a la identidad cultural***- es el más preponderante a la hora de actuar sobre la identidad corporativa del objeto de estudio: EFD Ltda.

Con respecto a los demás cuadrantes, en el de *conflicto*, se ubican aquellos problemas dependientes, con alto nivel de consecuencia; en el *activo*, se ubican los problemas dependientes, los cuales presentan altos niveles de causa y consecuencia, y en el *cuadrante inerte*, se ubican aquellos problemas inmóviles y neutrales, caracterizados por su escasa capacidad de influencia sobre los demás problemas. (Manrique, 2007, p. 75)

Ahora, después de detectar el problema de investigación más preponderante en la consecución de una identidad corporativa completa, se dará paso a la evaluación y determinación, con respeto al grado de influencia que el problema tiene en cada una de las áreas que conforman la organización, además de detectar las variables pertinentes que permitan hacer un análisis mediante herramientas de investigación.

5.2.3 MAPA DE PROCESOS

5.2.3.1 Problema e Hipótesis

- **Problema No. 2**

Debilidad frente a la identidad cultural.

- **Hipótesis**

Realizar un diagnóstico sobre los atributos que componen la cultura corporativa, con el fin de contribuir al reforzamiento y consolidación de éste eje de cambio y diferenciación, que permita integrar la identidad corporativa de EFD Ltda. de forma concreta y efectiva.

5.2.3.2 Actores y procesos afectados por el problema

El P2, afecta directamente a las áreas de la siguiente forma:

- **Gerencia General**

Debido a que el concepto de cultura organizacional, es ignorado por la gerencia general, aún no se ha concientizado de la importancia de diseñar planteamientos estratégicos – como la misión, la visión, la promesa de valor y políticas de acción- que fundamenten y guíen las decisiones, los actos y el modo de actuar de todo el personal de la empresa, debido a la mentalidad tradicionalista y al temor al cambio. Así mismo, no se vive una filosofía corporativa de principios y valores identitarios, que permita generar en el resto de las áreas comportamientos de cohesión y actitudes dinámicas, que fortalezcan el elemento diferenciador de la empresa: el servicio. Lo cual ha generado un estilo directivo tradicionalista, guiado por un sistema mecánico de gestión, atenuado por una comunicación interna informal.

- **Área Financiera**

Debido a la ausencia de una cultura organizacional fuerte, –guiada al desarrollo sostenible y al servicio integral- la identidad del área financiera se ve afectada por varias razones: no existe un direccionamiento estratégico ni objetivos claros que determinen las funciones y resultados internos. Así mismo, el concepto de comunicación formal es poca, por lo tanto, las funciones y rol en la empresa no se identifica claramente pues predomina ausencia de principios, valores y normas que guíen su conducta y acciones dentro de la empresa.

- **Área Administrativa y Logística**

Se desconoce claramente la focalización estratégica de la empresa y predomina una cultura fragmentada, ausente de principios, valores, políticas y normas. Igualmente, no se tienen en cuenta las opiniones de los subalternos, lo cual genera hostilidades y poca

identificación corporativa. Impera la autoridad y el verticalismo. No se comunican los consensos ni metas propuestas, además de no tener claro su rol dentro de la empresa, debido a la ausencia de medios de comunicación e información que permitan reforzar el papel que desempeñan e importancia que tienen dentro de la empresa; lo cual está generando una ideología conformista y tribal.

- **Área Comercial**

Además de no existir un direccionamiento estratégico, no se implementan capacitaciones con respecto al tema del servicio al cliente, lo cual limita al personal y la empresa a tener un desarrollo y gestión sostenible, generador de vínculos de valor con y fortalecimiento de la identidad de la empresa al exterior. El término: liderazgo y trabajo en no hacen parte de la vida laboral. Tampoco existen medios de comunicación e información formales que permitan coordinar los objetivos de la empresa, a través de consensos dinámicos y participativos, lo cual está generando una gestión puritana entre el empleado y su unidad de mando. Así mismo, predomina desconocimiento total de principios y valores propios que permitan definir y conducir la conducta de los empleados, además del rol y funciones que se deben desempeñar en la empresa..

- **Cliente Externo**

El problema afecta directamente las relaciones que tiene la empresa actualmente con sus clientes externos, pues además de limitar la creación de vínculos de valor, la cual se genera mediante una cultura innovadora guiada al aprendizaje y el desarrollo sostenible, la actual, la cual es débil, es adoptada y reflejada por sus integrantes y percibida por sus clientes, a tal punto de identificar las falencias y debilidades que posee, repercutiendo notablemente en su identidad, y por consiguiente, en su imagen.

5.2.3.3 Formulación y Descripción de Variables

A partir de los resultados obtenidos anteriormente, se establecerán las *variables*: entendidas como fenómenos o propiedades de la realidad que forman enunciados de una

investigación en particular y que son utilizados como conceptos base a la hora de aplicar herramientas cualitativas y cuantitativas de información (Wikipedia, 2008, disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Variable_dependiente- y las cuales caracterizan el problema priorizado:

- **COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

La comunicación organizacional es un factor realmente importante y pertinente en la organizaciones gracias a su gestión integradora y holística, la cual permite llevar a cabo, y sobre todo de forma estratégica, los objetivos, la misión, la visión y la promesa de valor de las mismas. Además, es un instrumento clave a la hora de construir y socializar acciones efectivas (productivas y comunicativas, donde ambas son sinérgicas e inseparables) que fortalezcan a las empresas frente a su público interno -mediante una la identidad cultural fuerte-. Igualmente, al potencializarse dicha variable, aspectos determinantes de la identidad, serán formalizados y socializados a toda la empresa, de forma correcta, precisa y segura.

Intervención:

Conocer el tipo de comunicación que se ejerce en la empresa e investigar el grado de intervención y actividad que tienen los medios de comunicación en la identidad corporativa de la organización. Igualmente, se evaluará el impacto que tiene la ausencia de comunicación en el desarrollo eficiente de la misma empresa.

- **IDEOLOGÍA CORPORATIVA**

Esta variable esta compuesta por el conjunto de factores axiológicos – principios, valores, formas de pensamiento y aprendizaje, relaciones de influencia y poder, instrumentos de motivación y recompensa- que identifican y explican el comportamiento interno y externo de los que conforman a la organización y los cuales se manifiestan de diferentes maneras en función de cuatro tipos de cultura organizacional: cultura del poder, de la función, de la tarea, de la persona.

Intervención:

Evaluar los factores axiológicos asumidos por la organización 'work values' para su desenvolvimiento productivo, para así, determinar la estrategia de comunicación más conveniente, que permita mejorar y regular las acciones presentes y futuras, las cuales modelan la propia identidad corporativa.

▪ **ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA**

Esta variable se encuentra relacionada con los principios de acción, los cuales rigen la labor empresarial - hacia el cliente, hacia las personas, hacia los resultados, hacia la innovación y hacia la empresa-, los cuales individualizan y diferencian culturalmente a una organización. Estas orientaciones son primordiales a la hora de cumplir metas, pues están conformadas por un conjunto de parámetros, que orientan las políticas de gestión hacia una dirección predominante y correcta.

Intervención:

Evaluar los principios de acción que determinan a la empresa objeto de estudio, con el fin de determinar si es la correcta o debe orientar su gestión hacia otra dirección, la cual permita abarcar y satisfacer las demás.

▪ **DINÁMICA CULTURAL**

Esta variable se relaciona con los factores dinámicos que determinan el desarrollo de la cultura del servicio en el seno de la organización, los cuales son conocidos como hechos contingentes que conforman un modo particular de desenvolvimiento y definición, independiente de sus comportamientos organizativos o estratégicos.

Intervención:

Evaluar aspectos correspondientes a la densidad cultura (liderazgo e identificación corporativa), la cohesión cultural (extensión y socialización de los valores y voluntad corporativa), relación con el entorno y singularidad cultural (originalidad de los contenidos culturales).

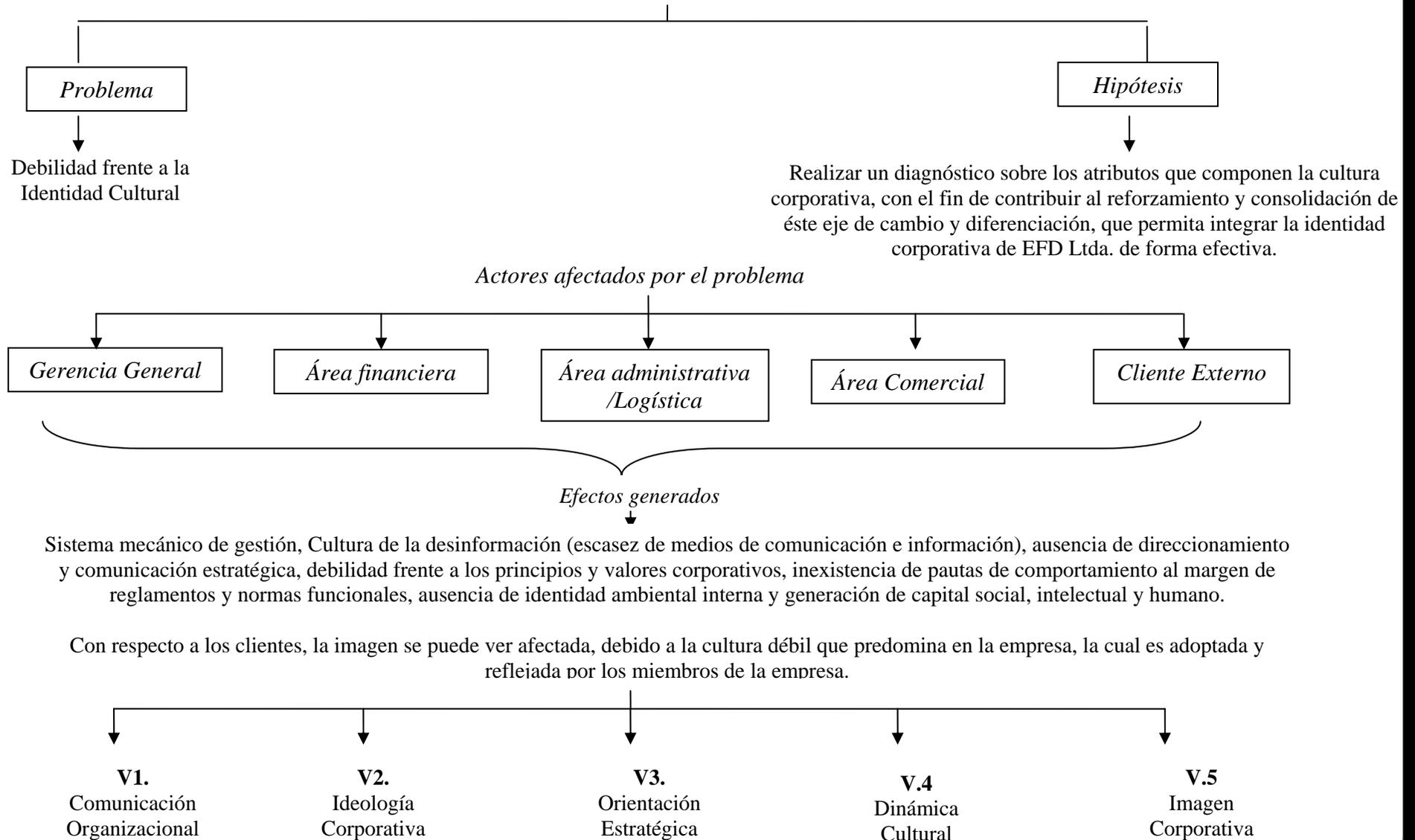
▪ IMAGEN ORGANIZACIONAL

Se entiende por imagen al “resultado interactivo de un amplio conjunto de comportamientos que aquella produce en la mente de sus públicos”. Es una representación isomórfica de la identidad de la empresa, a través de una estructura interna, la cual se materializa y se presenta como imagen. Su percepción depende de la posición de quien la percibe, lo que permite distinguir entre la **endoidentidad** percibida, desde los estados propios de la organización por sus integrantes, y la **exoidentidad** percibida por un observador en el dominio de las interrelaciones y los servicios prestados. (Franklin Fincowsky y Gómez Ceja, 2004, p. 156 y 158).

Intervención:

Evaluar la imagen que tienen los clientes internos y externos de EFD Ltda., los cuales fueron descritos en el análisis situacional de la empresa, con el fin de establecer el estado actual de la identidad corporativa, la cual es constituida por la cultura y moldeada por los integrantes de la empresa, quienes son los que le dan sentido a su esencia.

MAPA DE PROCESOS



5.2.4 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

5.2.4.1 Definir herramientas (*Triangulación de Información*)

Para poder recolectar información pertinente y certera, es necesario implementar tres herramientas de comunicación: entrevista, encuesta, diario de campo o taller, teniendo presente las cuatro variables expuestas en el mapa de procesos, las cuales proceden del problema priorizado.

Con respecto al proyecto, se llevará a cabo la triangulación de la información, a través de las siguientes tres herramientas, teniendo en cuenta su función y metodología. Para conocer el proceso de levantamiento de información por medio de la aplicación de herramientas (VER ANEXO 2)

A. ENTREVISTA

La entrevista tiene como grupo focal al personal que posee los cargos altos de la organización. Es una herramienta la cual puede realizarse de forma *estructurada*, es decir, está rígidamente estandarizada, pues se formulan preguntas puntuales en el mismo orden a cada uno de los participantes; o *semi-estructurada*, la cual es más flexible y abierta, aunque los objetivos de la investigación rigen a las preguntas, su contenido, orden, profundidad y formulación se encuentran por entero en manos del entrevistador.

FICHA TÉCNICA DE ENTREVISTA	
<i>Fecha de aplicación</i>	Febrero 18 de 2008
<i>Duración</i>	30 minutos
<i>Técnica</i>	Cualitativa
<i>Clase de investigación</i>	Comunicación e Identidad cultural de EFD Ltda.
<i>Tamaño de la muestra</i>	4 entrevistas
<i>Población objeto de universo</i>	gerente general y jefes de área
<i>Cobertura geográfica</i>	Instalaciones de Eléctricos y Ferretería Delta Ltda.

<i>Metodología</i>	Aplicación de una entrevista estructurada personalizada, a los gerentes de la empresa, con el fin de obtener resultados certeros, con respecto a las variables descritas. .
<i>Realizada por</i>	Investigadora, Johanna M. Ortiz Parra.

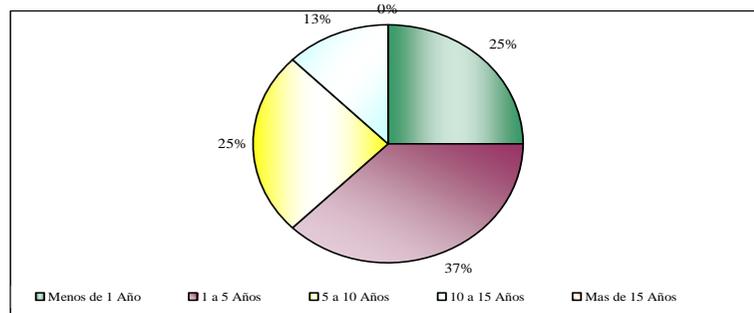
B. ENCUESTA

La encuesta es un conjunto de preguntas –**cerradas:** *dicotómicas*, las cuales ofrece una o dos opciones de respuesta acompañadas de un ¿por qué? y *opción múltiple*, las cuales ofrecen varias posibilidades de respuesta; **abiertas:** permiten que el entrevistado se exprese libremente, pero se presta para el sesgo de información- normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población objeto de estudio, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos.

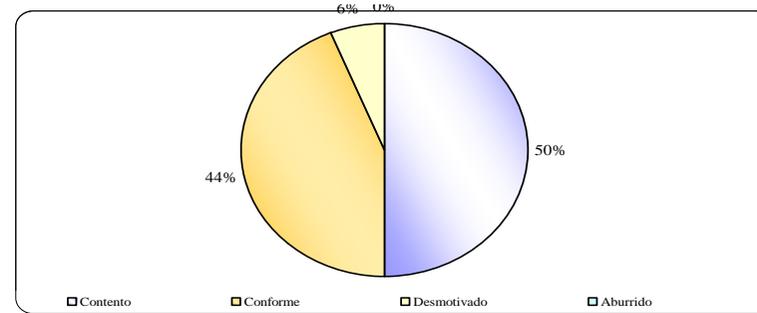
▪ Encuesta Cliente Interno

FICHA TÉCNICA ENCUESTA	
<i>Fecha de aplicación</i>	Febrero 11 de 2008
<i>Técnica</i>	Cuantitativa
<i>Duración</i>	15 minutos
<i>Clase de investigación</i>	Comunicación e Identidad cultural de EFD Ltda.
<i>Tamaño de la muestra</i>	16 encuestas
<i>Población objeto de universo</i>	Personal de planta
<i>Cobertura geográfica</i>	Instalaciones de Eléctricos y Ferretería Delta Ltda.
<i>Metodología</i>	Aplicación de una encuesta personalizada, al talento humano de EFD Ltda., con el fin de obtener resultados certeros, con respecto a las variables descritas.
<i>Realizada por</i>	Investigadora, Johanna Ortiz Parra.

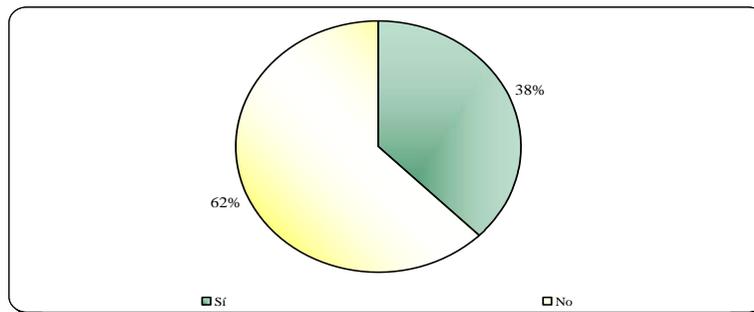
1. ¿Hace cuánto pertenece a la empresa?



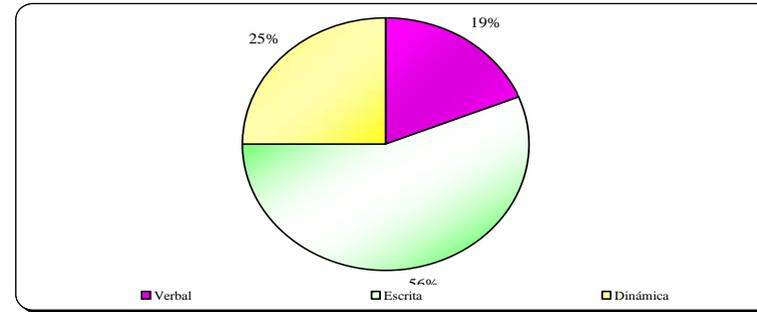
2. ¿Cómo se siente trabajando en EFD Ltda.?



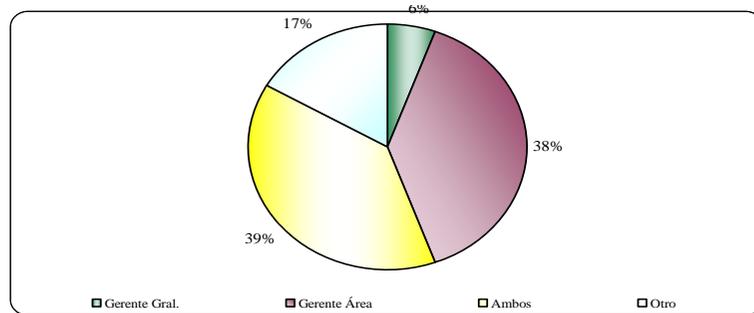
3. ¿Conoce claramente sus funciones?



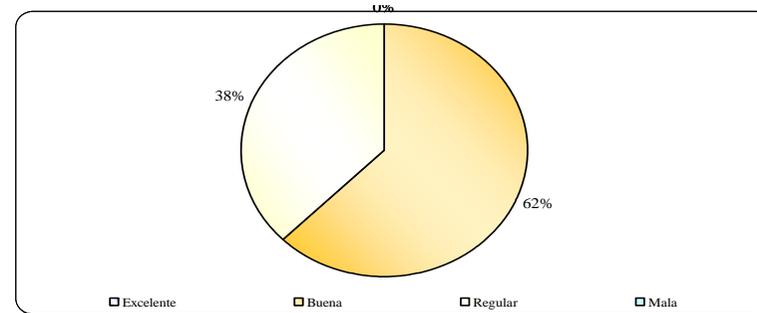
4. ¿A partir de qué métodos le gustaría estar informado sobre sus responsabilidades y funciones?



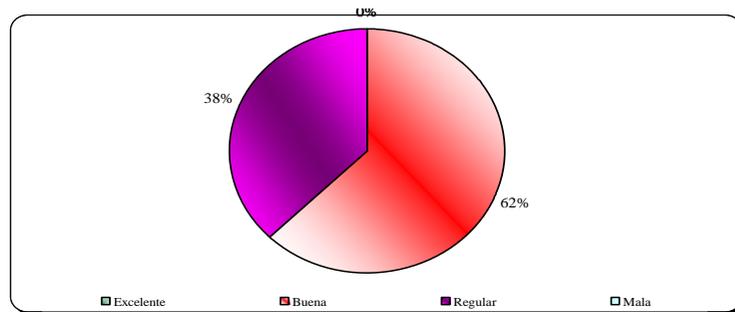
5. ¿Quién tiene influencia y poder sobre sus decisiones y responsabilidades?



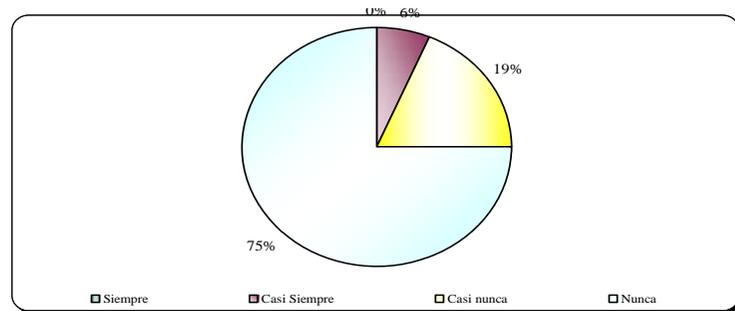
6. ¿Qué tipo de relación maneja con su jefe o jefes ?



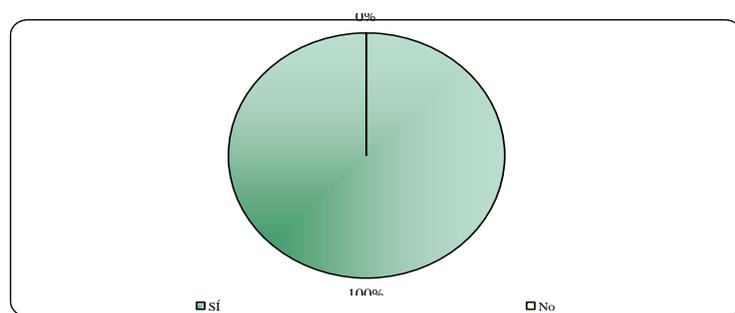
7. ¿Qué tipo de relación maneja con sus compañeros de trabajo?



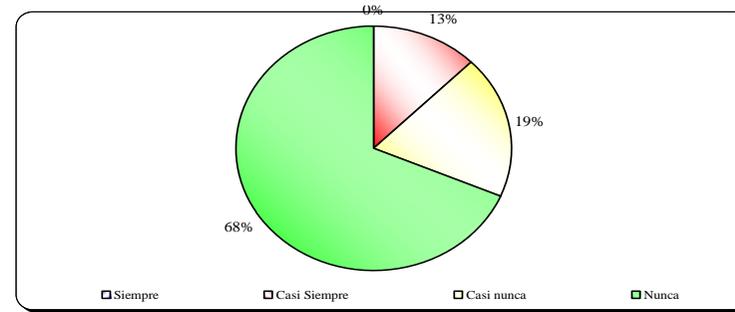
9. ¿Se tienen en cuenta sus aportes y toma decisiones propias?



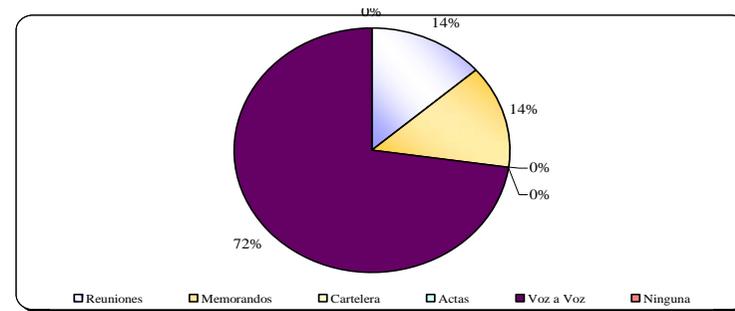
11. Si alguna vez ha recibido recompensa ¿está ha sido únicamente económica?



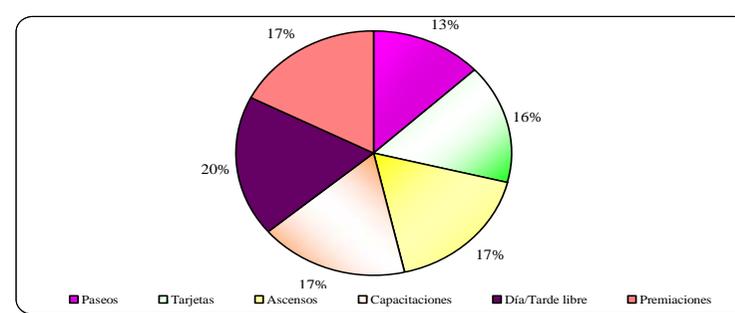
8. ¿Es informado sobre los planes y cambios ejecutados en la empresa?



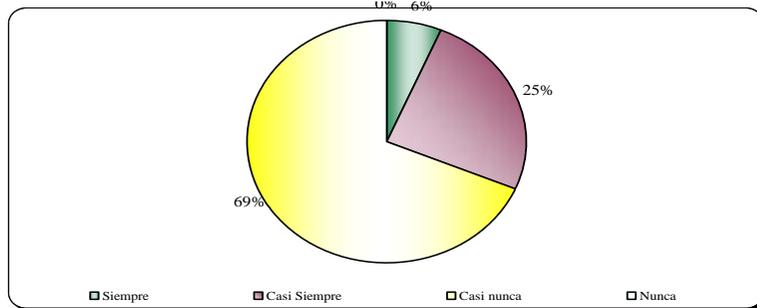
10. ¿Qué medios de comunicación e información se utilizan en la empresa?



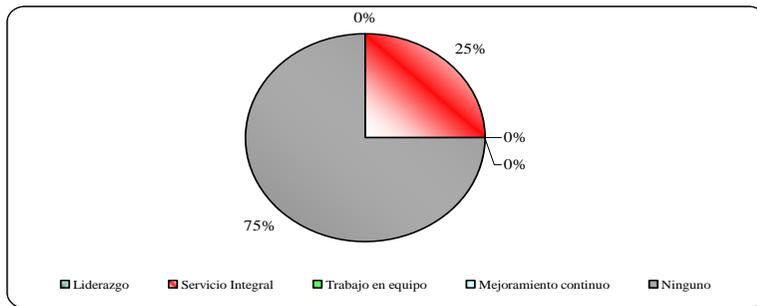
12. ¿Qué tipo de incentivos o reconocimientos le gustaría recibir?



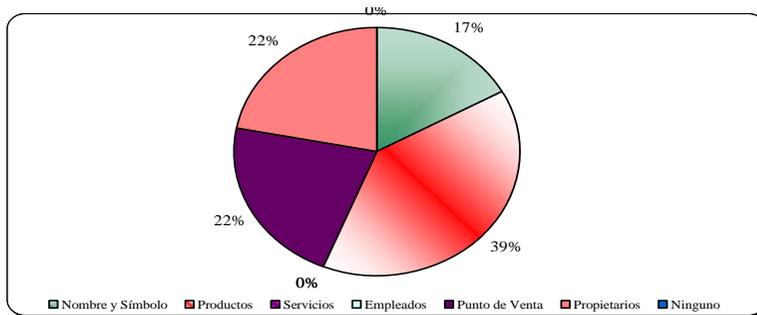
13. ¿Se siente motivado trabajando en EFD Ltda. ?



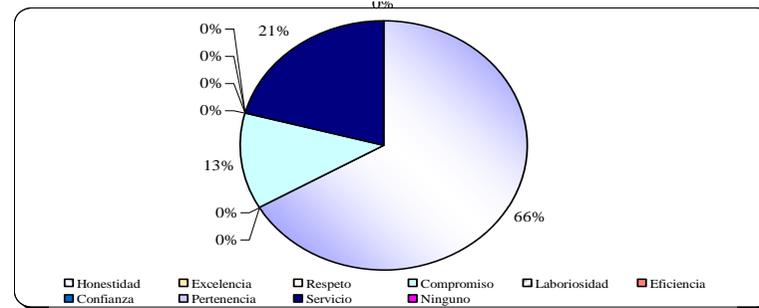
15. ¿Con qué principios identifica a la empresa?



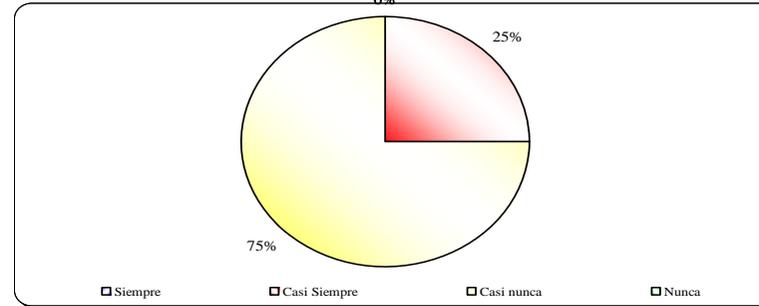
17. ¿Cuál cree que es el aspecto que más se identifica de la empresa hacia el exterior?



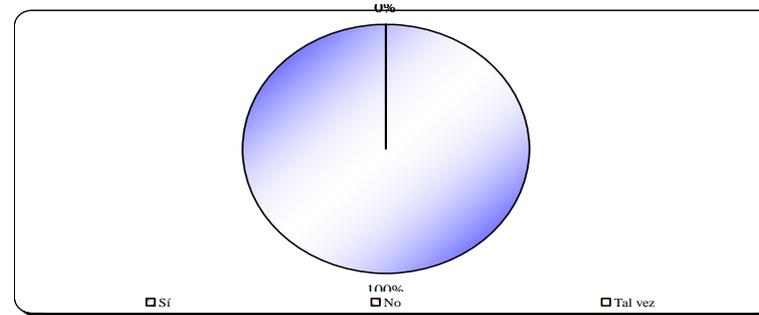
14. ¿Qué valor o valores se identifican en la empresa?



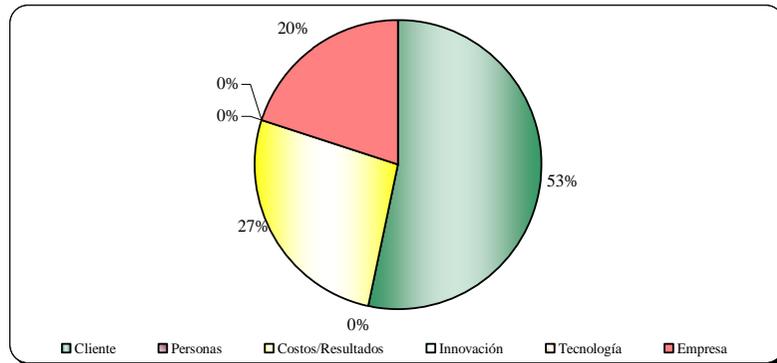
16. ¿Los valores y principios identificados son puestos en práctica en todos los escenarios de la empresa y por sus colegas?



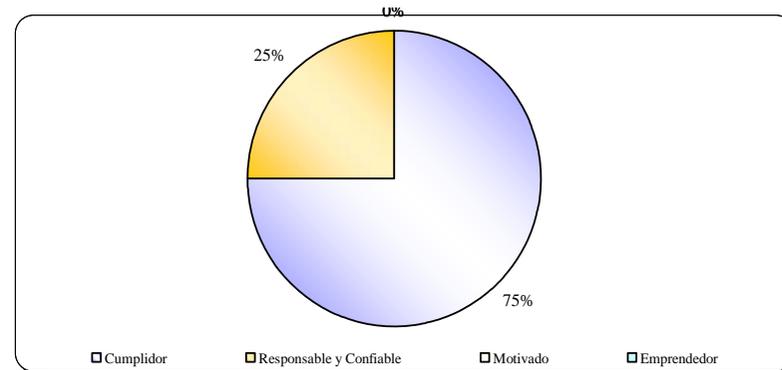
18. ¿Cuál cree ud. que es el foco estratégico de la empresa?



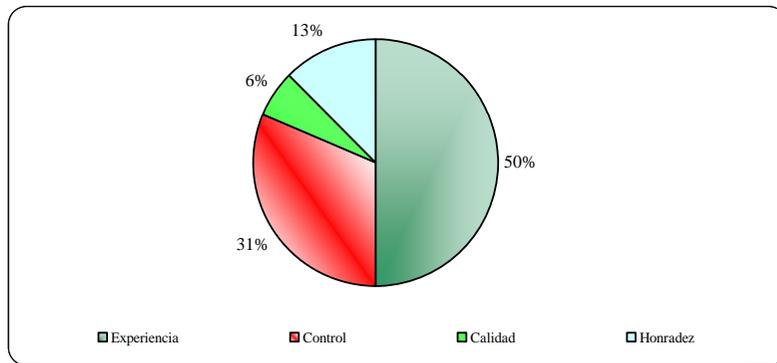
19. ¿Cuál cree ud. que es el foco estratégico de la empresa?



20. ¿En la empresa considera que un buen subordinado es?



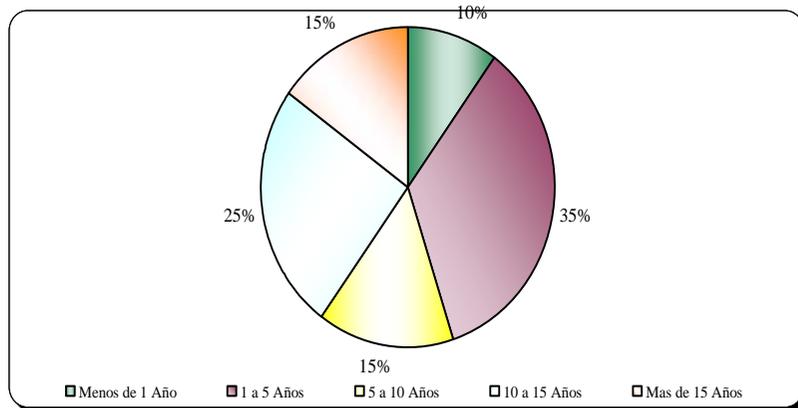
21. Defina en una palabra la esencia de la empresa



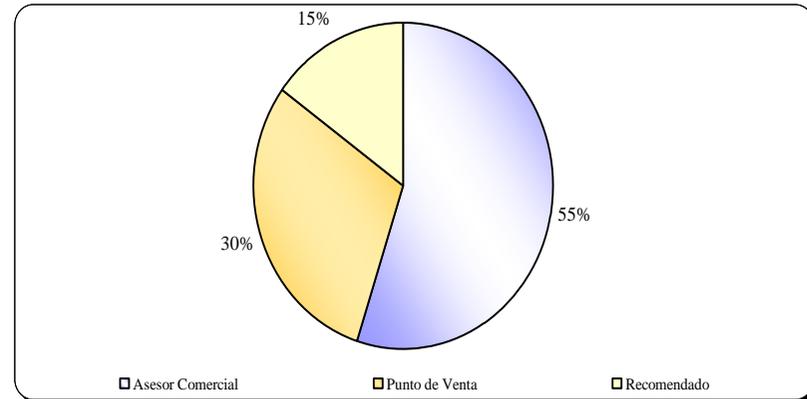
- **Encuesta Cliente Externo**

FICHA TÉCNICA ENCUESTA	
<i>Fecha de aplicación</i>	Febrero 4 a 8 de 2008
<i>Duración</i>	10 minutos
<i>Técnica</i>	Cuantitativa
<i>Clase de investigación</i>	Identidad e imagen corporativa de EFD Ltda.
<i>Tamaño de la muestra</i>	20 encuestas
<i>Población objeto de universo</i>	Cliente externo
<i>Cobertura geográfica</i>	Instalaciones de Eléctricos y Ferretería Delta Ltda.
<i>Metodología</i>	Aplicación de una encuesta personalizada, a los clientes externos de EFD Ltda., con el fin de obtener resultados certeros, con respeto a la variable –imagen corporativa
<i>Realizada por</i>	Investigadora, Johanna M. Ortiz Parra.

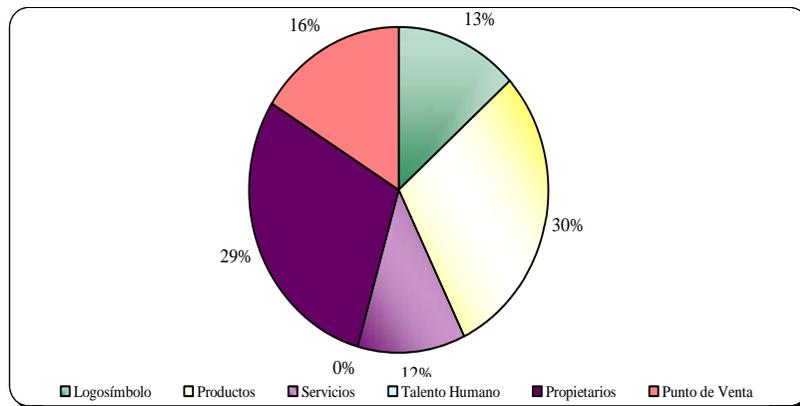
1. ¿Hace cuanto es cliente de EDF Ltda.?



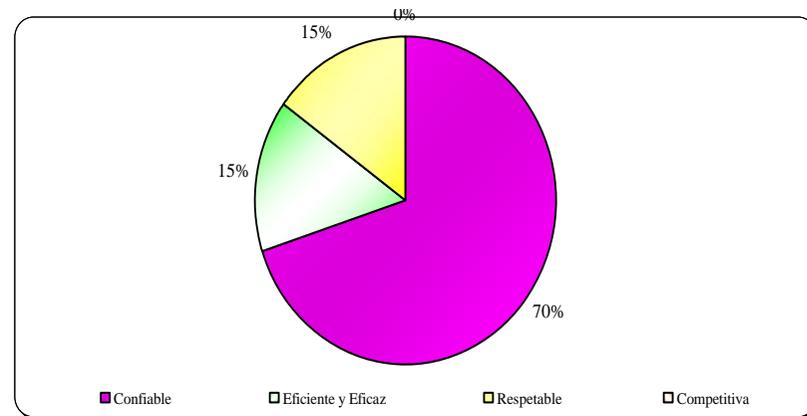
2. ¿A través de que medio conoció ud. a la empresa?



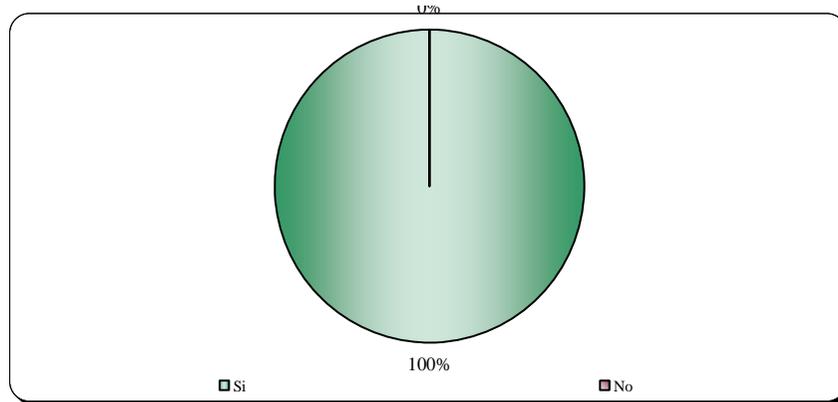
3. Su recordación hacia la empresa esta ligado a:



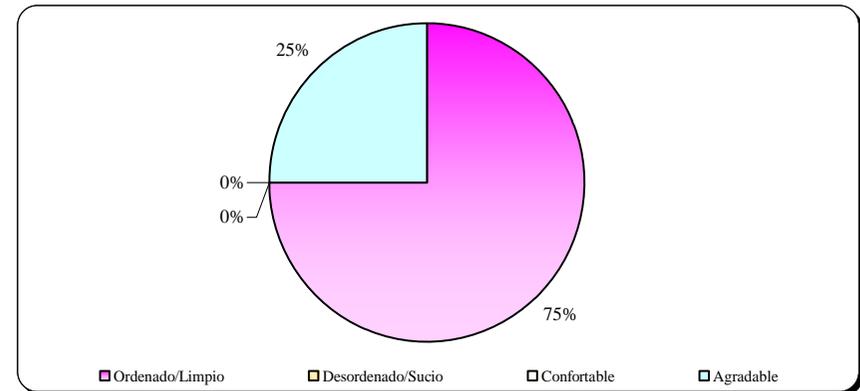
4. ¿Qué concepto tiene de EDF Ltda.?



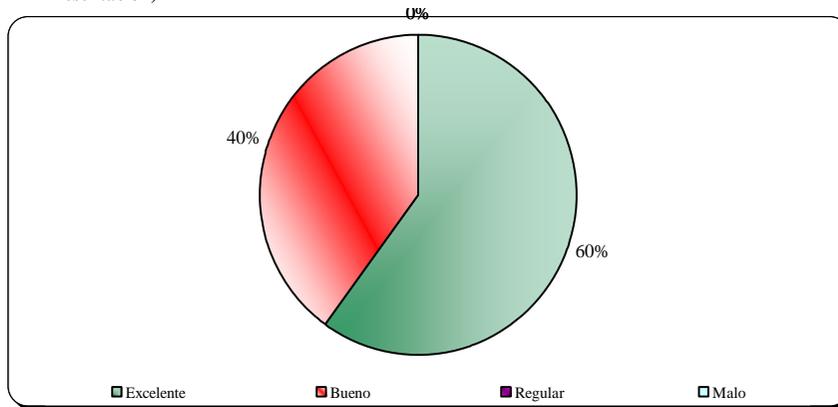
5. ¿Cree que el nombre y el símbolo de la empresa es coherente con el espíritu de la empresa?



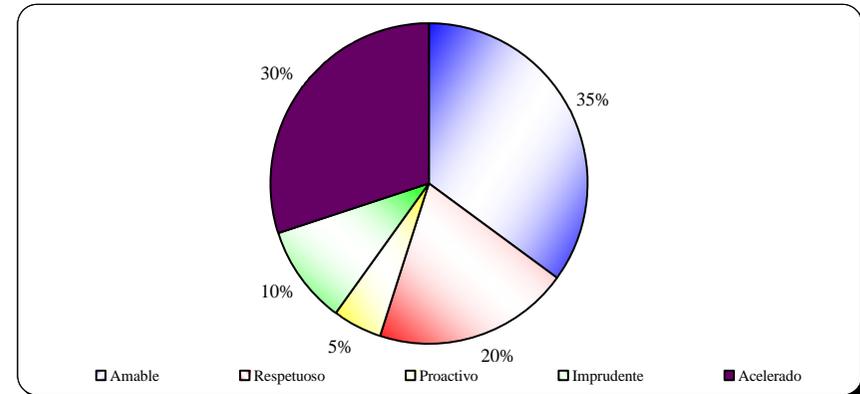
6. ¿Qué concepto tiene acerca de las instalaciones de la empresa?



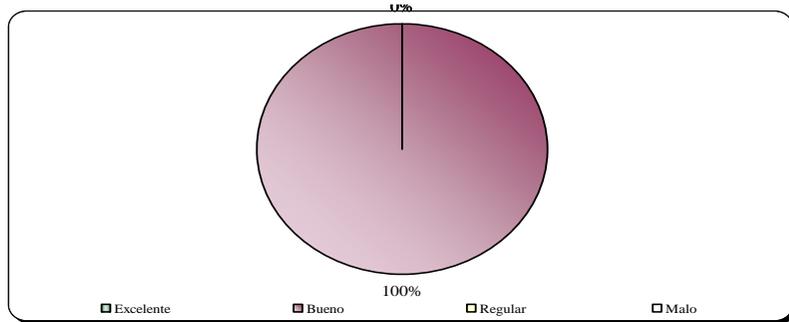
7. ¿Qué concepto tiene de los productos que se venden en la empresa? (Marcas, Calidad y Presentación)



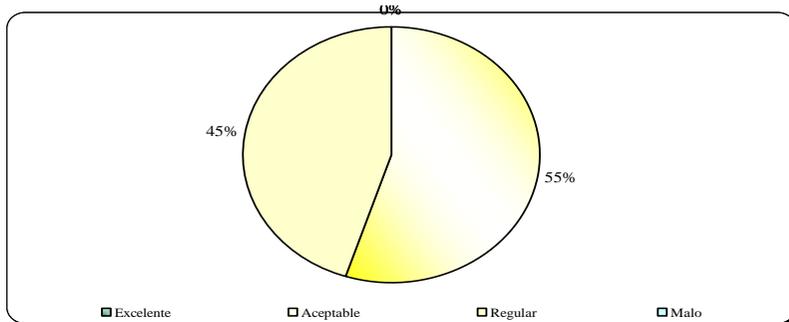
8. ¿Qué concepto tiene del talento humano que conforma EFD Ltda.?



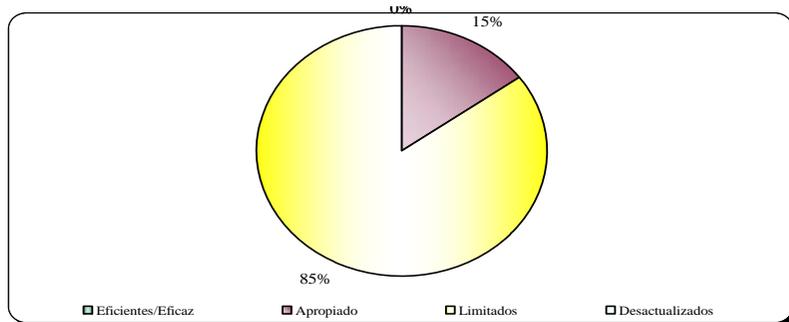
9. ¿Qué concepto tiene de la presentación personal del talento humano que conforma EFD Ltda.?



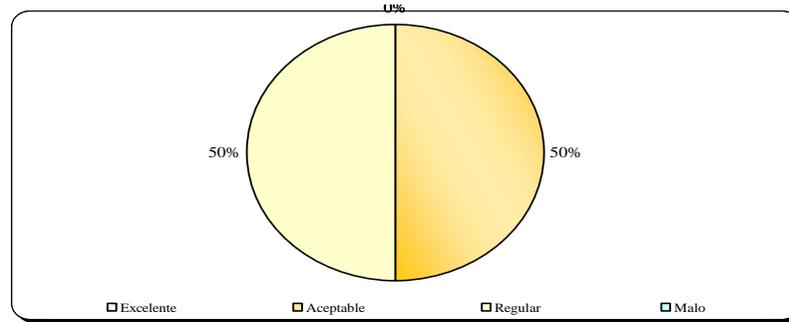
11. ¿Cómo califica usted la atención y el trato brindado por el personal de la empresa?



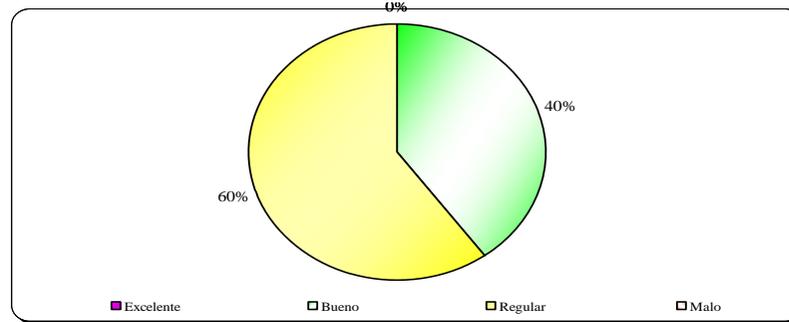
13. ¿Qué concepto tiene de los medios de comunicación e información aplicados en EFD Ltda.?



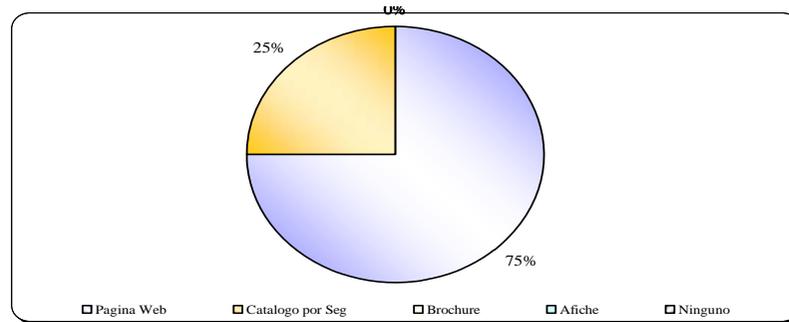
10. ¿Qué concepto tiene acerca de los servicios prestados por la empresa?



12. ¿Cómo califica usted el servicio de posventa que se le presta? (Devoluciones, reclamos y Otros)



14. ¿Qué medio de información le gustaría que se implementara en la empresa?



C. SESIÓN DE GRUPO

El taller es una dinámica grupal, en donde interactúan personas de una empresa común. En los talleres se pueden establecer diferentes actividades como juegos de rol, planeación participativa y conversatorios. En este caso en especial, se llevó a cabo un taller dinámico de partición y opinión con respeto a temas de identidad cultural.

FICHA TÉCNICA SESION DE GRUPO	
<i>Fecha de aplicación</i>	Febrero 16 de 2008
<i>Duración</i>	1 hora y media
<i>Técnica</i>	Cualitativa
<i>Clase de investigación</i>	Identidad cultural de EFD Ltda.
<i>Tamaño de la muestra</i>	20 personas
<i>Población objeto de universo</i>	Integrantes de la empresa
<i>Cobertura geográfica</i>	Instalaciones de Eléctricos y Ferretería Delta Ltda.
<i>Metodología</i>	Conversatorio, el cual consistió en la descripción y caracterización de EFD Ltda.
<i>Realizada por</i>	Investigadora, Johanna M. Ortiz Parra.

▪ **Descripción**

Antes de iniciar al taller, se llevó a cabo una conciliación con el gerente general acerca del día y la hora más apropiada para elaborar la actividad: se escogió el día sábado 16 de febrero debido a que el horario no es tan extenso y las personas no saldrían muy tarde, por ello se acordó iniciar a las 4:00 y culminar aproximadamente a las 5: 30.

Se hizo una convocatoria dos días antes, a través de una invitación que decía en la portada: “¿Quién es EFD?”. Averígualo este sábado 23 de febrero, junto con tus demás compañeros. Hora: 4:00 p.m., lugar: segundo piso de las instalaciones de la empresa. *Recuerda que tu participación es importante para conocer la identidad de esta empresa.* PD: no se te olvide llevar el entusiasmo y la alegría que te caracteriza.

Después de confirmar el día anterior la asistencia de los participantes, se dio inicio a la elaboración de los materiales. Llegada la hora de la dinámica, se acomodaron las personas en forma de U, de tal forma que hubiera una interacción más abierta. Igualmente, se ubicó un tablero acrílico donde se irían escribiendo las conclusiones. La investigadora, después de agradecer la participación, les hizo entrega de un muñeco en cartulina blanca a cada uno de los participantes y un esfero donde debían escribir las siguientes preguntas:

- *Si EFD Ltda. fuera una persona*

¿Cuántos años tendría?, ¿qué piensa de su nombre?, ¿a qué se dedica?, ¿cómo sería su apariencia y presentación física?, ¿por qué se caracteriza?, ¿tiene una misión, visión y objetivos claros de vida?, ¿cuáles son sus valores, principios personales y normas?, ¿quiénes conforman su familia (empleados)?, ¿quiénes son sus amigos (clientes)?, ¿qué lenguaje habla?, ¿cuál es su nivel de educación?, ¿qué tipo de comunicación utiliza?, ¿a través de qué medios se comunica con su entorno?, ¿qué tipo de comportamiento tiene y por qué tipo de normas está regido?, ¿quién o quiénes lo motivan a seguir en su lucha? Realmente ¿es feliz o vive una vida aburrida y monótona? y ¿qué lo diferencia de los demás?

Luego de responder brevemente las preguntas en el muñeco de cartón, dio paso a la socialización y recolección de los datos para la “*construcción física e interna de EFD Ltda.*”, para luego proseguir con las dos últimas preguntas las cuales se contestaron de forma verbal y grupal:

- *¿Qué rasgos de personalidad presenta EFD?*

-**Ergófilo:** le encanta su empleo, por lo tanto si algún día enfermara o perdiera su trabajo sería fatal, es muy perfeccionista, le teme a los cambios.

-**Triunfador:** desde que nació ha sido elogiado, es perfeccionista, busca grandes logros, necesita siempre de reconocimiento y se adapta muy bien a los cambios.

-**Loco por el poder:** vive en un pedestal, lo quiere hacer todo y a su modo, puede llegar a manejar y tener mucho poder, pero no en su vida personal y afectiva.

-**Enganchado hasta la muerte:** se adapta a los cambios, su objetivo es 'dejar huella', es leal con sus ideas, no acepta ningún tipo de elogios, no vive el día a día, genera buenos resultados.

-**Primero la familia:** es impulsivo, lo más importante es la vida, no vive el día a día, prefieren la familia antes que el trabajo, les gusta el éxito pero no es exceso, tiene un gran sentido de compromiso, es neutral, confiable y estable.

-**Buscador de placer:** cumple su trabajo para poder vivir bien, es carismático y disfruta la vida al máximo.

- Aquella personalidad se relaciona ¿con qué tipo de necesidades?

-**Comodidad material:** su nivel de supervivencia es el dinero, se piensa en el hoy.

-**Estructura:** planear el futuro (persona visionaria), entender y adaptarse a los cambios para evolucionar, piensa en el mañana.

-**Manejo de relaciones:** predomina una necesidad de pertenecer a un grupo específico.

-**Reconocimiento:** es importante tener un nivel de reconocimiento por su labor.

-**Poder:** predomina la necesidad de tener el control e influenciar a otros a través de acciones y comportamientos, predomina la autocracia.

-**Autorrealizarse:** hace las cosas a su manera, es decir, tener autonomía, ser creativo e innovar.

5.2.4.2 MATRIZ CUALITATIVA

La matriz cualitativa, permite sistematizar la información recolectada mediante las tres herramientas utilizadas en el diagnóstico, además de contribuir al desarrollo de la triangulación y el contraste de los resultados con las variables, con el fin de obtener los resultados concretos, los cuales son expuestos a continuación. Matriz de Sistematización y Contraste: variables, herramientas y resultados (VER ANEXO 3).

Resultados

Variable 1 Comunicación Organizacional	Variable 2 Ideología Corporativa	Variable 3 Orientación Estratégica	Variable 4 Dinámica Cultura	Variable 5 Imagen Corporativa
<p>Debido al Sistema Mecánico de Gestión, los directivos de la empresa no se han concientizado de la importancia que tiene la comunicación estratégica hoy en día. Por lo tanto, se desconoce la importancia y necesidad de implementar focos estratégicos como una <i>Misión</i>- donde se evidencie su razón de ser afín a su identidad- una <i>Visión</i> –que sustente su propósito y dirección- y una <i>Propuesta de Valor</i> –que permita reforzar una cultura guiada por la ética, la calidad y el estilo de la empresa en la formación de valor-</p> <p>Así mismo, los objetivos, las estrategias y las metas han estado sepultadas durante años, lo cual evidencia un escenario confuso, debido a la desorientación e incertidumbre sobre el mañana.</p> <p>Igualmente, predomina una gestión tradicional y jerárquica donde la información, además de ser transmitida para pocos y a través de terceros, mediante el voz a voz (comunicación informal) –</p>	<p>Definitivamente la cultura de EFD Ltda. está guiada al poder y el control, pues además de que los gerentes tiene el rol de policías: pues deben estar al tanto de su grupo de trabajo, para que cumpla a cabalidad y eficientemente su labor en la empresa, todo debe ser revisado, pues no existe confianza en las acciones tomadas.</p> <p>Igualmente, no predomina ningún tipo de motivación y recompensa, que permitan crecer y ascender a nivel cognitivo, personal y profesional a los empleados que conforman la empresa, lo cual lleva a que se cometer errores diarios y a aplicar medidas de control, sin oportunidad de aclarar la situación.</p> <p>Además, el personal de planta, al no sentirse respaldado ni motivado –pues no se reconoce su desempeño ni gestión diaria-, trabajan sólo para cumplir sus funciones, dejando a un lado el aporte de nuevas ideas que contribuyan a sentirse parte de la empresa.</p>	<p>La orientación o foco estratégico de la empresa está guiado hacia los <i>Clientes</i>, quienes determinan el comportamiento del personal y las acciones a tomar de la empresa, lo cual está afectando notablemente la personalidad de la empresa, pues cada día se actúa de forma disímil.</p> <p>Además, no se cuenta con bases sólidas estructurales y culturales que fomenten el desarrollo sostenible y eficiente, que permita generar un servicio eficaz; ni unas políticas ni normas claras que guíen y fundamenten las acciones de la empresa y sus empleados.</p> <p>Por lo tanto, la orientación hacia los clientes se queda en declaración de intenciones, más no en acciones estratégicas que permitan fabricar una personalidad innovadora, que genere recordación de marca por su gestión integradora y eficiente.</p> <p>La segunda orientación estratégica está guiada a los <i>Resultados</i>, los cuales no</p>	<p>Desafortunadamente la gestión tradicional que se ha implementado en la empresa ha impedido que predomine una coherencia entre lo que se piensa y lo que se hace, pues debido a la resistencia al cambio y miedo al fracaso que posee el gerente general, las nuevas ideas son limitadas, y en algunos casos, ausentes.</p> <p>Además, algunas personas no ponen de su parte para que, tanto la empresa como ellos mismos trasciendan, pues nunca se le ha mostrado el camino correcto para poder llegar a ello: ya que los gerentes deben ser los generadores de cambio, mediante el liderazgo.</p> <p>Con respecto a los valores y principios, EFD Ltda. tiene claro que la confianza se gana a través de un comportamiento ético, guiado a través de valores como la honestidad y el compromiso: rasgo característico de la empresa y destacable en la formación de su identidad corporativa.</p>	<p>CLIENTE INTERNO</p> <p>La empresa está sufriendo algunas disfunciones estructurales, debido a la falta de comunicación y el reforzamiento de la cultura, debido a la resistencia al cambio por parte de la gerencia, además falta mayor compromiso por trabajar en equipo.</p> <p>Pero, a pesar de ello, se cuenta con personal con experiencia y colaboradores, responsables con sus deberes. Además, los socios son honestos, comprometidos con el bienestar y seguridad de su talento humano.</p> <p>CLIENTE EXTERNO</p> <p>La mayoría de clientes, llevan varios años compartiendo y creando relaciones comerciales con la empresa, lo cual permite concluir que existe algo que los engancha: sus socios, el trato del personal y atención.</p> <p>Pero, definitivamente los productos y la confianza que le</p>

<p>no se articulan las funciones ni resultados, pues los pocos medios que existen no son aprovechados y tampoco son actualizados. Además, el personal no cuenta con espacios de interacción y retroalimentación, ni su punto de vista es tenido en cuenta.</p> <p>Además, se esta presentando el rumor de pasillo, pues la información llega a las personas a través de terceros, lo cual limita el desarrollo oportuno y efectivo de resultados y comunicación.</p> <p>La situación que actualmente se vive en la empresa se fundamenta sobre supuestos, guiados a la supervivencia del día a día, sobre una estructura piramidal: donde prima el orden interno sobre los resultados -pero no en el desempeño y desarrollo del personal- y el respeto a las jerarquías, la cual tiene que estar presente, de lo contrario, la situación se saldría de control.</p> <p>Pero, este escenario se ha generado debido al miedo al cambio por parte de la gerencia, quien limita fortalecer aún más la empresa a través de nuevas oportunidades para innovar y crecer a nivel interno y externo.</p> <p>Por lo tanto, la identidad de la empresa, su <i>ser</i> se está afectando, pues no se tiene un modelo o guía</p>	<p>Así mismo, debido a ausencia de compromiso y desinformación por parte de los cuadros superiores a sus subordinado, los jefes de área –en especial el comercial y la administrativa/logística- son desautorizados, pasando sobre su rol y papel de jefe debido a la ausencia de una estructura, lo cual genera tensión y roces: estos asuntos-debido a la identidad cultural de poder que se ha construido- debe ser resultado por el gerente general quien toma la última decisión sobre lo que se debe hacer.</p> <p>Situación generadora de desasosiego e incertidumbre con respecto a las responsabilidades que se tiene en la empresa, pues no hay autonomía ni influencia sobre las determinaciones que se tomen para mejorar.</p> <p>Para concluir, aunque se quieran hacer mejoras internas, es importante actuar sobre la resistencia al cambio de la gerencia, de lo contrario, la ideología tradicionalita y jerárquica seguirá triunfando sobre la gestión y afectando la identidad corporativa, pues se están construyendo bases inestables, las cuales impiden y limitan la construcción de una personalidad Enganchada hasta la muerte el cual se adapta a los cambios, ‘deja huella’, es leal con</p>	<p>repercuten notablemente en la satisfacción y motivación interna, pues no se trabaja con el Talento Humano y sus competencias, lo cual impide imponer un estilo itinerante y participativo, guiado por un trabajo en equipo y mejoramiento continuo, el cual influya directamente en la actuaciones cotidianas, los procesos y los resultados.</p> <p>Es importante aprovechar el potencial, la experiencia y las ganas de trabajar de los empleados, quienes determinan la personalidad de la empresa, pues son quienes asimilan y moldean la dinámica interna, y por lo tanto, la reflejan al exterior: el cual percibe una serie de sensaciones y experiencias, transformándolas en imagen y concepto –ya sea bueno o malo-.</p> <p>Así mismo, es importante reforzar dicha identidad a través de la innovación y el mejoramiento de la estructura interna: pues debe agregar valor y ser coherente y fiel con aquello que se quiere representar, percibiendo nítidamente las características culturales que posee la empresa, además de tener presente la imagen que se quiere proyectar ante su entorno.</p>	<p>Pero, desafortunadamente, no se presentan en todos los escenarios y por todos los integrantes de la empresa.</p> <p>Igualmente, cabe anotar que los comportamientos, procesos y conductas deben estar guiados por una políticas y reglas de juego, que representen fielmente el <i>SER</i> y esencia de la empresa, a través de la formalización y cumplimiento de los altos mandos hasta los más bajos: con el fin de poder armar e imponer una marca sólida y diferencial a partir de sus signos identitarios que son lo verbal, visual, objetual, ambiental, y finalmente, lo <i>cultural</i>.</p> <p>Pero para ello, se debe empezar a trabajar en el reforzamiento y vivencia de la cultura organizacional: sintetizando y sincronizando las fortalezas y capacidades de cada uno, al punto de integrar la dirección estratégica, a través de una comunicación interfuncional que permita socializar y armonizar todas las partes de la empresa para así poder constituir una empresa íntegra: identificada por su parte interna y externa.</p> <p>Así mismo, es de gran importancia potencializar esa experiencia, honradez y calidad de los productos, el cual es el aspecto que identifica y representa a la</p>	<p>aporta la empresa y su gerente, hace que sigan siendo parte de ella, pues con respecto a los servicios, aunque la percepción que se tiene de ellos es que son aceptables y en algunos casos regulares, deben mejorar a través de procesos claros y establecidos, y sobre todo, agregando valor a cada momento experiencia vivida con el cliente.</p> <p>Así mismo, dicha relación puede fortalecerse mediante medios eficaces que permitan mantener informados tanto a la empresa sobre las necesidades, inquietudes y quejas de los <i>stakeholders</i>, como a ellos sobre las novedades y beneficios que EFD Ltda. le puede ofrecer. Es por ello que se ve la necesidad de implementar canales que conduzcan a lo mencionado anteriormente como una página Web que sintetice y represente la personalidad de la empresa: a través del logotipo, los colores corporativos y el valor agregado que pretende.</p> <p>De lo contrario, se tendrá la misma percepción conformista de que el servicio postventa es regular, que la atención y el trato del personal es aceptable: pues es amable y respetuoso, pero acelerado y en algunos casos imprudente.</p>
---	--	---	---	--

<p>a seguir ni un norte específico para dónde se quiera llegar.</p>	<p>sus ideas, no vive el día a día, sino piensa en el mañana generando buenos resultados.</p>		<p>empresa hacia fuera, además de los propietarios, quienes a través de su labor han logrado entrar en la mente y el corazón de sus colaboradores y clientes.</p>	<p>Y aunque la empresa se caracteriza y es identificada por su público por los productos de calidad, este aspecto debe complementarse, junto con las mejoras a realizar, para así: formar una identidad materializada, a través de una estructura y presentada como imagen positiva, generadora de valor y reputación.</p>
---	---	--	---	--

5.2.5 MARCO LÓGICO

El marco lógico es una recapitulación del proyecto, el cual está compuesto por una jerarquía de objetivos, los cuales se plantean de la siguiente manera:

Fin: se plantea la propuesta que va a beneficiar a la empresa, es este caso, identidad la identidad corporativa de Eléctricos y Ferretería Delta Ltda. mediante la reformulación y fortalecimiento de la identidad cultural.

Propósito: se plantea el objetivo general o hipótesis del proyecto.

Resultados: se plantean los pasos u objetivos específicos para lograr el propósito.

Actividades: acciones y herramientas que se deben aplicar en la propuesta para llevar a cabalidad y satisfactoriamente el proyecto

5.2.5.1 Descripción de Marco Lógico EFD Ltda.

Es importante aclarar que la identidad corporativa, se modela y fortalece, a través del logotipo, los colores corporativos de la empresa, la identidad objetual y ambiental, pero, para poder llegar a ello se requiere gestionar la identidad cultural: activo interno dinámico e influyente, determinante a la hora de diferenciarlas de la demás, favoreciendo el consenso de la focalización estratégica, los principios, políticas y normas; identificando a su miembros, creando sentido de pertenencia, legitimando las formas de influencia y poder; determinando las formas idóneas de aprendizaje; haciendo converger los intereses individuales y corporativos y promoviendo la intersección de los valores personales con los de la empresa, además de mejorar las condiciones laborales para el desempeño adecuado del personal, *convirtiéndose en un mecanismo de autorregulación y contribuyendo a la resolución de problemas internos.*

Es por ello, que surge la necesidad de formalizar e implementar las bases de una cultura organizacional fuerte para EFD Ltda., mediante un medio comunicativo dinámico, el cual estipule el direccionamiento estratégico y los atributos propios de la empresa, encaminados al cambio y desarrollo sostenible, para así, poder actuar sobre las consecuencias que se están generando actualmente en la empresa expuestas en los

resultados de la Matriz Cualitativa. Este medio debe ser conocido y adoptado por todos y cada uno de los integrantes de la empresa, con el fin de obtener los resultados esperados, y así, constituir una personalidad sólida y compacta, encaminada al fortalecimiento interno y a la generación de ventaja competitiva.

El marco lógico esta dividido en tres fases:

Tanto la primera como la segunda fase, son indispensables para gestionar la identidad corporativa de la empresa, pues además de tener como finalidad ser la bitácora de la empresa -donde se reúnen las reglas por las cuales se toman decisiones, definiendo la forma como es manejada la empresa y las responsabilidades que ésta asume: *construir habilidades que integren equipos alienados y con visión compartida de procesos que privilegian más allá de lo que se dice, lo que se hace* (Pizzolante, 2004, p. 227)- es una guía determinante en la gestión, comportamientos y visión de cada uno de los integrantes de la empresa, los cuales determinan en un gran porcentaje en la formación de la identidad corporativa.

Es por ello que la propuesta se centra en consolidar la estrategia corporativa y las bases culturales de EFD Ltda., mediante el apoyo, cooperación y compromiso del gerente, jefes y personal de planta, con el fin de generar transformaciones internas en la organización con respecto a su identidad cultural, que en definitiva es lo que potencializa el desarrollo de nuevos paradigmas, sistema de gestión, reputación e imagen.

Con respecto a la fase tres, está se conforma por contenidos que refuerzan la propuesta, los cuales se implementarán en un futuro, cuando se tengan claras la nuevas reglas de juego. Aunque no van a ser profundizadas en el último capítulo de éste trabajo de grado, cabe anotar que son indispensables y necesarios para fortalecer la identidad corporativa: *“no se trata de tocar todos los instrumentos, sino de escucharlos todos”*

Ahora, en este punto donde se conoce claramente las acciones a tomar, se dará paso a la estructura del Marco Lógico y su desarrollo y explicaron de cada una de las fases.

MARCO LÓGICO EFD LTDA.

Fin: Implementar una identidad cultural fuerte, simétrica y consistente con la actuación y el plan de negocios de la empresa, armonizado con los intereses de su público, encaminado al fortalecimiento de su identidad corporativa. -guiada al cambio estratégico y la comunicación- con el fin de contribuir a la generación de transformaciones en aquello que soporta la gestión del talento humano y el servicio al cliente –ventaja competitiva- aspectos claves en el desarrollo continuo y sostenible de las organizaciones y su personalidad.

	META	INDICADORES	FUENTES VERÍDICAS	SUPUESTOS CRÍTICOS
PROPÓSITO	En el mes de marzo se implementarán las bases para la formalización de un “ <i>gobierno corporativo</i> ” para EFD Ltda., el cual tiene como finalidad ser la guía, de la gestión estratégica y estructura de la empresa. Así mismo, este medio comunicativo le permitirá a la empresa y a sus integrantes a sobrevivir de forma correcta y ética en un mundo competitivo, desenvolviéndose, de forma eficiente y segura – sobre unos parámetros de identidad- generando conciencia sobre los actos y mejoramiento continuo.	La competitividad responsable es clave en un 80% para hacer del crecimiento y consolidación de la empresa la base del bienestar colectivo a partir del capital humano, apoyados en buenas prácticas empresariales.	Diseñar una bitácora en donde se estipule las bases de la estructura y la renovada cultura organizacional a implementar, aprobada por la gerencia de la empresa y apoyado por los integrantes de la organización, el cual sirva como herramienta clave a la hora de actuar y tomar decisiones referentes al nivel interno y externo.	Reconocer que la identidad cultural actual está afectando la personalidad de la empresa, y su crecimiento empresarial. Por lo tanto, se ve la necesidad de formular y establecer la focalización estratégica y las bases estructurales y éticas de EFD Ltda. con el fin de incentivar el cambio positivo y el progreso sostenible y mutuo.
RESULTADOS	1. Poder implementar las bases del gobierno corporativo de forma exitosa en los aspectos y escenarios más vulnerables de la empresa en el mes de <i>junio</i> , además de contribuir a su interiorización y práctica con la ayuda de planes estratégicos	1. El 100% del personal de la empresa conoce actualmente la problemática estructural y cultural que se está efectuando y afectando la construcción de una personalidad integral; además de ser conciente de la necesidad de implementar cambios internos, a partir de bases	1. Mediante una reunión con todo el personal de la empresa se dio a conocer la problemática, a partir de los resultados arrojados por el análisis y herramientas del diagnóstico de comunicación, generando así preocupación y conciencia sobre la implementación	1. El personal de la empresa tiene una mentalidad abierta y la disposición para acoger y adoptar la propuesta de forma positiva y enriquecedora para la consecución de competitividad responsable y sostenible.

<p>2. Definir el proyecto de comunicación empresarial con el apoyo y colaboración de la gerencia.</p> <p>3. Redireccionar la ideología corporativa de la empresa.</p> <p>4. Todos y cada uno de los integrantes de la empresa, conocen las condiciones normativas de aquello que la empresa valora como conductas que se deben asumir para conseguir ventaja competitiva y desarrollo sostenible.</p>	<p>internos, los cuales se llevarán a cabo durante el segundo <i>periodo del 2008</i> después de consolidar la propuesta y producto de tesis: modelo de organización y gobierno de la empresa</p> <p>2. Se está diseñando un marco estratégico empresarial, el cual sea el eje central de las acciones presentes y futuras, la cuales son determinantes a la hora de conseguir funcionalidad y armonía corporativa.</p> <p>3. Definir en el <i>mes de marzo</i> junto con la gerencia y el personal de la empresa los principios, valores, políticas y normas que determinarán las bases culturales de la identidad y vida/estilo laboral de todos y cada uno de los integrantes de EFD Ltda.</p> <p>4. Tener claro en el <i>mes de marzo</i>, el rol o papel que desempeña cada empleado en la empresa, además de sus derechos y deberes como individuos y equipo de trabajo, importante para el desarrollo interno y externo sostenible de la propuesta.</p>	<p>sólidas consistentes con la actuación y plan estratégico de negocio (misión, visión y propuesta de valor) de la empresa.</p> <p>2. Se tiene clara en un 100% la estrategia empresarial que se desea implementar y dar a conocer al resto del personal en la empresa en el <i>mes de abril</i>.</p> <p>3. Socializar e interiorizar la importancia y necesidad de implementar atributos éticos en la gestión de la organización. Sin dejar a un lado su práctica, a través de estrategias de comunicación, las cuales se implementarán como segunda etapa de éste trabajo de grado.</p> <p>4. En el <i>mes de mayo</i> el personal de la empresa tiene claro en un 100% su rol y funciones dentro de la empresa.</p>	<p>de una guía que modele la gestión interna y por lo tanto, la identidad corporativa: representando su esencia.</p> <p>2. Mediante reuniones constantes con la gerencia de EFD Ltda. se dio a conocer la focalización estratégica que se desea efectuar en la empresa.</p> <p>3. Mediante una campaña de expectativa a cual se llevará a cabo durante las <i>dos primeras semanas de abril</i>, se dará a conocer al personal de la empresa restante <i>“La Guía Maestra” Herramienta clave para el desarrollo continuo y sostenible Familia Delta</i></p> <p>4. Mediante reuniones con la gerencia y jefes de área, se reconoce el papel que cumple cada uno de los empleados, además de contar con entrevistas con cada uno de las personas y el manual de funciones de cada uno.</p>	<p>2. La gerencia es conciente de la importancia de implementar una estrategia empresarial que encamine la estructura interna de la empresa, hacia el bienestar y mejoramiento de continuo.</p> <p>3. Todos y cada uno de los integrantes de la empresa están motivados y preparados para adoptar la propuesta con respecto a la renovada identidad cultural, la cual traerá grandes beneficios y oportunidades de crecimiento.</p> <p>4. Se reconoce la importancia y papel que desempeña cada persona en la empresa y se trabaja en equipo, pues todos y cada uno de ellos tiene claro su rol y funciones dentro de la empresa, contribuyendo a la consolidación de las bases estructurales y culturales de la empresa, respondiendo de forma responsable hacia la oferta y la demanda.</p>
---	--	--	---	---

	META	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS CRÍTICOS
<p>ACTIVIDADES</p> <p>Ira Fase</p> <p>1 .Realizar un diagnóstico de comunicación, el cual permita detectar los problemas más influyentes en la identidad corporativa de la empresa.</p> <p>2. Formular la focalización estratégica de la empresa.</p>	<p>1. A finales del <i>mes de enero</i> y <i>principios de febrero</i>, determinar los problemas más influyentes – en relación a la identidad corporativa de EFD Ltda.- con el fin de identificar sus causas y consecuencias, así como los actores y procesos que se encuentran directamente afectados; y de esa forma, llevar a cabo la propuesta que permita ofrecer soluciones acertadas y certeras dentro del marco cultural y de comunicación, y de esa forma lograr establecer en la organización una <i>personalidad</i> única e inimitable, la cual sea reconocida a nivel interno y externo por su gestión interna.</p> <p>2. Encaminar las acciones y comportamientos del personal de la empresa hacia un mismo fin común y diferencial, con el apoyo de medios de información, los cuales reforzarán su cumplimiento e interiorización.</p>	<p>1. Se implementaron las herramientas de levantamiento de información en un 100%, las cuales fueron contestadas por el personal de la empresa y un 70% de los clientes.</p> <p>2. La gestión del 100% de los integrantes de la empresa, estará gobernado por una misma misión, visión, propuesta de valor y objetivos, pensando en el futuro.</p>	<p>1. Capítulo de tesis Diagnóstico de comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Priorización de problemas - Matriz de Vester - Mapa de Procesos - Variables - Herramientas: entrevistas, encuestas y sesión de grupo - Matriz Cualitativa <p>2, 3 y 4. La focalización estratégica, el organigrama y los atributos de la cultura organizacional de la empresa – principios, valores, políticas y normas- se formularán y socializarán a través de dos medios principalmente después de la campaña de expectativa, una bitácora corporativa y carnés empresariales, donde se estipularan</p>	<p>1. El personal de la empresa y los clientes contribuyeron a la recolección de información necesaria para obtener los resultados de forma precisa y oportuna.</p> <p>2. Existe el apoyo, tanto financiero como aceptación, para desarrollar los productos pertinentes para identificar y acrecentar el sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa: orgullo empresarial.</p>

<p>3. Diseñar el organigrama de la empresa</p> <p>4. Formular los principios, valores, políticas, normas que se implementarán en la nueva identidad cultural de EFD Ltda.</p> <p>2da Fase Campaña de expectativa</p>	<p>3. Consultar al gerente.: dentro de la estructura de la compañía cuál es la posición de cada empleado y su cargo específico. Así mismo, disponer el organigrama de tal forma que el personal reconozca su equipo de trabajo y las dependencias a la cuales debe informar para el buen desarrollo.</p> <p>4. Implementar las bases culturales de la empresa, los cuales determinarán los comportamientos y acciones de cada uno de los empleados, guiados al mejoramiento del servicio al cliente, el cual es un factor determinante a la hora de desarrollar una personalidad diferencial y competitiva.</p> <p>Se llevará a cabo, durante <i>tres semanas (dos últimas de abril y la primera de mayo)</i>, una estrategia de comunicación encaminada a la motivación e interés de los empleados a la reformulación de la nueva cultura, la cual influirá directamente en la gestión y construcción de su identidad corporativa.</p>	<p>3. El personal de la empresa, conoce cuál es su cargo y posición dentro de la empresa y su equipo de trabajo, acrecentando el trabajo productivo y eficiente, generando buena imagen interna y externa.</p> <p>4. El 100% de los nuevos atributos culturales de EFD Ltda., influirán en el desempeño y productividad de la empresa, acrecentando la identificación de las acciones de cada uno de los empleados y de los clientes, quienes la percibirán como una empresa, además de ética, eficiente y efectiva.</p> <p>Enfrentar y entorpecer en un 80% la resistencia el cambio que puede generar la nueva cultura organizacional por parte de los empleados.</p>	<p>dichos aspectos de forma concreta y creativa.</p> <p>4. Es importante detectar y seleccionar <i>líderes de cambio</i> que contagien y guíen a sus compañeros de trabajo hacia un cambio estratégico de aprendizaje y una cultura del servicio, satisfaciendo además del personal, a los clientes quienes son la razón de ser de la empresa y determinan la imagen y reputación de la empresa.</p> <p>Se utilizarán los siguientes elementos en el diseño de la campaña de expectativa. -Permiso y apoyo de la gerencia y disposición de las instalaciones. -Afiches -Analogías con elementos de la empresa para el diseño de las frases de expectativa y medios. -Medios de información pedagógicos que permita integrar al personal en la dinámica de la “construcción e interiorización” de la identidad cultural.</p>	<p>3. Se tiene claro, las habilidades y aptitudes de cada uno de los empleados para afectar de forma precisa el organigrama de la empresa.</p> <p>4. Adaptar a la empresa los atributos culturales precisos y alienados con el plan de negocios de la empresa, además de adaptarlos e interiorizarlos en cada uno de los empleados, sin dejar a un lado, el eje de servicio al cliente, que el último es el que determina el éxito de las nuevas políticas y acciones que se presentan diariamente en la empresa.</p> <p>Los sentimientos de expectativa: intriga y motivación por saber los cambios, por parte del personal, son positivos. Por lo tanto, la resistencia estará relegada por un pensamiento flexible y adaptable.</p>
---	---	---	---	--

<p>3ra Fase</p> <p>NOTA: lo expuesto en esta fase es un complemento en la interiorización y refuerzo de la propuesta, la cual se realizará en un futuro, pues es importante y necesario incursionar antes en la formulación de las bases estructurales y culturales, para así, actuar sobre ellas de forma consiente y concreta.</p> <p>1. Realizar e implementar manuales de procesos y funciones para cada uno de los cargos, con el fin de identificar su papel dentro de la empresa.</p> <p>2. Acondicionar la identidad ambiental de la empresa con la nueva cultura.</p>	<p>1. Describir y especificar los cargos de cada uno de los empleados, teniendo en cuenta sus habilidades y aptitudes, a partir de un estudio de tiempos y movimientos, el cual se realizará durante las <i>dos primeras semanas de junio</i></p> <p>2. La arquitectura corporativa de la empresa debe acondicionarse y a la identidad cultural de la empresa, con el fin de acrecentar</p>	<p>1. El personal soportará sus tareas y responsabilidades, a través de manuales de funciones flexibles, donde la toma de decisiones sea responsabilidad de todos, tendiendo un espíritu de colaboración y compromiso con respecto a las acciones y decisiones importantes referentes al cargo de cada persona y de su equipo de trabajo.</p> <p>2. Los medios de información y la señalética permitan socializar y motivar a la interiorización de los atributos de la identidad cultural.</p>	<p>1. Las funciones se darán a conocer mediante manuales de funciones escritos, además de evaluar de llevar a cabo evaluaciones de desempeño y retroalimentación mediante reuniones individuales y grupales.</p> <p>2. Implementará una cartelera corporativa, conservando y comunicando la renovada identidad de la empresa, además representarla mediante un cambio ambiental interno correspondiente a la</p>	<p>1. Los manuales de funciones son un medio efectivo para la consecución de buenas prácticas y resultados efectivos.</p> <p>2. Se reforzará la identidad corporativa de la empresa, y el personal interiorizará la identidad cultural, mediante este sistema.</p>
--	---	---	--	--

<p>3. Desarrollar un programa de Procesos de Gestión del Talento Humana, acorde a la cultura y necesidades de la empresa.</p>	<p>el sentido de pertenencia y orgullo empresarial, además, es un elemento clave a la hora de identificar a la empresa.</p> <p>3. Desarrollar un programa de Gestión Humana referente a ADMISIÓN (reclutamiento y selección), APLICACIÓN (análisis y diseño de cargos, manual de funciones, evaluación del desempeño), DESARROLLO Y PROMOCIÓN (entrenamiento y formación de los empleado, motivación y reconocimiento) y MONITOREO (base de datos, sistemas de información); con el fin de hacerlos partícipes y socializar la ideología de la empresa, además de acrecentar el sentido de pertenencia</p>	<p>3. La nueva identidad cultural fuerte –la cual será formulada como producto de éste proyecto- se reforzará en un 100% mediante el desarrollo del progreso personal y profesional, representando e identificando a la empresa por pensar en el bienestar y el progreso de sus empleados, brindando mejor servicio y relaciones con su público de marketing y entorno.</p> <p>4. La nueva personalidad de la</p>	<p>identidad de la empresa. Así mismo, se divulgarán a través de cuadros con la focalización estratégica y organigrama, fotografías del personal y señalética, los cuales estarán ubicados en puntos visibles y estratégicos de la empresa y oficinas (identidad ambiental interna).</p> <p>3. El programa de gestión humana, se realizarán en compañía de un experto, el cual haga parte de una nueva área: recursos humanos, con el fin de implementar las acciones pertinentes que contribuyan a su desarrollo oportuno y eficiente.</p> <p>Así mismo, lo acordado será divulgado a la empresa a través de una reunión y se les entregará un brochure con los nuevos beneficios,</p> <p>Los talleres y capacitaciones se realizarán en convenio con el sena, caja de compensación o cámara de comercio de Bogotá, mediante la supervisión del correo electrónico.</p> <p>Así mismo, se darán a conocer en a los empleados a través de la cartelera. Además, se llevarán a cabo boletines mensuales, en donde se divulguen las noticias interna de la empresa, cumpleaños, además de condecorar en un cuadro de honor al mejor empleado del mes y al equipo de trabajo o persona que</p>	<p>Igualmente, los clientes y proveedores podrán conocer el plan de negocios de la empresa y sus atributos culturales</p> <p>3. El talento humano, es el activo más importante de las empresas, los cuales, hacen realidad la visión de la empresa, a través de sus conductas y acciones, las cuales deben ser fortalecidas mediante entrenamiento formación, motivación y reconocimiento.</p>
---	--	---	--	--

<p>4. Analizar el logotipo de la empresa, a través de un experto en la materia</p> <p>5. Diseñar e implementar la página Web de la empresa, a través de expertos en la materia.</p>	<p>4. Darle mayor valor y credibilidad al cambio cultural que se desea implementar a través de una imagen renovada, la cual esté acorde con la ideología y espíritu de la empresa.</p> <p>5. Implementar un medio electrónico, el cual tenga gran cobertura, permitiendo conocer a la empresa, sus productos, beneficios, y servicio: compra y venta en línea.</p>	<p>empresa se reforzará en un 80% al renovarse el logotipo de la empresa siguiendo los parámetros de la transformada identidad cultural.</p> <p>5. La empresa podrá ser identificada a nivel nacional e internacional, como una compañía competitiva, acorde con las exigencias del entorno y sus clientes, prestando un servicio más oportuno y eficiente.</p>	<p>cumpla con el valor del mes,</p> <p>4. Se presentarán los bosquejos de cómo puede quedar el logotipo a la gerencia y personal de la empresa, teniendo presente el espíritu e ideología de la empresa, para así, tomar una decisión que beneficie a todos.</p> <p>5. Se tendrá en cuenta el logotipo, los colores corporativos y la razón comercial de la empresa para poder diseñar una página llamativa y de fácil acceso.</p>	<p>4. El logotipo agrega valor y le da credibilidad a la identidad corporativa de la empresa.</p> <p>5. La página Web es un medio de comunicación efectivo para la consolidación de nuevos clientes, a través de una buena plataforma en donde se encontrará todo lo relacionado con la empresa: plus servicio en línea.</p>
---	--	---	--	--



PROPUESTA DE COMUNICACIÓN

Metodología:

En este punto, donde se ha llevado a cabo un análisis estructural y de identidad corporativa, acompañado de un diagnóstico de comunicación, se dará paso a la última faceta de este proyecto de grado: la propuesta de comunicación, la cual, estará delimitada por un modelo de identidad corporativa desde la cultura organizacional guiada al cambio estratégico. En este apartado se plantearán objetivos, estrategia y tácticas que permitan contribuir al desarrollo final del proyecto: *“El plan no debe convertirse en un inventario de buenas ideas pocas estructuradas y alienadas más con la creatividad, que con el direccionamiento estratégico del plan de negocios y necesidades de la empresa”* Italo Pizzolante.

6. CONSTRUYENDO IDENTIDAD CORPORATIVA, UNA OPORTUNIDAD DE COMUNICACIÓN DESDE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE EFD LTDA.

El propósito de este capítulo es dar a conocer una nueva propuesta comunicativa basada en el mejoramiento de la identidad corporativa, mediante la reformulación de la cultura organizacional o identidad cultural, teniendo presente los resultados arrojados en el diagnóstico de comunicación. De este modo, se pretende abarcar los temas que permitan fortalecer la personalidad de EFD Ltda., tanto a nivel interno como externo.

6.1 PLANTEAMIENTO DEL MODELO PROPUESTO

6.1.1 Introducción

Después de realizar un diagnóstico de comunicación enfocado en el problema más dinámico y con mayor motricidad en la empresa, *P2 debilidad frente a la identidad cultural*, y obtener los resultados sobre su influencia sobre la identidad de la empresa EFD Ltda. se presentarán a continuación la estructura del modelo, el cual se tomará como guía en la construcción de los objetivos correspondientes, dando lugar a la estrategia, las acciones, las fase de ejecución y los indicadores de medición, con el fin de contribuir al fortalecimiento de la identidad corporativa de la empresa desde la cultura del cambio estratégico encaminado al mejoramiento del servicio al cliente de Eléctricos y Ferretería Delta Ltda.

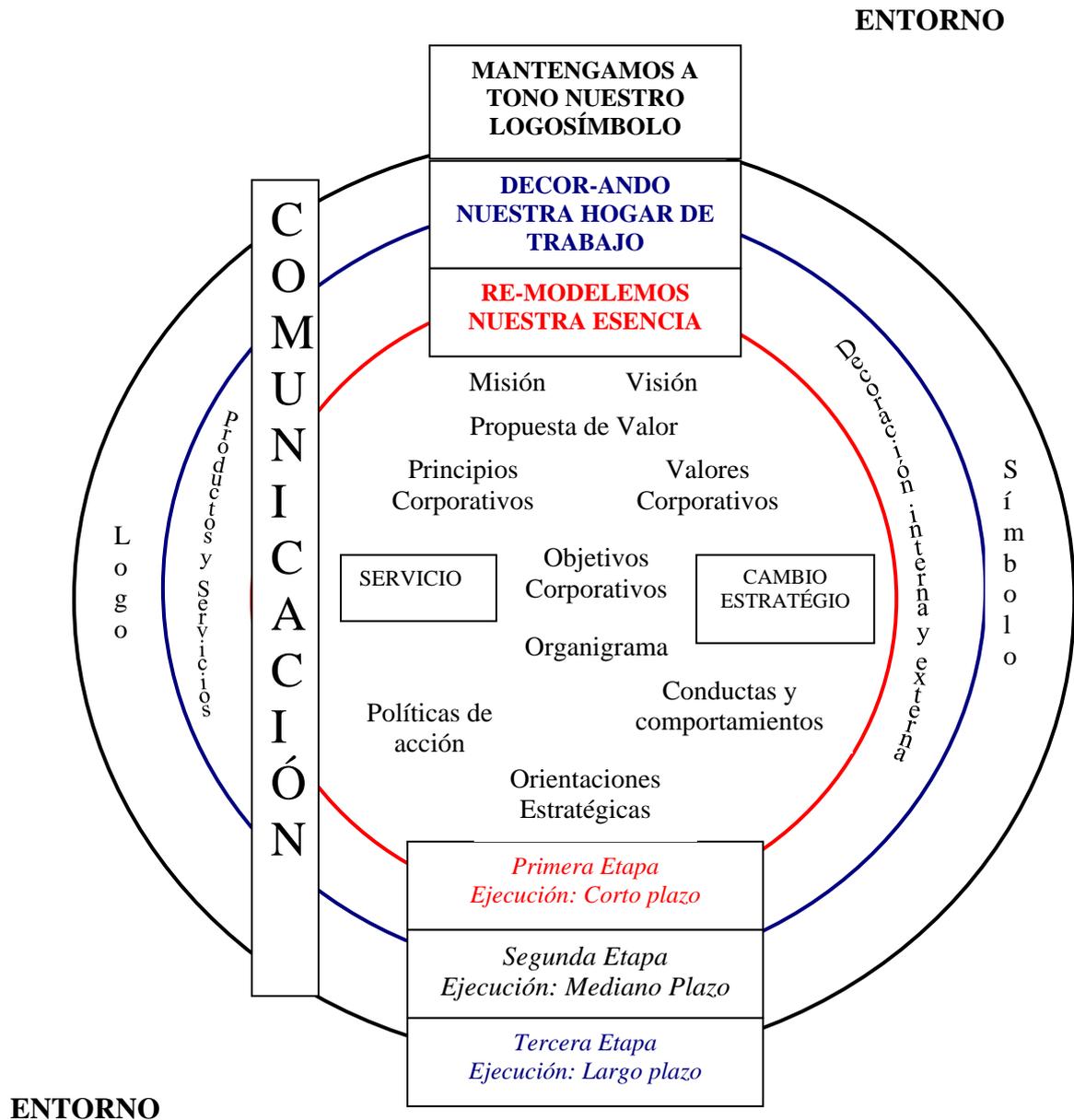
El modelo se diseñará teniendo presente el Marco Lógico de EDF Ltda. y la Matriz DOFA, el cual fue diseñado a partir de los resultados arrojados del diagnóstico, la cual será expuesta a continuación como guía para el desarrollo de la propuesta.

6.1.2 Matriz DOFA

AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Trayectoria en el mercado: 31 años. 2. Cuenta con clientes externos fieles. 3. Cuenta con personal con experiencia, trabajador y cumplidor con sus responsabilidades. 4. La honestidad con respecto a los procesos y contratos se vive diariamente. 5. La empresa cumple a cabalidad con la ley parafiscal, brindando seguridad y respaldo a su talento humano: seguridad industrial y código del trabajo. 6. EFD Ltda. cuenta con una infraestructura física sólida y confortable, en especial en el punto de venta. 7. La imagen de sus productos y socios de la empresa, permiten que la empresa tenga reconocimiento y sea confiable. 8. EFD. Ltda. cuenta con marcas reconocidas en el mercado y proveedores fieles. 9. Las licitaciones permiten reconocerlos como una empresa estable y legal. 10. Se cuenta con asesores comerciales externos, quienes permiten consolidar nexos comerciales con empresas privadas e industria. 11. Se cuenta con una identidad verbal y visual reconocida en el mercado y por sus integrantes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Expansión de mercados. 2. Ofrecer servicios adicionales como asesorías directas con los clientes directos para el mejoramiento de su hogar y domicilios. 3. Comprar, distribuir y comercializar productos importados. 4. Competir con precios bajos, mediante un portafolio de productos completo y de calidad. 5. Ganar ventaja competitiva, para así, obtener un crecimiento empresarial a nivel interno y externo. 6. Participar en eventos y ferias de construcción, con el fin de darse a conocer. 7. Renovar su identidad visual y verbal, que permita valorizar y reforzar la cultura organizacional.

<p>12. La mayoría de personal, a pesar de las disfunciones, se sienten contentos trabajando en al empresa, por lo tanto la rotación y el ausentismo es nulo.</p> <p>13. La relación entre la empresa con su público referente al entorno y marketing, es buena y efectiva.</p> <p>14. Las relaciones entre los jefes y subordinados, y entre el personal de planta es buena.</p> <p>15. Habilidad para competir con precios y descuentos.</p> <p>16. Buen trato y atención a los clientes.</p>	
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>2. Predomina resistencia al cambio por parte de la gerencia</p> <p>3. No se han formulado ni consolidado la estrategia empresarial de la empresa ni los principios, valores, políticas y normas que determinen las acciones internas y gestión de los empleados, que permitan contribuir a la consolidación de una identidad cultural, y por lo tanto, la identidad corporativa.</p> <p>4. No existe un organigrama de la compañía ni manual respectivo donde se estipulen las funciones de cada uno de los integrantes de la organización y su rol dentro de la empresa.</p> <p>5. No existe métodos que identifiquen al personal como parte de la empresa EFD Ltda.</p> <p>6. La identidad ambiental interna, con respecto a las oficinas es nula y parca.</p>	<p>1. Predomina una fuerte competencia dentro del área donde se encuentra la organización.</p> <p>2. La competencia está manejando productos importados de alta calidad.</p> <p>3. Ausencia de controles de seguridad internos y externos, lo cual genera perdidas materiales.</p> <p>4. Medios de trasportes escasos que permitan despachar los pedidos eficazmente.</p> <p>5. Los clientes demanda un servicio más eficiente y rápido.</p> <p>6. Incumplimiento por parte de los proveedores.</p>

6.1.3 Estructura del Modelo de Comunicación para la reformulación de Identidad Corporativa en EFD Ltda. desde la identidad cultural como eje estratégico.



Gráfica 6: Modelo de Identidad corporativa para EFD Ltda. Diseñado por la investigadora Johanna Milena Ortiz Parra.

6.1.4 Descripción de la estructura

El modelo desarrollado, tiene como objetivo gestionar de forma integral y estratégica la Identidad Corporativa, para EFD Ltda. a través de tres etapas, las cuales están delimitadas por el factor Comunicación, el cual es un herramienta estratégica importante para la consecución de objetivos.

Como se puede apreciar en el modelo, el eje principal o etapa inicial es la reevaluación de la IDENTIDAD CULTURAL de la empresa, la cual es la disfunción más relevante e influyente en la personalidad de la empresa EFD Ltda. Esta estará guiada mediante un programa “*re-modelemos nuestra esencia*” y el producto “*La Guía Maestra*” *Herramienta clave para el desarrollo continuo y sostenible de Familia EFD Ltda.*” el cual tiene como **objetivo principal**, contribuir al fortalecimiento de la identidad corporativa de la empresa diferenciándolas de la demás, influyendo notablemente en la formulación y socialización de la *ideología corporativa*- los principios, valores, políticas y normas,- mediante el consenso de la estrategia empresarial- misión, la visión y la propuesta de valor corporativas-, para así, obtener mayor ventaja competitiva y lograr solidificar atributos de valor que la diferencien de su competencia.

La segunda etapa, se implementará después de concretar la guía con respecto a los atributos estructurales y culturales de la empresa –propuesta de este trabajo de grado-, por lo tanto su ejecución está encaminada a mediano plazo, pues es importante solidificar bases conceptuales, antes de intervenir sobre la divulgación e interiorización. Es por ello que es siguiente paso a seguir, después de terminar el producto final de ésta tesis, aprobado por la gerencia de la empresa y conocido por todo el personal de la empresa está relacionado con la identidad ambiental en donde, se implementará el programa “*decor-ando nuestro lugar de trabajo*”, el cual tiene como **objetivo principal** construir sentido de pertenencia e identificación con la cultura de la empresa, mediante medios de comunicación e información en el área interna de la empresa, con el fin de cohesionar los atributos de la empresa en la mente y corazón de los empleados.

Y por último, se deberá analizar la identidad visual y verbal de la empresa por un experto en el tema, mediante el programa destinado a largo plazo “*mantengamos a tono nuestro logosímbolo*”, el cual tiene como fin agregarle valor y criterio a las bases culturales y estructurales -esencia de la empresa-, a través de un diseño moderno, que represente calidad y servicio integral.

6.2 DESARROLLO DE LA PROPUESTA: PRIMERA ETAPA

Teniendo en cuenta las etapas expuestas en el Marco Lógico del diagnóstico y el modelo, se llevará a cabo la primera fase -*formulación*- de las bases estructurales y culturales de la empresa EFD Ltda.

6.2.1 *Objetivo general*

Implementar una identidad cultural fuerte, simétrica y consistente con la actuación y el plan de negocios de la empresa, armonizado con los intereses de su público, encaminado al fortalecimiento de su identidad corporativa -guiada al cambio estratégico y la comunicación-, con el fin de contribuir a la generación de transformaciones en aquello que soporta la gestión del talento humano y servicio al cliente -ventaja competitiva-, aspectos claves en el desarrollo continuo y sostenible de las organizaciones y su personalidad.

Objetivos específicos

1. Formular y consolidar la estrategia corporativa y las bases culturales para la empresa objeto en la bitácora “*La Guía Maestra*” *Herramienta clave para el desarrollo continuo y sostenible Familia EFD Ltda.*
2. Contar con el apoyo, cooperación y compromiso del gerente, jefes y personal de planta.
3. Generar transformaciones internas en la organización con respecto a su identidad cultural, que en definitiva es lo que potencializa el desarrollo de nuevos paradigmas, sistema de gestión, reputación e imagen.

Metas

1. Concientizar al gerente y personal de la empresa sobre la problemática estructural y cultural que se está generando internamente, y que está afectando directamente al progreso organizacional y personal.
2. Definir el proyecto de comunicación empresarial con el apoyo y colaboración de la gerencia.
3. Redireccionar la ideología corporativa de la empresa, mediante la contribución y apoyo de los integrantes de la empresa.
4. Todos y cada uno de los integrantes de la empresa, conocen las condiciones normativas de aquello que la empresa valora como conductas que se deben asumir para conseguir ventaja competitiva y desarrollo sostenible.

6.2.2 Programa

RE-MODELEMOS NUESTRA ESENCIA

6.2.3 Ejes de Acción

Comunicación e identidad cultural

6.2.4 Acción Estratégica

Implementación y adopción de nuevas prácticas internas

6.2.5 Descripción de Estrategia

Es importante formular las nuevas bases culturales y estructurales de EFD Ltda., las cuales influirán de forma positiva sobre la identidad corporativa de la empresa, pues mediante la gestión interna y las acciones de cada uno de los integrantes- guiados por una misma misión y hacia una visión compartida- se podrán adoptar buenas prácticas, las cuales harán parte del estilo de vida laboral. Por lo tanto, el sentido de pertenencia y orgullo empresarial incrementará, pues serán reconocidos como una empresa sostenible y confiable por su cultura organizacional.

6.2.6 Fases de Ejecución

6.2.6.1 Formulación

Para la ejecución de la estrategia, es importante realizar visitas a la organización para tener un concepto sobre la dinámica cultural que se vive en la empresa, además de tener reuniones con la gerencia, para concretar la estrategia empresarial y los atributos de la cultura corporativa. Así mismo, se reunirán los jefes de área y demás empleados, para concientizarlos sobre la problemática que se está viviendo internamente, y que está afectando la imagen de la empresa, para así, escuchar sus opiniones y propuestas, además de prepararlos para la nueva dinámica cultural.

6.2.6.2 Diseño

Después de informar a la empresa sobre la disfunción más influyente sobre el buen desarrollo de su identidad corporativa, además de tener presente su situación actual y opiniones, se podrán condensar los contenidos acerca de las bases estructurales y culturales para implementar cambios estratégicos, encaminados al desarrollo sostenible, a través de un medio comunicativo-bitácora-, el cual tiene como fin informar y socializar la propuesta final de este trabajo de grado, encaminada a construir la identidad de la empresa y mejorar su imagen organizacional a nivel interno y externo.

Es importante aclarar en este punto que los contenidos de la cartilla estarán expuestos en el producto físico, el cual podrá encontrar con la copia del trabajo de grado, además del carné modelo el cual identificará al personal de la empresa tanto dentro como fuera de la empresa, además de incrementar el sentido de pertenencia y orgullo empresarial, pues no sólo tiene la foto y el nombre de la persona, sino que podrá encontrar los aspectos más importante de la nueva cultura, además de el logotipo de la empresa.

6.2.6.3 Socialización

El producto final será divulgado a toda la empresa el día 17 de mayo de 2008 aprovechando el aniversario de la empresa, el cual se celebre en ese mes, después de realizar una campaña de expectativa, en donde la motivación, la intriga y la ansiedad serán parte de la cotidianidad laboral. Así mismo, se les hará partícipe de la dinámica y

construcción de la propia identidad que los representará e identificará a nivel externo.
Ver el desarrollo de la campaña en el punto 6.3

6.2.7 Indicadores de Medición

Medición: Los indicadores de medición para este programa serán:

Medición de eficiencia de estrategia

Construcción de identidad corporativa de EFD Ltda.

Cambios aplicados en la empresa

Medición de aceptación

Número de buenas prácticas

Número total de prácticas aconsejadas

Balanced Scorecard

Objetivo: Implementar una identidad cultural fuerte, simétrica y consistente con la actuación y el plan de negocios de la empresa, armonizado con los intereses de su público, encaminado al fortalecimiento de su identidad corporativa -guiada al cambio estratégico y la comunicación-, con el fin de contribuir a la generación de transformaciones en aquello que soporta la gestión del talento humano y servicio al cliente –ventaja competitiva-, aspectos claves en el desarrollo continuo y sostenible de las organizaciones y su personalidad.

Estrategia: Implementación y adopción de nuevas prácticas internas, mediante un medio comunicativo corporativo.

<p>Perspectiva del cliente</p>	<p>Poder ofrecer un servicio integral, mediante procesos y acciones concretos, identitarios y organizados, pensando siempre en la calidad y satisfacción del cliente a través de capacitaciones y reconocimiento sobre el desempeño laboral, mejorando así, la percepción de la identidad de la empresa.</p>
<p>Perspectiva financiera y de responsabilidades</p>	<p>Mejorar los procesos empresariales y culturales a través de <i>Benchmarking</i>, contribuyendo al desarrollo continuo y sostenible, generando mejor productividad y rentabilidad.</p>
<p>Perspectiva del proceso interno</p>	<p>Generar una cultura organizacional encaminada al mejoramiento de los procesos internos, la comunicación y el servicio al cliente, factor esencial para la consolidación de una identidad corporativa única y diferenciadora, generadora de valor.</p>
<p>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</p>	<p>Implementar una identidad cultural fuerte como vehículo y guía de ética, filosofía, calidad, personalidad y el estilo que comprende la organización (vector de su conducta global ante sí misma y su entorno), para la consecución y formalización de <i>atributos de valor</i> y <i>vínculos estratégicos</i> con el público objetivo; además de resaltar el poder que tiene ésta para adaptar a la organización a contextos diversos, fundar la agresividad comercial de los miembros de la empresa y mejorar la eficacia de las relaciones internas y de los procesos hacia la consecución de los objetivos</p>



6.1 PLAN DE MEDIOS

6.1.1 Objetivo de Medios

- a. Sensibilizar al personal de la organización, preparándolos al cambio cultural
- b. Motivar al personal a conocer las reformas internas
- c. Lograr un alto impacto con relación al programa de comunicación y el producto final

6.1.2 Campaña de Expectativa

La campaña de expectativa tendrá como slogan “*Construyendo las bases de lo que queremos ser*”.

Teniendo en cuenta los objetivos, se busca ejecutar una campaña de expectativa, la cual se llevará a cabo por un periodo de tres semanas en las instalaciones de la empresa, donde se contará con la participación de todo el personal de la empresa, además de la implementación de medios de comunicación que apoyen el objetivo general del proyecto. Con esto se pretende motivar a las personas sobre los cambios a ejecutar e incrementar su interés por saberlos. Igualmente, se pretende reducir al máximo el temor a los nuevos paradigmas y optar por una mentalidad abierta y flexible.

6.3.2.1 Proceso Creativo

La campaña de expectativa estará segmentada en tres temas generales, los cuales, a pesar que cada uno actúe en semanas diferentes, éstos se complementan, obteniendo al final el resultado esperado: aceptación e interés por la propuesta

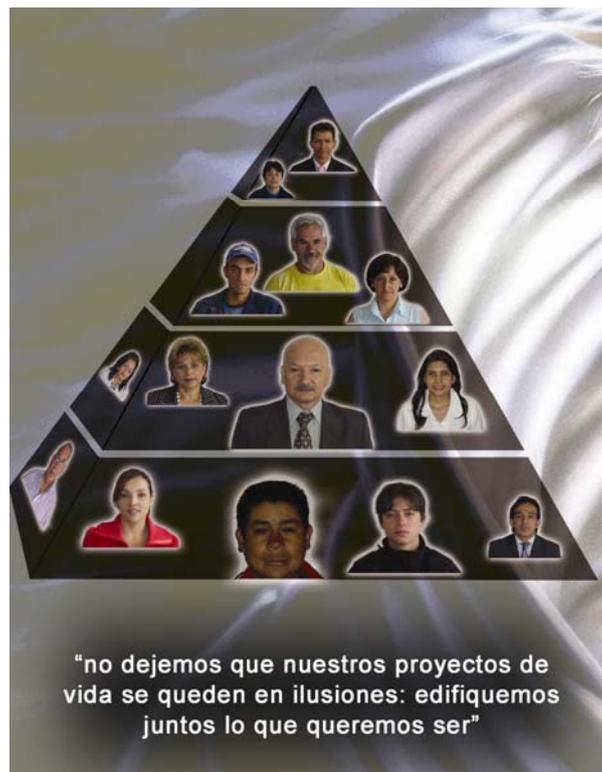
- SENSIBILIZAR

1ra semana

La primera semana estará destinada a sensibilizar al personal sobre la problemática de identidad cultural que se está viviendo en la empresa y concientizarlos de la necesidad e importancia de un cambio común, para ello, se destinarán varios medios en espacios

estratégicos, pues éste reeduca a las personas y funciona como un sistema de reconocimiento:

- a. Se dispondrán tres afiches en el segundo piso de la empresa (1 en la entrada de las oficinas, 2 pared blanca acceso a las oficinas y 3 oficinas administrativas), donde todo el personal tiene acceso permanente y continuo. Éstos tendrán el siguiente copy “no dejemos que nuestros proyectos de vida se queden en ilusiones: edifiquemos juntos lo que queremos ser”. La imagen será un collage con cada uno de los miembros de la empresa, la cual forma una pirámide o triángulo (la cual además de representar el símbolo formal DELTA, también significa trabajo en equipo, solidez, esfuerzo, identidad, vigencia, reconocimiento)



- b. Así mismo, se ubicarán palabras, tanto en el punto de venta como en las oficinas, alusivas a los principios y valores estipulados en la bitácora – propuesta final de tesis- (trabajo en equipo, convivencia, honestidad y transparencia, bienestar, compromiso, excelencia, comunicación e

información, mejoramiento continuo, liderazgo, progreso, respeto, prudencia, camaradería e informar), con el fin de que el personal de la empresa se familiarice y comprenda las nuevas conductas y comportamientos de la nueva cultura corporativa de la empresa, los cuales serán identificados por el entorno.

- INTRIGAR

2da semana

Además de continuar con los medios anteriores, en la segunda semana se motivará e integrará al personal de la empresa. Para ello se dispondrá de lo siguiente:

- a. Se les hará llegar a cada integrante de *Familia EFD Ltda.* por medio de correo directo, un ladrillo de maqueta: en donde se estipulará el nombre completo, cargo que desempeña en la empresa y un número, además de una nota adhesiva la cual dirá: *“Por que eres parte esencial en la construcción de ésta empresa, sabrás tu ubicación dentro de ella”. Te esperamos el día miércoles 21 de mayo, para saber de lo que te estamos hablando. No te lo pierdas, pues de lo contrario, la edificación no quedará completa.*

Los días estimados serán los siguientes:

Martes 06 de abril –Junta Directiva y gerente general

Miércoles 07 de abril- Ara comercial

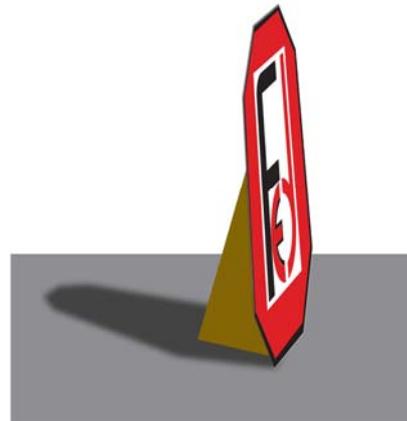
Jueves 08 de abril- Área financiera

Viernes 09 de mayo –Área operaciones

La finalidad de esta dinámica se basa principalmente en construir el organigrama entre todos, además de conocer el rol de cada persona dentro de la empresa. Así mismo, éste se dejará en un punto visible el cual apoye la identidad visual ambiental de la empresa y estimule al personal ha recordar de forma divertida y experimental.

Esta dinámica se realizará el día del evento, en donde, además de reunir a todo el personal para comentar los cambios y entregarles a cada uno la cartilla y el carné, también se celebrará el aniversario de la empresa.

b. Así mismo, se dispondrán habladores con las siguientes frases: *“Atornillemos nuestras conductas”, “Edifiquemos relaciones de valor con los clientes”, “Acarreemos buenas prácticas”, “Pintando un nuevo mundo laboral”, “Cimentando una familia ejemplar”, “Remodelando nuestras raíces”*. Con el fin de atrapar la atención de todos y empezar a fomentar el interés por los cambios.



- MOTIVAR

3ra semana

El día martes 12 de mayo se colocará un calendario del mes en la entrada de las oficinas, la cual comunica con el punto de venta de la empresa. En éste, se enmarcará en la parte de arriba un copy que diga: *“cuenta regresiva... prepárate para la sorpresa”*

Igualmente, se les enviará una Invitación a cada uno, en forma de llave: al abrirla dirá *“prepárate para abrir una nueva puerta –de cambios y transformaciones-, la cual nos identificará como una empresa sólida y confiable”*.

Fecha: miércoles 21 de mayo de 2008

Hora: 3:00am

Lugar: Centro de Convenciones Compensar.

Dirección: Sede Empresarial Avenida 68 No.49A – 47

No olvides la buena actitud y alegría que te caracteriza, además del ladrillo que nos ayudará a consolidar bases fuertes en esta nueva construcción.

Esperamos tu asistencia.



6.3.2.2 *Divulgación*

Para el día 17 de mayo se dispondrán buses al frente de la empresa con el fin de conducir al personal al lugar donde se les hará entrega de la bitácora, los carné y la socialización de los nuevos cambios, determinantes en la formalización de una identidad corporativa representativa.

El lugar de destino: Centro de Convenciones Compensar –caja de compensación donde están afiliados los empleados- Sede Empresarial Avenida 68 No.49A - 47: se escogió este destino, pues es un lugar amplio y agradable, en el cual se puede disfrutar de gratos paisajes y tranquilidad, apropiados para revelar las transformaciones culturales. Además, es un lugar propicio para celebrar formalmente el aniversario de la empresa, la cual cumple 31 años de estar vigente en el mercado de la construcción.

Allí, se les hará entrega del cronograma del día y una carta de bienvenida.

Orden del día:

Llegada al lugar

Recibimiento: manillas

Ubicación en el salón

Palabras de la Junta Directiva

Palabras del Gerente General y Comunicadora

Agradecimientos

Almuerzo –restaurante del lugar-

Ubicación en el salón

Entrega de bitácora con carné

Explicación de los cambios –comunicadora-

Interacción con empleados

Actividades: celebración de aniversario

Salida del lugar

IMPORTANTE

- Tanto en los medios como en los espacios de interacción se manejará una identidad de marca uniforme: colores corporativos y el logotipo.
- Se pueden hacer algunas modificaciones durante las tres semanas estipuladas para la preparación de la campaña, en el momento que se presente un imprevisto: medios, espacios, y divulgación - fecha, hora o lugar-
- Cabe aclarar que en el presupuesto se estipulará únicamente los precios de los medios de comunicación que se van a utilizar en la propuesta –bitácora y carné- y el diseño de los medios utilizados en la campaña de expectativa.

6.3.23. Cronograma

	Febrero				Marzo				Abril				Mayo			
	1 semana	2 semana	3 semana	4 semana	1 semana	2 semana	3 semana	4 semana	1 semana	2 semana	3 semana	4 semana	1 semana	2 semana	3 semana	4 semana
PRIMERA ETAPA																
Primera Fase																
<i>Diagnóstico de Comunicación</i>																
<i>Diseño de Bitácora</i>																
Formulación -focalización estratégica-																
Diseño de organigrama																
Redefinir la ideología corporativa																
Segunda Fase																
<i>Preparación de campaña</i>																
<i>Campaña de expectativa</i>																
Socialización																
Explicación del producto																
Tercera Fase																

6.3.2.4. Presupuesto de Medios

PROPUESTA

Concepto	Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Costo Fijo	Variable	Total	Ejecutado	Diferencia
Bitácora	Cartilla 4x4 tintas de 21x14cm/hojas 4x4 tintas de 21x14cm (diseño, diagramación e impresión)	21	50.000	1.050.000	4	1.200.000	marzo	1.200.000
Carné	Lámina de 4x4 tintas de 6x9cm (diseño, diagramación, laminación e impresión)	21	20.000	420.000	4	500.000	marzo	500.000
TOTAL								1.700.000

CAMPAÑA DE EXPECTATIVA

Concepto	Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Costo Fijo	Variable	Total	Ejecutado	Diferencia
Afiche	Tiraje de 1/2 pliego, Full Color, Dos Tintas (Calcio 100gr y Plastificado)	3	20.000	60.000	1	80.000		80.000
Palabras	Banner de 28x21 c.m Full Color, con tubo	15	1.500	22.500	0	22.500		22.500
Ladrillos	Paquete de 20 ladrillos de maqueta (tamaño grande)	20	150	3000	5	3.750		3.750
Habladores	Propalcote de 180gr con base dura de 50 x 35 cm	7	20.000	140.000	0	140.000		140.000
Calendario	Tiraje de 1/2 pliego, Full Color, Dos Tintas (Calcio 100gr plastificado)	1	10.000	10.000	0	10.000		10.000
Invitación	Papel opalina de 180gr troquelado de 14 x 21 cm	21	6.000	126.000	0	126.000		126.000
Cronograma	Papel Bond A4 de 210x297mm (hoja e impresión)	19	1.000	19.000	2	21.000		21.000
Carta Bienvenida	Papel A4 de 210x297mm (hoja e impresión)	19	200	3.800	2	4.200		4.200
TOTAL								407.450

7. CONCLUSIONES

1. La comunicación organizacional, definitivamente es una herramienta esencial en las empresas Pymes a la hora de abarcar problemáticas internas y externas, pues además de contribuir al mejoramiento continuo de sus procesos estructurales a través de estrategias, también actúa como agente de cambio y progreso, influyendo notablemente en los comportamientos de las personas y en el fortalecimiento de su identidad.
2. El diagnóstico de comunicación es una herramienta infalible y necesaria para comprobar y reconocer las disfunciones más influyentes y determinantes en el desarrollo oportuno de las organizaciones, por lo tanto, es importante tenerla presente a la hora de realizar trabajos de investigación, con el fin de obtener resultados aterrizados y certeros que permitan encaminar la propuesta hacia un rumbo seguro, el cual permita contribuir a la solución de problemas.
3. La identidad cultural es un vector determinante en la construcción de identidad corporativa para Eléctricos y Ferretería Delta Ltda. *lo cual confirma la hipótesis formulada en la introducción de este trabajo de grado*, pues funciona como un vehículo fuerte y guía de ética, filosofía, calidad, personalidad y estilo –pues funciona como un vector de conducta global ante sí misma y su entorno-, la cual reorientará su gestión y pilotará la consecución y formalización de *atributos de valor y vínculos estratégicos* con su público objetivo interno y externo.
4. El talento humano es un activo esencial en las empresas, por lo tanto, es necesario implementar en la propuesta, aportes que los beneficien y que se sientan parte importante de la empresa, acrecentando su orgullo empresarial y sentido de pertenencia.

5. La propuesta de comunicación, además de ser un modelo, es una guía funcional, la cual puede ser aplicada en cualquier empresa. En éste caso en particular, desde el análisis hasta en el diagnóstico se evidenció un problema profundo en la identidad cultural de la empresa, lo cual debilita notablemente y dificulta el avance oportuno y eficiente del resto de los escenarios que conforman la identidad de la empresa y la propia imagen interna y externa que se tiene de ella y de sus empleados: esta problemática genera grandes dificultades estructurales y mentales, lo cual limita notablemente el crecimiento, tanto del talento humano como de la misma empresa.

6. A partir de los anterior, surge la necesidad de formular las bases estructurales y culturales de la empresa Eléctricos y Ferretería Delta Ltda. en un medio comunicativo dinámico y propio que identifique a las personas con la marca, además de reeducarla hacia una cultura de cambios y de aprendizaje continuo, a partir de un programa de comunicación en donde se evidencien objetivos y metas claras aterrizadas a la problemática de la empresa, además de contar con unos ejes de acción –los cuales se extraen del diagnóstico-, una acción estratégica acorde a los objetivos planteados, fases de ejecución e indicadores de medición. Con el fin de poder actuar sobre los demás escenarios que están afectando la identidad corporativa de la empresa.

7. Cabe anotar que el trabajo de grado propuesto no tiene la intención de solucionar la totalidad de las falencias percibidas, sino que pretende, más allá de cumplir con un deber académico, concientizar al personal de la empresa, y en especial a la línea alta, sobre la necesidad e importancia de asumir una nueva mentalidad y cultura encaminada a una ideología organizacional sólida y estratégica, donde se fomenten principios y valores propios, los cuales guíen la gestión y comportamientos de sus integrantes, obteniendo de este modo una identidad ética, responsable y competitiva. Por lo tanto, éste proyecto se orienta hacia el mejoramiento continuo de la calidad y la atención centrada en el cliente interno y externo, razón primordial y última de la existencia de la empresa Eléctricos y Ferretería Delta Ltda. –EFD Ltda. -

BIBLIOGRAFÍA

A. LIBROS

- COSTA, Joan (2004). “DirCom on-line. El Master de Dirección de Comunicación a Distancia”. Grupo Editorial Desing. 1ra Edición. La Paz, pp. 218.
- COSTA, Joan (1992).”Identidad corporativa y estrategia de empresa 25 casos prácticos”. Ediciones Ceac, S.A. Barcelona, pp. 121.
- COSTA, Joan (1993). “La identidad corporativa”. Editorial Trilas S.A. 1ra Edición. México D.F., pp. 125
- COSTA, Joan (2001). “Imagen corporativa en el siglo XXI”. Editorial La Crujía. Buenos Aires, pp. 276.
- FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. (2005). “La comunicación en las organizaciones”. Editorial Trillas S.A. México, D.F., Segunda Edición, pp. 273
- FRANKLIN, Benjamín y GÓMEZ, Guillermo. (2002). “Organización y métodos. Un enfoque competitivo”. Editorial McGraw-Hill. México, D.F., pp. 385.
- KAPLAN, Robert y NORTON, David (2002) “Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)”. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona, pp. 321

- MANUCCI, Marcelo (2005). “Atrapados en el presente: la comunicación, una herramienta para construir el futuro corporativo”. Editorial Quipus. Quito, pp. 249.
- MARÍN, Antonio (1997). “La comunicación en la empresa y en las organizaciones”. Bosch Casa Editorial, S.A. Barcelona, pp. 236.
- PIZZOLANTE, Italo. (2004). “El poder de la comunicación estratégica”. Editorial Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, pp. 282.
- SASTRE, Miguel Ángel. (2003). “Dirección de Recursos Humanos un enfoque estratégico”. Editorial McGraw-Hill. Madrid, España ; Buenos Aires, pp. 414.
- VILLAFANE, Justo (2004). “La Gestión profesional de la imagen corporativa”. Ediciones Pirámide. Madrid, pp. 322.

B. REVISTAS (artículos)

- Bernate, Germán (2006, agosto). “Conferencia: Aplicación del Balanced ScoreCard a la gerencia de proyectos”, en Notas Gerenciales, núm. 16, pp. 39-44
- Fuentes Martínez, Sandra. (2005, septiembre). “Gestión estratégica de la imagen corporativa de las Pymes”, en Revista Javeriana, vol. 141, núm. 718, pp. 8-17
- Gallo Retrepo, Juan. (1999, mayo). “Identidad Corporativa: Una Nueva Visión”, en Publicidad y Mercadeo, vol. 19, núm. 220, pp. 20-21
- Gómez Rueda, Álvaro (2003, julio). “Gerencia de la cultura organizacional: cómo construir una cultura organizacional con identidad propia”, en Universitas Xaveriana (Cali), núm. 30. p. 35
- Romano, Catherine (1997, septiembre). “¿Que hay detrás de un nombre? cuando existen diferencias de percepción entre los clientes y una compañía sobre su

marca es hora de revisar la identidad corporativa”, en Summa, Cali, núm. 123, pp. 64,68-70

- Villafañe, Justo (1995). “Cultura corporativa y competitividad. Por una orientación estratégica de la empresa”, en Telos Supl., núm. 41. pp. 34-37

C. TESIS

- Manrique Cuellar, P. (2007), *Diagnóstico y planeación estratégica desde la comunicación, como base de un modelo integral al cliente en Cirmed Medial Spa* [trabajo de grado], Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana, Carrera de Comunicación Social con énfasis en organizacional.

D. INTERNET

- Arana Flórez, Ronald. (2007). “Comunicación interna en las pymes del sector alimentos en Cali”. [en línea] disponible en: <http://www.comunikandonos.com/>, recuperado: 5 de agosto de 2007.
- E-Visual Report.com.: soluciones de ayuda a la decisión (2006). “Cuadro de Mando Integral”, disponible en: <http://www.e-visualreport.com/Cuadro-de-Mando-Integral-Pymes.html>, recuperado: 01 de noviembre de 2007.
- Ferricentros S.A. Ferretería Ferricentro o Ferretería Vergara, disponible en: <http://www.ferricentro.com/default.asp>, recuperado: 14 de enero de 2008.
- La gestión del conociendo. “¿Qué es la gestión del conocimiento?”, disponible en: <http://www.gestion-conocimiento.com/>, recuperado: 7 de febrero de 2008.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - Dirección Mipyme (2006). Mipyme: portal empresarial colombiano, disponible en: <http://www.mipymes.gov.co/pyme/home.asp>, recuperado: 01 de noviembre de 2007.

- Presidencia de la República de Colombia. (2002). Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2002-2006. “Desarrollo de las Mipymes”, disponible en: <http://www.presidencia.gov.co/planacio/cap3/cap6.htm#1>, recuperado: 23 de agosto de 2007.
- Puyana Silva, David (2000). Informe realizado. Director del Centro de Investigaciones de la Escuela de Finanzas y Comercio Exterior. Portal de la universidad Sergio Arboleda de Bogota.
- RedBogotá.com. disponible en: <http://www.redbogota.com>, recuperado: 16 de enero de 2008.
- SICE COLOMBIA. Sistema de Información para la Vigilancia de la Contratación Estatal, disponible en: <http://www.sice-cgr.gov.co/index.html>, recuperado: 14 de enero de 2008.
- SIIGO. “¿Qué es Siigo?”, Disponible en: <http://www.siigo.com/docs/BDDocument.asp?Action=View&NoHeader=1&NoSubject=1&ID=%7B2CF85410-7F68-4081-A701-EE2913E0A5F1%7D>, recuperado: 14 enero de 2008.
- Wikipedia. La enciclopedia libre. “Organigrama”, disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Organigrama>, recuperado: 14 enero de 2008.

ANEXOS

ANEXO 1

Entrevista al personal de Eléctricos y Ferretería Delta Ltda.: cargo, funciones y jefes directos.

ELÉCTRICOS Y FERRETERÍA DELTA LTDA.

La siguiente información será utilizada para el desarrollo de una investigación académica, por lo tanto, es conveniente que sea lo más específica posible y esté relacionada con su actividad laboral diaria.

¿Cuál es su nombre Completo?

¿Cuánto años lleva trabajando en EFD Ltda.? (Fecha de inicio)

¿Cuál es el cargo que desempeña?

¿Cuáles son sus funciones dentro de la empresa?

¿Quién es su Jefe o Jefes Directos?

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

- Información recaudada

ÁREAS FUNCIONALES	PERSONAL	TRAYECTORIA EN LA CÍA.	CARGO	FUNCIONES	JEFE DIRECTO
GERENCIA GENERAL	Gerardo Ortiz	31 años	Gerente Gral	Revisar los balances y presupuestos, supervisa funciones, aprobación de proyectos y licitaciones.	
FINANCIERA	Stella Parra	31 años	Jefe de Área y Sub-gerente	Manejo de dinero, consignaciones, pagos, análisis de balances y presupuestos, aprobación de proyectos.	Gerardo Ortiz
	Claudia Otero	3 años y 3 meses	Asistente contable	Contabilidad, elaboración de comprobantes de egreso, revisión planillas de caja , soporte gerencia y subgerencia, pago a proveedores	Stella Parra Gerardo Ortiz
	Carmenrosa Moreno	2 meses	Secretaria	Recepción, carter, compras, archivo, apoyo al depto de contabilidad, cartas y actas, cotizaciones y reclamaciones, apoyo administrativo	Stella Parra Gerardo Ortiz Sonia Ortiz Camilo Díaz
	Oscar Bolívar	2 años	Mensajero	Entrega facturas a clientes, diligencias bancarias, compras, recoger y entregar documentos	Stella Parra Claudia Otero Gerardo Ortiz
ADMINISTRATIVA/ LOGÍSTICA	Sonia Ortiz	7 años	Jefe de Área	Supervisa los despachos, Nómina y Bancos virtual, Apruebo de compras, Revisar procesos	Gerardo Ortiz
	Gladis Rodríguez	12 años	Cajera	Cajera, ayudante de mostrador, despachadora	Sonia Ortiz
	Felipe A. Licht López	4 años 3 meses	Almacenista	Ingreso de compras al sistema, facturación, descargue y control de remisiones y contratos, ajuste de inventario	Sonia Ortiz
	Rodrigo Rojas	5 años	Auxiliar de bodega (1)	Surtir y organizar los productos en el almacén, alcanza productos para despachos, ayudante de vehículo, mensajero y vendedor	Sonia Ortiz
	Heriberto Rodríguez	1 año y 6 meses	Conductor y auxiliar bodega (2)	Despachos, Carga de mercancía y Reparto de pedidos	Sonia Ortiz
	Feliz A. Vargas	2 meses	Auxiliar almacenista	Carga mercancía para bodega y despachos, ayudante de vehículo, mensajero y vendedor	Sonia Ortiz

	Enrique Salazar	5 años	Conductor	Carga de mercancía y Reparto de pedidos	Sonia Ortiz
	Jhon J. Torres	6 meses	Ayudante de vehículo	Cargar y descargar la mercancía y vender	Gerardo Ortiz
	Cristhian A. Mondragón	1 año	Ayudante de Vehículo	Carga mercancía para bodega y despachos, ayudante de vehículo	Sonia Ortiz
COMERCIAL	Camilo E. Díaz Melo	1 año y 2 meses	Jefe de área	Direccionar y coordinar el depto. de ventas, implementación de procesos y supervisar proyectos (licitaciones)	Gerardo Ortiz
	Julio E. Páez León	8 meses	Asesor Comercial (Externo 1)	Visita a clientes: entidades e industria	Camilo Díaz Gerardo Ortiz Stella Parra
	Ana I. Chocontá Millán	12 años	Asesor Comercial (Externo 2)	Visita a clientes: entidades e industria, cotizar productos, buscar productos inexistentes en inventario, supervisa despacho de clientes	Camilo Díaz
	María L. Lizarazo Rodríguez	9 años	Vendedor Mostrador (Interno 1)	Ventas por mostrador, toquetear productos, hacer remisiones, alistar pedidos para despachos.	Camilo Díaz Gerardo Ortiz Stella Parra Sonia Ortiz
	Yolanda Balaguera	10 años	Vendedor mostrador (Interno 2)	Ventas por mostrador, cotización de productos y despachos	Camilo Díaz Gerardo Ortiz
PERSONAL DE APOYO	Isabel Casallas	10 años	Aseadora	Limpieza de oficinas, oficios varios	Stella Parra



ANEXO 2

Diagnóstico de Comunicación: Aplicación de herramientas

Herramienta No. 1: ENTREVISTA

Gerente General EFD Ltda.

Buenos días. Soy estudiante de Comunicación Social con énfasis en organizacional de la Pontificia Universidad Javeriana. Actualmente, me encuentro desarrollando un diagnóstico de comunicación sobre la identidad cultural de la compañía -disfunción más influyente sobre la identidad corporativa de la empresa-. Para poder llegar concretar datos relevantes e influyentes es necesario recolectar información de primera mano a través de entrevistas, con el fin de llegar a conclusiones precisas y certeras.

1. ¿Qué entiende por Información?

Transmitir conocimientos, ideas, órdenes. Hacer saber a los demás lo que cada persona cree, piensa y sabe: expresar sus conocimientos y darlos a conocer a los demás.

2. ¿Qué entiende por Comunicación Estratégica?

Debe haber un plan para comunicar y llevar a cabo algo. Tener un proceso integral y un orden que permita cumplir a cabalidad lo propuesto.

3. ¿Cuál de los dos conceptos se llevan a cabo en la empresa?

Informar, pues no se tiene voluntad y ni personal capacitado en implementar una comunicación o un plan estratégico que guíe y conduzca a la empresa a un crecimiento empresarial.

4. ¿Qué tipo de comunicación se desarrolla en la empresa y de qué forma?

Descendente, Ascendente o Transversal

Descendente, pues como soy el dueño y gerente general de la empresa todo depende de mí, es decir, pues además de revisar los balances y presupuesto de la empresa, aprobar proyectos y aprobar proyectos, también tomo las decisiones más importantes de cada área y soluciono los problemas personales y profesionales.



5. Entonces, ¿qué papel cumple los jefes de área?

Tienen autonomía en ciertos aspectos como coordinación y regulación de procesos y son responsables de su área específica –resultados y personal-, pero debido a que mi rol siempre ha sido estar relacionado con toda la empresa y con el personal en general, la cultura se ha sucumbido en el poder e influencia de una sola persona.

6. ¿Cuál es la Misión, Visión y Propuesta de Valor de la empresa? y ¿a través de qué medios o metodologías se da a conocer al resto de la compañía?

Aunque no tenemos una misión ni visión empresarial, ni una propuesta de valor para nuestros clientes, EFD Ltda., es una empresa que siempre ha trabajado en función de sus clientes externos, por lo tanto, nos empeñamos por brindarles un servicio de calidad. No obstante, se perciben diariamente falencias y obstáculos que limitan la ejecución integral del mismo, lo cual está influido directamente por la ausencia de un propósito y direccionamiento específico que permita llevar a cabo, y de forma eficaz, las metas planteadas en la empresa.

7. ¿Se implementan objetivos y estrategias para el cumplimiento de metas? Si su respuesta es afirmativa ¿dónde se registran?

La empresa se encuentra conformada por personas talentosas y dinámicas, interesadas en aportar grandes ideas para el mejoramiento continuo de la compañía, las cuales son escuchadas, pero escasamente puestas en práctica, debido a la ausencia de objetivos claros y estrategias precisas que permitan llevar a cabo su desarrollo y cumplimiento.

8. ¿Qué importancia tienen los medios de comunicación e información en la empresa? ¿Cuáles son los más útiles?

Tiene una importancia tipo baja, pues solamente se utilizan los canales básicos y necesarios como los informes, el memorando, las cartas, reuniones primarias y algunas celebraciones. Igualmente, la comunicación es directa con nuestro personal y nuestros clientes directos, además de hacer uso diario del teléfono o el correo para comunicarnos con nuestros proveedores, clientes externos y entorno.

9. ¿Qué entiende por cultura corporativa y qué imagen tiene de ella con referencia a EFD Ltda.?



La cultura corporativa es la filosofía de la empresa, es la que guía las conductas de los empleados a través de valores: concepto ausente en la empresa, pues no se tiene claro para dónde se quiere ir ni mediante qué medios, por lo tanto, se vive una cultura débil ligada a la consecución de resultados, a través de la satisfacción de cliente externo.

10. Si EFD Ltda. fuera una persona ¿qué principios, valores y creencias tendría actualmente? Y ¿Cuáles le gustaría que tuviera?

Actualmente: *principios*, falta tener más claridad con respecto a este tema; *valores*, honestidad y transparencia en el hacer con los clientes internos y externos y respeto mutuo; *creencias*, apostarle a la buena actitud y el entusiasmo para obtener resultados certeros, a través de la satisfacción del cliente

Futuro: *principios*, trabajo en equipo, liderazgo, servicio integral, mejoramiento continuo y confianza; *valores*, compromiso, sentido de pertenencia, autonomía y voluntad; *creencias*, mejorando los procesos y debilidades día a día se construirá una mejor persona.

11. ¿Se utilizan instrumentos de motivación y recompensa en el personal de la empresa?

Solamente de manejan comisiones como instrumentos de motivación a dos empleados de la empresa y el buen trato.

12. ¿Los principios de acción que rigen la labor empresarial, se encuentran enfocados hacia el cliente, las personas, los resultados, la innovación, la empresa o la tecnología? ¿por qué?

Primordialmente esta encaminado a los clientes quienes son el eje central de la empresa, seguido de la empresa y los resultados como último foco estratégicos y de acción.

13. ¿Qué valor tiene el talento humano en la organización?

Gran valor, pues a través de las personas y su gestión es que la empresa funciona y sobrevive diariamente, de lo contrario nada de lo que se tiene hubiera podido ser posible.



14. ¿Cree que predomina alguna coherencia entre lo que se piensa y se hace?

A veces no, porque no se hace ningún tipo de seguimiento a las metas propuestas ni se formulan ni dan a conocer objetivos claros y coherentes con la realidad de la empresa, por lo tanto, lo que se hace se interpone en el cumplimiento de lo que se piensa y desea.

15. ¿Qué conductas y comportamiento son visibles en la empresa?

Conductas: son colaboradores y buenos trabajadores.

Comportamientos: siempre tiene que estar alguien pendiente para que las personas actúen conforme las reglas y realicen sin falta sus responsabilidades y cumplan a cabalidad las órdenes.

16. Todas las empresa se identifican tener una gestión interna: burócrata, tradicionalista o tribal, exploratoria y amplificadora ¿con cuál se identifica ud?

Definitivamente con la *Tradicionalista*, pues prima ante todo el orden interno sobre cualquier valor, la estructura es piramidal, predomina el respeto a la jerarquía y la gestión es de tipo rígida.

17. Qué aspectos cree ud. que son determinantes en la identidad corporativa de la empresa, actualmente: logotipo, productos y servicios, talento humano, punto de venta o el modo de pensar y hacer las cosas

Los productos que son de excelente calidad y los servicios como la atención al cliente y la satisfacción del mismo, nos determina como empresa y no motiva a crecer más.

¡Muchas gracias por su Colaboración!



Entrevista –Jefes de Área

Buenos días. Soy estudiante de Comunicación Social con énfasis en organizacional de la Pontificia Universidad Javeriana. Actualmente, me encuentro desarrollando un diagnóstico de comunicación sobre la identidad cultural de la compañía -disfunción más influyente sobre la identidad corporativa de la empresa-. Para poder llegar concretar datos relevantes e influyentes es necesario recolectar información de primera mano a través de entrevistas, con el fin de llegar a conclusiones precisas y certeras.

▪ JEFE FINANCIERA

1. ¿Qué entiende por Información

Información es un medio por el cual se dan a conocer ideas, conocimientos y experiencias.

2. ¿Qué entiende por Comunicación estratégica?

Comunicación estratégica, se refiere a planteamientos encaminados al cumplimiento de objetivos claros guiados mediante una misión y visión organizacional.

3. ¿Cuál de los dos conceptos de maneja actualmente con su grupo de trabajo?

¿Cree que esta es eficaz a la hora de obtener resultados?

Informar, pues aún no se ha implementado una misión ni visión clara de la empresa ni unos objetivos que determinen su cumplimiento. Por lo tanto, no basta solamente con informar sino actuar sobre cada proceso de forma estratégica, pues actualmente no se ven resultados con ese tipo de comunicación formal y tradicionalista.

4. ¿Qué tipo de comunicación se desarrolla en la empresa? Descendente, Ascendente o Transversal

Definitivamente la *descendente*, pues somos los gerentes los que tomamos decisiones y las damos a conocer a nuestro grupo de trabajo. Pero, en algunas ocasiones la información se pierde se distorsiona al descender, lo cual muchas de las órdenes no se comprenden o ni siquiera se acatan.



5. ¿Qué importancia tienen los medios de comunicación e información dentro de su área? ¿Cuáles se utilizan más?

No se le da la importancia ni el interés que se merecen. Y el que más se usa son las reuniones primarias con el gerente general y la comunicación directa.

6. ¿Se implementan objetivos y estrategias para el cumplimiento de metas? Si su respuesta es afirmativa ¿dónde se registran?

Se vive en función del diario y de los resultados a corto plazo, por lo tanto, no se plantean objetivos que permitan trabajar en función a un propósito a largo plazo que permita generar mayor estabilidad y no incertidumbre.

7. Dentro de su área ¿Cómo se coordina el tiempo y el cumplimiento de tareas?

Aunque se cumplen con las tareas establecidas no se tiene estipulados controles con el tiempo, pues en algunas ocasiones pasa algún imprevisto y las tareas se aplazan y retrasan.

8. ¿Que procedimientos se llevan a cabo a la hora de hacer cambios o tomar decisiones importantes? ¿a quien o quienes se recurre? Explique brevemente su respuesta.

- Se reconoce las debilidades – el personal o yo directamente
- Se pregunta a las personas responsables
- se toman las mejores decisiones y se ejecutan.

9. ¿Qué grado de influencia y poder maneja con su grupo de trabajo?

Alto, tomo las decisiones más pertinentes y las personas cumplen con sus tareas y responsabilidades, atendiendo mis sugerencias y órdenes.

10. ¿Qué conductas y comportamientos son visibles en su grupo de trabajo?

Son personas responsables y trabajadoras, las cuales aportan grandes beneficios a la empresa, pues cumplen con sus tareas.



11. ¿Qué tipo de normas y políticas se cumplen en la empresa y área?

Con respecto a las normas predominan las de convivencia, horarios y cumplimiento. Y en cuanto al tema de las políticas de la empresa, aún no se han establecido.

12. ¿Qué entiende por cultura corporativa y que imagen tiene de ella con referencia a EFD Ltda.?

Cultura corporativa son los procesos que permiten poner un orden y gestión integral en el desempeño y desarrollo organizacional, la cual debe implementarse en la pequeña empresa. Y con respecto a EFD Ltda. predomina una cultura guiada al servicio y a la satisfacción del cliente, pero sin tener claras políticas y normas que permitan mejorarlo cada día.

13. Si EFD Ltda. fuera una persona ¿qué principios, valores y creencias tendría actualmente? Y ¿Cuáles le gustaría que tuviera?

Actualmente: *creencias*, el cliente es lo más importante en la empresa; *Valores*, honestidad, responsabilidad, amabilidad, sencillez; y con referencia a los *principios*, siempre se piensa en la satisfacción del cliente y la honestidad interna

Futuro: *principios*, servicio integral, trabajo en equipo, mejoramiento continuo; *valores*: cumplimiento, compromiso y sentido de pertenencia, *creencias*, además del cliente el talento humano, se debe cumplir un papel importante en el desarrollo de la empresa.

14. ¿Utiliza instrumentos de motivación, recompensa y liderazgo en su área?

No se han manejado, pero se quiere implementar dichos instrumentos para que las personas se sientan parte de la empresa y se motiven a seguir trabajando con nosotros y a progresar a nivel personal y profesional.

15. ¿Los principios de acción que rigen la labor empresarial, se encuentran enfocados hacia el cliente, las personas, los resultados, la innovación, la empresa o la tecnología? ¿por qué?

Nuestro foco de acción predomina en un gran porcentaje hacia los clientes quienes son el eje central de la empresa, seguido de las personas quienes son la gasolina de la empresa y la hace funcionar.



16. ¿Cree que predomina alguna coherencia entre lo que se piensa y se hace?

En algunas ocasiones, pues debido a la resistencia al cambio por parte de la gerencia, los planes de mejora se limitan debido a la desautorización del mismo.

17. ¿Cree que existe lealtad e interés por parte de los empleados en el mejoramiento continuo y crecimiento empresarial de la empresa?

Debido a la falta de compromiso por parte de algunas personas, la ejecución integral de los procesos y el mejoramiento que se pretende no se puede llevar a cabo de forma eficiente.

18. Todas las empresa se identifican por tener un sistema de gestión interna: burócrata, tradicionalista o tribal, exploratoria y amplificadora ¿con cuál se identifica ud?

Tradicional, pues prima el orden y el control interno sobre cualquier valor, se maneja una estructura y comunicación piramidal, predomina el respeto a la jerarquía y la gestión es rígida y esquematizada.

19. Qué aspectos cree ud. que son determinantes en la identidad corporativa de la empresa, actualmente: logotipo, productos y servicios, talento humano, punto de venta o el modo de pensar y hacer las cosas

Los productos su presentación y calidad, el servicio amable y atento y el talento humano responsable.

¡Muchas gracias por su colaboración!



▪ JEFE ADMINISTRATIVA Y OPERACIONES

1.¿Qué entiende por Información?

Informar es un medio por el cual se puede interactuar y dar a conocer los conocimientos, ideas o problemas a los demás.

2.¿Qué entiende por Comunicación estratégica?

Comunicación estratégica, son los mecanismos que se buscan para hacer una gestión interna más eficaz y eficiente.

3. ¿Cuál de los dos conceptos de maneja actualmente con su grupo de trabajo? ¿Cree que esta es eficaz a la hora de obtener resultados?

Informar, pues no se han utilizado mecanismos modernos ni trascendentales para el mejoramiento de la empresa. por lo tanto, no es suficiente con informar, pues no predomina ningún tipo de retroalimentación, lo cual limita el buen desarrollo de las tareas y los resultados.

4. ¿Qué tipo de comunicación se desarrolla en la empresa? Descendente, Ascendente o Transversal

Descendente, pues la información se da a conocer a través de los superiores hasta los subalternos. El problema que presenta en este caso es que la información puede verse obstaculizada personas que filtran los mensajes y no transmiten toda la información a los demás, generando el ‘rumor de pasillo’. Sin embargo, la transmisión objetiva de información es esencial para fines de control.

5. ¿Qué importancia tienen los medios de comunicación e información en la empresa y dentro de su área? ¿Cuáles se utilizan más?

No se le da la importancia ni el interés que se merecen. Y el que más se usa es el memorando, para llamados de atención e informativos.

6. ¿Se implementan objetivos y estrategias para el cumplimiento de metas? Si su respuesta es afirmativa ¿dónde se registran?



Desafortunadamente no se formulan objetivos a largo plazo que permitan coordinar y guiar la gestión de cada uno de los trabajadores hacia el progreso de la empresa y de nosotros mismos, debido al mecanismo tradicional implantado.

7. Dentro de su área ¿Cómo se coordina el tiempo y el cumplimiento de tareas?

Aunque se cumplen con las tareas establecidas no se tiene estipulados controles con el tiempo, pues en algunas ocasiones pasa algún imprevisto y las tareas se aplazan y retrasan.

8. ¿Que procedimientos se llevan a cabo a la hora de hacer cambios o tomar decisiones importantes? ¿a quien o quienes se recurre? Explique brevemente su respuesta.

Se hace una reunión con el gerente general, se miran las debilidades, se toman las mejores decisiones y se ejecutan.

9. ¿Qué grado de influencia y poder maneja con su grupo de trabajo?

Medio, porque siempre se recurre al gerente general para tomar decisiones y en algunas ocasiones el personal para por alto las órdenes o cambios implementados.

10. ¿Qué conductas y comportamientos son visibles en su grupo de trabajo?

Son personas activas que cumplen con su trabajo cuando se está al tanto de su labor diaria. Así mismo, son personas trabajadoras, aunque deben comprometerse más con su trabajo para llevarlo a cabo de forma coherente y correcta.

11. ¿Qué tipo de normas y políticas se cumplen en la empresa y área?

Con respecto a las normas predominan las de convivencia, horarios y cumplimiento. Y en cuanto al tema de las políticas de la empresa, aún no se han establecido, lo cual es una falla muy grave, pues las conductas de los empleados, en algunas ocasiones se salen de las manos.

12. ¿Qué entiende por cultura corporativa y que imagen tiene de ella con referencia a EFD Ltda.?



Cultura corporativa son las normas y los comportamientos que debe seguir un grupo de trabajo para la consecución de un objetivo específico. Y con respecto a EFD Ltda. predomina una cultura individual, pero no organizacional.

13. Si EFD Ltda. fuera una persona ¿qué principios, valores y creencias tendría actualmente? Y ¿Cuáles le gustaría que tuviera?

Actualmente: *creencias*, el cliente es lo más importante en la empresa; *Valores*, honestidad y cumplimiento; *principios*, actitud positiva y atenta.

Futuro: *principios*, servicio integral, trabajo en equipo, cooperación; *valores*: cumplimiento, compromiso y sentido de pertenencia, *creencias*, además del cliente el talento humano debe cumplir un papel importante en el desarrollo de la empresa.

14. ¿Utiliza instrumentos de motivación y recompensa en su área?

Como instrumento de motivación se utilizó el ascenso a una persona, la cual empezó como mensajero, y a través de capacitación personal y profesional, logró ocupar el cargo de supernumerario. Pero los demás no se implementan en la organización, lo cual debilita el valor que le damos a nuestro talento humano.

15. ¿Los principios de acción que rigen la labor empresarial, se encuentran enfocados hacia el cliente, las personas, los resultados, la innovación, la empresa o la tecnología? ¿Por qué?

Primordialmente esta encaminado a los clientes quienes son el eje central de la empresa, seguido de las personas quienes son los que conforman la organización y la empresa, la cual debe empezar a estructurarse.

16. ¿Cree que predomina alguna coherencia entre lo que se piensa y se hace?

En algunas ocasiones, pues debido a la falta de compromiso, las metas o mejoras propuestas se ven limitadas y estancadas, debido a la falta de compromiso por el personal de asimilar los cambios y llevarlos a cabo.

17. ¿Cree que existe lealtad e interés por parte de los empleados en el mejoramiento continuo y crecimiento empresarial de la empresa?



Como dije anteriormente, el personal aún no se ha comprometido con el funcionamiento eficiente de la empresa, lo que coarta la ejecución integral y el mejoramiento que se pretende.

18. Todas las empresas se identifican tener un sistema de gestión interna: burócrata, tradicionalista o tribal, exploratoria y amplificadora ¿con cuál se identifica ud?

Tradicional, pues el gerente general toma las últimas decisiones, no se innova, la información no es fluida, falta mayor competitividad, se maneja una estructura piramidal y el respeto a la jerarquía.

19. Qué aspectos cree ud. que son determinantes en la identidad corporativa de la empresa, actualmente: logotipo, productos y servicios, talento humano, punto de venta o el modo de pensar y hacer las cosas

Productos y servicios, porque eso es a lo que dedica principalmente la empresa y en lo que más se interviene, además del talento humano experimentado y trabajador.

¡Muchas gracias por su colaboración!



▪ JEFE COMERCIAL

1. ¿Qué entiende por Informar?

Informar es el medio por el cual las personas se interrelacionan, a través de la transmisión de ideas, conocimientos y experiencias.

2. ¿Qué entiende por Comunicación estratégica?

Comunicación estratégica, es aquella por la cual se cumplen objetivos específicos en un determinado plazo.

3. ¿Cuál de los dos conceptos de maneja actualmente con su grupo de trabajo? ¿Cree que esta es eficaz a la hora de obtener resultados?

Informar, pues no hay una cultura organizacional que permita dirigir una comunicación guiada a objetivos y estrategias específicas. Esto limita el conocimiento sobre los aspectos importantes de la empresa por parte del personal de planta.

4. ¿Qué tipo de comunicación se desarrolla en la empresa? Descendente, Ascendente o Transversal

Descendente, pues los procesos y el desempeño personal está limitado al control de los gerentes, por lo tanto, la información se pierde en el camino y en algunas ocasiones se ejecutan tareas equivocadas o no se realizan por motivos de incertidumbre, pues al no estar los gerentes de la empresa, los empleados se limitan a tomar decisiones laborales por sí mismos.

5. ¿Qué importancia tienen los medios de comunicación e información en la empresa y dentro de su área? ¿Cuáles se utilizan más?

Aunque no se manejan en gran cantidad, se trata de darle la importancia a los que se requieren, como la comunicación directa con los clientes internos, a través de charlas y externos, a través de visitas comerciales.

6. ¿Se implementan objetivos y estrategias para el cumplimiento de metas? Si su respuesta es afirmativa ¿dónde se registran?



Actualmente, en el área comercial se están implementando objetivos a largo plazo, con el fin de trabajar por un propósito claro que permita motivar a las personas a cumplir sus metas de ventas.

7. Dentro de su área ¿Cómo se coordina el tiempo y el cumplimiento de tareas?

Existen tareas diarias claras, pero no se establecen tiempos de ejecución. Sólo el presupuesto de ventas se presenta mensualmente y se lleva un control semanal. .

8. ¿Que procedimientos se llevan a cabo a la hora de hacer cambios o tomar decisiones importantes? ¿a quien o quienes se recurre? Explique brevemente su respuesta.

- detectar el problema (gerente y personal)
- analizarlo para tomar medidas necesarias (gerente comercial)
- la decisión final es consultada para llegar a consensos con el gerente general

9. ¿Qué grado de influencia y poder maneja con su grupo de trabajo?

Medio, porque las decisiones deben ser consultadas al gerente general y se desautorizan ciertas órdenes, predominando saltos en los conductos regulares que se plantean verbalmente.

10. ¿Qué conductas y comportamientos son visibles en su grupo de trabajo?

Falta de compromiso, no existe trabajo en equipo, experiencia y colaboración

11. ¿Qué normas y políticas se cumplen en la empresa y área?

Las normas que se cumplen son el horario, tareas específicas y normas de convivencia. Con respecto a las políticas, aún no se han implementado, lo cual dificulta la regulación de las conductas y las acciones de los empleados.

12. ¿Qué entiende por cultura corporativa y que imagen tiene de ella con referencia a EFD Ltda.?

La cultura corporativa, la entiendo como los parámetros y normas establecidas para un grupo de personas que trabajan en equipo para cumplir un objetivo determinado. Con respecto a EFD Ltda. falta una cultura organizacional fuerte, pues no existe un horizonte



o visión que guíe la labor empresarial, por lo tanto, la gente trabaja el diario vivir y no a largo plazo. No hay políticas claras en la empresa – servicio, precios-

13. Si EFD Ltda. fuera una persona ¿qué principios, valores y creencias tendría actualmente? Y ¿Cuáles le gustaría que tuviera?

Actualmente: *creencias:* se trabaja bajo la convicción de que el cliente es lo más importante, pero no a través de principios establecidos; *Valores:* responsabilidad cliente interno y externo y honestidad.

Futuro: *principios,* trabajo en equipo, liderazgo y servicio integral; *valores,* compromiso, sentido de pertenencia; *Creencias,* trabajar para el progreso empresarial y la satisfacción de clientes a través de vínculos de valor

14. ¿Utiliza instrumentos de motivación, recompensa y liderazgo en su área?

Sólo se maneja motivación a través de comisiones por ventas. Con respecto al valor del individuo, siempre se ha valorizado el trabajo y los resultados positivos de nuestro talento humano.

15. ¿Los principios de acción que rigen la labor empresarial, se encuentran enfocados hacia el cliente, las personas, los resultados, la innovación, la empresa o la tecnología? ¿Por qué?

El cliente y su satisfacción es lo más importante en la empresa, seguido de las personas quienes son las que permiten que la empresa esté en pie y funcione correctamente y por último la empresa, pues es necesario implementar una imagen externa que esté acorde con la identidad de la empresa.

16. ¿Cree que predomina alguna coherencia entre lo que se piensa y se hace?

No, pues se quieren implementar mejoras en la empresa, pero debido a que la gerencia se abstiene al cambio, las personas y los procesos no proceder de forma eficiente. Además, falta mayor compromiso por parte del personal a trabajar en equipo.

17. ¿Cree que existe lealtad e interés por parte de los empleados en el mejoramiento continuo y crecimiento empresarial de la empresa?

No, pues no existe compromiso por parte de algunas personas que conforman la empresa.



18. Todas las empresa se identifican por tener un sistema de gestión interna: burócrata, tradicionalista o tribal, exploratoria y amplificadora ¿con cuál se identifica ud?

Tradicional, pero esperamos prontamente tener una mentalidad exploratoria y amplificadora arraigada y compartida que permita conducir a la empresa y a nosotros mismos a un crecimiento positivo y seguro.

19. Qué aspectos cree ud. que son determinantes en la identidad corporativa de la empresa, actualmente: logosímbolo, productos y servicios, talento humano, punto de venta o el modo de pensar y hacer las cosas

Nombre de la empresa y gerente general, por su experiencia y trabajo honesto y de calidad, además del talento humano experimentado.

¡Muchas gracias por su colaboración!



Herramienta No. 2: ENCUESTAS

- **Cliente Interno**

ELÉCTRICOS Y FERRETERÍA DELTA LTDA

Soy estudiante de Comunicación Social con énfasis en organizacional de la Pontificia Universidad Javeriana. Actualmente, me encuentro desarrollando un diagnóstico de comunicación sobre la identidad cultural de la compañía -disfunción más influyente sobre la identidad corporativa de la empresa-. Para poder llegar concretar datos relevantes e influyentes es necesario recolectar información de primera mano a través de entrevistas, con el fin de llegar a conclusiones precisas y certeras.

Nombre: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____

Cargo: _____

Por favor marque con una X la respuesta que se acerque a su situación actual

1. ¿Hace cuánto tiempo pertenece ud. a la empresa?

- Menos de 1 Año _____
De 1 año a 5 Años _____
De 5 años a 10 Años _____
De 10 años a 15 Años _____
Más de 15 años _____



2. ¿Cómo se siente trabajando en EFD Ltda.?

Contento _____
Conforme _____
Desmotivado _____
Aburrido _____

3. ¿Conoce claramente sus funciones?

Siempre _____
Casi siempre _____
Casi nunca _____
Nunca _____

4. ¿A partir de qué métodos le gustaría estar informado sobre sus responsabilidades y funciones?

Verbal _____
Escrito _____
Dinámica _____

5. ¿Quién tiene influencia y poder sobre sus decisiones y responsabilidades?

Gerente general _____
Gerente de área _____
Ambos _____
Otro _____

6. ¿Qué tipo de relación maneja con su jefe o jefes?

Excelente _____
Buena _____
Regular _____
Mala _____

7. ¿Qué tipo de relación maneja con sus compañeros de trabajo?

Excelente _____
Buena _____
Regular _____
Mala _____

8. ¿Es informado sobre los planes y cambios ejecutados en la empresa?

Siempre _____
Casi siempre _____
Casi nunca _____
Nunca _____



9. ¿Se tienen en cuenta sus aportes y toma decisiones propias?

Siempre _____
Casi siempre _____
Casi nunca _____
Nunca _____

10. ¿Qué medios de comunicación e información se utilizan en la empresa?

Reuniones _____
Memorandos _____
Cartelera _____
Actas _____
Voz a voz _____
Ninguna de las anteriores _____

11. Si alguna vez ha recibido recompensa ¿está ha sido únicamente económica?

Sí _____
No _____

12. ¿Qué tipo de incentivos o reconocimientos le gustaría recibir?

Paseos _____
Tarjetas _____
Ascensos _____
Capacitaciones _____
Día o tarde libre _____
Premiaciones públicas _____

13. ¿Se siente motivado trabajando en EFD Ltda.?

Siempre _____
Casi siempre _____
Casi nunca _____
Nunca _____

14. ¿Con qué valor (res) identifican a la empresa?

Honestidad _____
Excelencia _____
Calidad _____
Respeto _____
Compromiso _____
Laboriosidad _____
Eficiencia _____
Confianza _____
Pertenencia _____
Liderazgo _____
Servicio _____



Ninguno _____

15. ¿Con qué principios identifica a la empresa?

Liderazgo _____

Servicio integral _____

Trabajo en equipo _____

Mejoramiento continuo _____

Ninguno _____

16. ¿Los valores y principios identificados son puestos en práctica en todos los escenarios de la empresa y por sus colegas?

Siempre _____

Casi siempre _____

Casi nunca _____

Nunca _____

17. ¿Cuál cree que es el aspecto que más se identifica de la empresa hacia el exterior?

Nombre y símbolo _____

Productos _____

Servicios _____

Empleados _____

Punto de Venta _____

Propietarios _____

Ninguno _____

18. ¿Le gustaría portar un carné que lo identificara como miembro de la empresa?

Sí _____

No _____

Tal vez _____

19. ¿Cuál cree ud. que es el foco estratégico de la empresa?

El cliente _____

Las personas _____

Los costos/resultados _____

La innovación _____

La tecnología _____

La empresa _____

20. ¿En la empresa se considera que un buen subordinado es?

Cumplidor _____

Responsable y Confiable _____

Motivado _____

Autosuficiente _____

21. Defina en una palabra la esencia de la empresa



▪ **Cliente Externo**

ELÉCTRICOS Y FERRETERÍA DELTA LTDA

Apreciado cliente de Eléctricos y Ferretería Delta. Hemos considerado conveniente realizar una investigación sobre la imagen que tiene de la empresa, por medio de esta encuesta, con el fin de identificar las posibles vicisitudes encontradas, para así mejorarlas y brindarles una mayor satisfacción cada día.

Empresa: _____
Dirección: _____
Teléfono: _____
Vendedor: _____

Por favor marque con una X la respuesta que para usted y su percepción es la más acertada

1. ¿Hace cuanto es cliente de EDF Ltda.?

Menos de 1 Año _____
De 1 año a 5 Años _____
De 5 años a 10 Años _____
De 10 años a 15 Años _____
Más de 15 años _____

2. ¿A través de que medio conoció ud. a la empresa?

Asesor comercial _____ Punto de Venta _____ Recomendado _____

Variable -Imagen Corporativa

3. Su recordación hacia la empresa esta ligado a:

Logosímbolo _____
Productos _____
Servicios _____
Talento humano _____
Punto de Venta _____

4. ¿Qué concepto tiene de EFD Ltda.? Explique su respuesta

Confiable _____
Eficiente y eficaz _____
Respetable _____
Competitiva _____



5. ¿Cree que el nombre y el símbolo de la empresa son coherentes con el espíritu de la empresa?

Sí ___

No ___

6. ¿Qué concepto tiene acerca de las instalaciones de la empresa?

Ordenado y limpio ___

Desordenado y sucio ___

Confortable ___

Agradable a simple vista ___

**7. ¿Qué concepto tiene de los productos que se venden en la empresa?
(Marcas, Calidad y Presentación)**

Excelente ___

Bueno ___

Regular ___

Malo ___

8. ¿Qué concepto tiene del talento humano que conforma EFD Ltda.?

Amable ___

Respetuoso ___

Proactivo ___

Comprometido ___

Imprudente ___

Acelerado ___

9. ¿Qué concepto tiene de la presentación personal del talento humano que conforma EFD Ltda.?

Excelente ___

Bueno ___

Regular ___

Malo ___

Si su respuesta fue Malo o Regular, díganos ¿por qué? ¿Qué cambios le gustaría que se hicieran?

10. ¿Qué concepto tiene acerca de los servicios prestados por la empresa?

Excelente ___

Aceptable ___

Regular ___

Malo ___



Si su respuesta fue Malo o Regular, díganos ¿por qué? ¿Qué cambios le gustaría que se hicieran?

11. ¿Cómo califica usted la atención y el trato brindado por el personal de la empresa?

Excelente ___
Aceptable ___
Regular ___
Malo ___

Si su respuesta fue Mala o Regular, díganos ¿por qué? ¿Qué cambios le gustaría que se hicieran?

12. ¿Cómo califica usted el servicio de posventa que se le presta? (Devoluciones, reclamos y Otros)

Excelente ___
Bueno ___
Regular ___
Malo ___

Si su respuesta fue Mala o Regular, díganos ¿por qué? ¿Qué cambios le gustaría que se hicieran?

13. ¿Qué concepto tiene de los medios de comunicación e información aplicados en EFD Ltda.?

Eficientes y eficaces ___
Apropiados ___
Limitados ___
Desactualizados ___

14. ¿Qué medio de información le gustaría que se implementara en la empresa?

Página Web ___
Catálogo por Segmento ___
Brochure ___
Afiches ___
Ninguno ___

¡Muchas gracias por su colaboración!



15. Herramienta No. 2: **SESIÓN DE GRUPO**

Si EFD Ltda. fuera una persona:

Sería un hombre pequeño y tímido de 31 años de edad nacido en la ciudad de Bogotá, el cual se caracteriza por tener un nombre extenso. Su apariencia formal y seria está relacionada con la pulcritud y el manejo de colores, pero debe mejorar en algunos aspectos que definan mejor su identidad interna, lo cual marca la diferencia con respecto a los demás. Se caracteriza por ser un hombre honesto, el cual cumple con su palabra, pues no le gusta engañar a la gente que lo rodea, en especial a su *familia*, la cual está conformada por 20 personas trabajadoras y con experiencia caracterizadas por tener diferentes temperamentos, sexos, edades y educación, los cuales lo han apoyado y trabajado para él, pero sin lograr aún una estructura interna sólida, fortalecida a través de valores, principios personales y normas.

Y, aunque se reúnen ocasionalmente y con pocos, se comunican diariamente mediante el diálogo, utilizando un lenguaje técnico, pues se dedica a la compra, comercialización y distribución de materiales para la construcción, eléctricos y pinturas en general-. Su público objetivo: sus amigos, quienes son lo más importante en su vida, pues además de confiar en él, han aportado a su crecimiento, desde diferentes perspectivas, pues tienen una razón de ser disímiles unas de otras. Y, aunque algunos se han por falta de atención y canales de información, otros se han quedado con la ilusión de que mejore y progrese cada día más.

Es una persona que se ha quedado en el tiempo, pues dejó sus estudios para dedicarse a servirles a los demás, a través de la experiencia y el empirismo. Además, le teme al fracaso y tiende a rechazar los cambios que puedan afectar su funcionamiento actual, lo cual está generando disfunciones con respecto a su comportamiento interno, el cual está siendo reflejado al exterior. Y, aunque su familia lo ha ayudado, nunca le ha reconocido su labor, desmotivándolo a seguir adelante en su lucha. Así mismo, se caracteriza por tener una personalidad *ergófila*, pues vive en función del trabajo y los resultados, dejando de la lado, el crecimiento personal y personal, y, aunque trata de que todo le salga bien, no tiene una misión que determine sus actos ni una visión y objetivos claros que guíen su vida hacia el éxito, obstaculizado por el miedo a los cambios y a innovar. A través de ello, predomina una gran necesidad por la *comodidad material*, pues vive



en función de los resultados, pensando y actuando en el hoy y para el hoy, a través de su familia y para sus amigos a quienes los lleva en el corazón, pero de forma monótona y aburrida en algunas ocasiones.



ANEXO 3

Diagnóstico de Comunicación: Matriz Cualitativa

-Matriz de Sistematización y Contraste: variables, herramientas y resultados

Variable/ Herramienta	Variable 1 Comunicación Organizacional	Variable 2 Ideología Corporativa	Variable 3 Orientación Estratégica	Variable 4 Dinámica Cultura	Variable 5 Imagen Corporativa	Resultado Herramientas
A. Entrevista	<p>G. GENERAL</p> <p>¿Qué entiende por Información? Transmitir conocimientos, ideas, órdenes. Hacer saber a los demás lo que cada persona cree, piensa y sabe: expresar sus conocimientos y darlos a conocer a los demás.</p> <p>¿Qué entiende por Comunicación Estratégica? Debe haber un plan para comunicar y llevar a cabo algo. Tener un proceso integral y un orden que permita cumplir a cabalidad lo propuesto.</p> <p>¿Cuál de los dos conceptos se llevan a cabo en la empresa? <i>Informar</i>, pues no se tiene voluntad</p>	<p>G. GENERAL</p> <p>Entonces, ¿qué papel cumple los gerentes de área? Tienen autonomía en ciertos aspectos como coordinación y regulación de procesos y son responsables de su área específica –resultados y personal-, pero debido a que mi rol siempre ha sido estar relacionado con toda la empresa y con el personal en general, la cultura se ha sucumbido en el poder e influencia de una sola persona.</p> <p>¿Se utilizan instrumentos de motivación, recompensa y liderazgo en el personal de la</p>	<p>G. GENERAL</p> <p>¿Los principios de acción que rigen la labor empresarial, se encuentran enfocados hacia la empresa, el cliente, las personas, los resultados, la innovación o la tecnología? ¿Por qué? Primordialmente está encaminado a los clientes quienes son el eje central de la empresa, seguido de la empresa y los resultados como último foco estratégicos y de acción.</p>	<p>G. GENERAL</p> <p>¿Qué entiende por cultura corporativa y que imagen tiene de ella con referencia a EFD Ltda.? La cultura corporativa es la filosofía de la empresa, es la que guía las conductas de los empleados a través de valores: concepto ausente en la empresa, pues no se tiene claro para dónde se quiere ir ni mediante qué medios, por lo tanto, se vive una cultura débil ligada a la consecución de resultados, a través de la satisfacción de cliente externo.</p>	<p>G. GENERAL</p> <p>La empresa se ha estancado debido a la falta de cambios y Comunicación estratégica que permita alienar los objetivos de la empresa y de nuestros empleados.</p> <p>Por lo tanto, la estructura organizacional es inestable, por lo tanto, el servicio y las ventas de han afectado.</p>	<p>La entrevista permite obtener respuestas más amplias y con mayor consciencia, además el entrevistado puede expresarse libremente, lo cual permite que los resultados además de ser preciso tengan un respaldo argumentativo</p>



	<p>y ni personal capacitado en implementar una comunicación o un plan estratégico que guíe y conduzca a la empresa a un crecimiento empresarial.</p> <p>¿Qué tipo de comunicación se desarrolla en la empresa y de qué forma? Descendente, Ascendente o Transversal</p> <p><i>Descendente</i>, pues como soy el dueño y gerente general de la empresa todo depende de mí, es decir, pues además de revisar los balances y presupuesto de la empresa y aprobar proyectos, también tomo las decisiones más importantes de cada área y soluciono los problemas personales y profesionales.</p> <p>¿Cuál es la Misión, Visión y Propuesta de Valor de la empresa? y ¿a través de qué medios o metodologías se da a conocer al resto de la compañía?</p> <p>Aunque no tenemos una misión ni visión empresarial, ni una propuesta de valor para nuestros clientes, EFD Ltda., es una empresa que siempre ha trabajado en función de sus clientes externos,</p>	<p>empresa?</p> <p>Solamente de manejan comisiones como instrumentos de motivación a dos empleados de la empresa y el buen trato.</p>	<p>¿Qué valor tiene el talento humano en la organización?</p> <p>Gran valor, pues a través de las personas y su gestión es que la empresa funciona y sobrevive diariamente, de lo contrario nada de lo que se tiene hubiera podido ser posible.</p>	<p>Si EFD Ltda. fuera una persona ¿qué principios, valores y creencias tendría actualmente? Y ¿Cuáles le gustaría que tuviera?</p> <p>Actualmente: <i>principios</i>, falta tener más claridad con respecto a este tema; <i>valores</i>, honestidad y transparencia en el hacer con los clientes internos y externos y respeto mutuo; <i>creencias</i>, apostarle a la buena actitud y el entusiasmo.</p> <p>Futuro: <i>principios</i>, trabajo en equipo, liderazgo, servicio integral, mejoramiento continuo y confianza; <i>valores</i>, compromiso, sentido de pertenencia, autonomía y voluntad; <i>creencias</i>, mejorando los procesos y debilidades día a día se construirá una mejor persona.</p> <p>¿Cree que predomina alguna coherencia entre lo que se piensa y se hace?</p> <p>A veces no, porque no se hace ningún tipo de seguimiento a las metas propuestas ni se formulan ni dan a conocer objetivos claros</p>		
--	--	--	--	--	--	--



	<p>por lo tanto, nos empeñamos por brindarles un servicio de calidad. No obstante, se perciben diariamente falencias y obstáculos que limitan la ejecución integral del mismo, lo cual está influido directamente por la ausencia de un propósito y direccionamiento específico que permita llevar a cabo, y de forma eficaz, las metas planteadas en la empresa.</p> <p>¿Se implementan objetivos y estrategias para el cumplimiento de metas?</p> <p>La empresa se encuentra conformada por personas talentosas y dinámicas, interesadas en aportar grandes ideas para el mejoramiento continuo de la compañía, las cuales son escuchadas, pero escasamente puestas en práctica, debido a la ausencia de objetivos claros y estrategias precisas que permitan llevar a cabo su desarrollo y cumplimiento.</p> <p>¿Qué importancia tienen los medios de comunicación e información en la empresa?</p> <p>¿Cuáles son los más útiles?</p>			<p>y coherentes con la realidad de la empresa, por lo tanto, lo que se hace se interpone en el cumplimiento de lo que se piensa y desea.</p> <p>¿Qué conductas y comportamiento son visibles en la empresa?</p> <p>Conductas: son colaboradores y buenos trabajadores.</p> <p>Comportamientos: siempre tiene que estar alguien pendiente para que las personas actúen conforme las reglas y realicen sin falta sus responsabilidades y cumplan a cabalidad las órdenes.</p> <p>Todas las empresa se identifican tener una gestión interna: burócrata, tradicionalista o tribal, exploratoria y amplificadora</p> <p>¿con cuál se identifica ud?</p> <p>Definitivamente con la <i>Tradicionalista</i>, pues prima ante todo el orden interno sobre cualquier valor, la estructura es piramidal, predomina el respeto a la jerarquía y la gestión es de tipo</p>		
--	--	--	--	---	--	--



	<p>Tiene una importancia tipo baja, pues solamente se utilizan los canales básicos y necesarios como los informes, el memorando, las cartas, reuniones primarias y algunas celebraciones. Igualmente, la comunicación es directa con nuestro personal y nuestros clientes directos, además de hacer uso diario del teléfono o el correo para comunicarnos con nuestros proveedores, clientes externos y entorno.</p> <p style="text-align: center;">J. FINANCIERA</p> <p>¿Qué entiende por Información Información es un medio por el cual se dan a conocer ideas, conocimientos y experiencias.</p> <p>¿Qué entiende por Comunicación estratégica? Comunicación estratégica, se refiere a planteamientos encaminados al cumplimiento de objetivos claros guiados mediante</p>	<p style="text-align: center;">J. FINANCIERA</p> <p>Dentro de su área ¿Cómo se coordina el tiempo y el cumplimiento de tareas? Aunque se cumplen con las tareas establecidas no se tiene estipulados controles con el tiempo, pues en algunas ocasiones pasa algún imprevisto y las tareas se aplazan y retrasan.</p> <p>¿Que procedimientos se llevan a</p>	<p style="text-align: center;">J. FINANCIERA</p> <p>¿Los principios de acción que rigen la labor empresarial, se encuentran enfocados hacia la empresa el cliente, las personas, los resultados, la innovación o la tecnología? ¿Por qué? Nuestro foco de acción predomina en un gran porcentaje hacia los clientes</p>	<p>rígida.</p> <p>Qué aspectos cree ud. que son determinantes en la identidad corporativa de la empresa, actualmente: logotipo, productos y servicios, talento humano, punto de venta o el modo de pensar y hacer las cosas</p> <p>Los productos que son de excelente calidad y los servicios como la atención al cliente y la satisfacción del mismo, nos determina como empresa y no motiva a crecer más.</p> <p style="text-align: center;">J. FINANCIERA</p> <p>¿Qué entiende por cultura corporativa y que imagen tiene de ella con referencia a EFD Ltda.? Cultura corporativa son los procesos que permiten poner un orden y gestión integral en el desempeño y desarrollo organizacional, la cual debe implementarse en la pequeña empresa. Y con respecto a EFD</p>	<p style="text-align: center;">J. FINANCIERA</p> <p>Predomina una estructura desorganizada y una comunicación informal, lo cual impide el reforzamiento de una cultura sólida guiada por el mejoramiento continuo, hacia la satisfacción del personal y el cliente.</p>	
--	---	---	---	---	--	--



	<p>una misión y visión organizacional.</p> <p>¿Cuál de los dos conceptos de maneja actualmente con su grupo de trabajo? ¿Cree que esta es eficaz a la hora de obtener resultados?</p> <p><i>Informar</i>, pues aún no se ha implementado una misión ni visión clara de la empresa ni unos objetivos que determinen su cumplimiento. Por lo tanto, no basta solamente con informar sino actuar sobre cada proceso de forma estratégica, pues actualmente no se ven resultados con ese tipo de comunicación formal y tradicionalista.</p> <p>¿Qué tipo de comunicación se desarrolla en la empresa? Descendente, Ascendente o Transversal</p> <p>Definitivamente la <i>descendente</i>, pues somos los gerentes los que tomamos decisiones y las damos a conocer a nuestro grupo de trabajo. Pero, en algunas ocasiones la información se pierde se distorsiona al descender, lo cual muchas de las órdenes no se comprenden o ni siquiera se acatan.</p>	<p>cabo a la hora de hacer cambios o tomar decisiones importantes? ¿a quien o quienes se recurre? Explique brevemente su respuesta.</p> <p>Se reconoce las debilidades – el personal o yo directamente</p> <p>Se pregunta a las personas responsables y se toman las mejores decisiones y se ejecutan.</p> <p>¿Qué grado de influencia y poder maneja con su grupo de trabajo?</p> <p>Alto, tomo las decisiones más pertinentes y las personas cumplen con sus tareas y responsabilidades, atendiendo mis sugerencias y órdenes.</p> <p>¿Qué conductas y comportamientos son visibles en su grupo de trabajo?</p> <p>Son personas responsables y trabajadoras, las cuales aportan grandes beneficios a la empresa, pues cumplen con sus tareas.</p> <p>¿Qué tipo de normas y políticas se cumplen en la empresa y área?</p> <p>Con respecto a las normas predominan las de convivencia,</p>	<p>quienes son el eje central de la empresa, seguido de las personas quienes son la gasolina de la empresa y la hace funcionar.</p>	<p>Ltda. predomina una cultura guiada al servicio y a la satisfacción del cliente, pero sin tener claras políticas y normas que permitan mejorarlo cada día.</p> <p>Si EFD Ltda. fuera una persona ¿qué principios, valores y creencias tendría actualmente? Y ¿Cuáles le gustaría que tuviera?</p> <p>Actualmente: <i>creencias</i>, el cliente es lo más importante en la empresa; <i>Valores</i>, honestidad, responsabilidad, amabilidad, sencillez; y con referencia a los <i>principios</i>, siempre se piensa en la satisfacción del cliente y la honestidad interna</p> <p>Futuro: <i>principios</i>, servicio integral, trabajo en equipo, mejoramiento continuo; <i>valores</i>: cumplimiento, compromiso y sentido de pertenencia, <i>creencias</i>, además del cliente el talento humano, se debe cumplir un papel importante en el desarrollo de la empresa.</p> <p>¿Cree que predomina alguna coherencia entre lo que se piensa y se hace?</p>		
--	---	---	---	--	--	--



	<p>¿Se implementan objetivos y estrategias para el cumplimiento de metas? Si su respuesta es afirmativa ¿dónde se registran?</p> <p>Se vive en función del diario y de los resultados a corto plazo, por lo tanto, no se plantean objetivos que permitan trabajar en función a un propósito a largo plazo que permita generar mayor estabilidad y no incertidumbre.</p> <p>¿Qué importancia tienen los medios de comunicación e información dentro de su área?</p> <p>¿Cuáles se utilizan más?</p> <p>No se le da la importancia ni el interés que se merecen. Y el que más se usa son las reuniones primarias con el gerente general y la comunicación directa.</p>	<p>horarios y cumplimiento. Y en cuanto al tema de las políticas de la empresa, aún no se han establecido.</p> <p>¿Utiliza instrumentos de motivación, recompensa y liderazgo en su área?</p> <p>No se han manejado, pero se quiere implementar dichos instrumentos para que las personas se sientan parte de la empresa y se motiven a seguir trabajando con nosotros y a progresar a nivel personal y profesional.</p>		<p>En algunas ocasiones, pues debido a la resistencia al cambio por parte de la gerencia, los planes de mejora se limitan debido a la desautorización del mismo.</p> <p>¿Cree que existe lealtad e interés por parte de los empleados en el mejoramiento continuo y crecimiento empresarial de la empresa?</p> <p>Debido a la falta de compromiso por parte de algunas personas, la ejecución integral de los procesos y el mejoramiento que se pretende no se puede llevar a cabo de forma eficiente.</p> <p>Todas las empresa se identifican por tener un sistema de gestión interna: burócrata, tradicionalista o tribal, exploratoria y amplificadora ¿con cuál se identifica ud?</p> <p><i>Tradicional</i>, pues prima el orden y el control interno sobre cualquier valor, se maneja una estructura y comunicación piramidal, predomina el respeto a la jerarquía y la gestión es</p>		
--	---	---	--	---	--	--



	<p>J. ADMINISTRATIVA/ LOGÍSTICA</p> <p>¿Qué entiende por Información? Informar es un medio por el cual se puede interactuar y dar a conocer los conocimientos, ideas o problemas a los demás.</p> <p>¿Qué entiende por Comunicación estratégica? Comunicación estratégica, son los mecanismos que se buscan para hacer una gestión interna más eficaz y eficiente.</p> <p>¿Cuál de los dos conceptos de maneja actualmente con su grupo</p>	<p>J. ADMINISTRATIVA/ LOGÍSTICA</p> <p>Dentro de su área ¿Cómo se coordina el tiempo y el cumplimiento de tareas? Aunque se cumplen con las tareas establecidas no se tiene estipulados controles con el tiempo, pues en algunas ocasiones pasa algún imprevisto y las tareas se aplazan y retrasan.</p> <p>¿Que procedimientos se llevan a cabo a la hora de hacer cambios o tomar decisiones importantes? ¿a quien o quienes se recurre?</p>	<p>J. ADMINISTRATIVA/ LOGÍSTICA</p> <p>¿Los principios de acción que rigen la labor empresarial, se encuentran enfocados hacia la empresa el cliente, las personas, los resultados, la innovación o la tecnología? ¿Por qué? Primordialmente esta encaminado a los clientes quienes son el eje central de la empresa, seguido de las personas quienes son los que conforman la organización y</p>	<p>rígida y esquematizada.</p> <p>Qué aspectos cree ud. que son determinantes en la identidad corporativa de la empresa, actualmente: logotipo, productos y servicios, talento humano, punto de venta o el modo de pensar y hacer las cosas Los productos su presentación y calidad, el servicio amable y atento y el talento humano responsable.</p> <p>J. ADMINISTRATIVA/ LOGÍSTICA</p> <p>¿Qué entiende por cultura corporativa y que imagen tiene de ella con referencia a EFD Ltda.? Cultura corporativa son las normas y los comportamientos que debe seguir un grupo de trabajo para la consecución de un objetivo específico. Y con respecto a EFD Ltda. predomina una cultura individual, pero no organizacional. Si EFD Ltda. fuera una</p>	<p>J. ADMINISTRATIVA/ LOGÍSTICA</p> <p>Predominan falencias internas con respecto a las comunicaciones y las funciones de cada persona, por lo tanto, se percibe una cultura estancada guiada por la comunicación informal, y la falta de compromiso por parte de los niveles altos y medios.</p>	
--	---	---	---	---	--	--



	<p>de trabajo? ¿Cree que esta es eficaz a la hora de obtener resultados?</p> <p><i>Informar</i>, pues no se han utilizado mecanismos modernos ni trascendentales para el mejoramiento de la empresa. Por lo tanto, no es suficiente con informar, pues no predomina ningún tipo de retroalimentación, lo cual limita el buen desarrollo de las tareas y los resultados.</p> <p>¿Qué tipo de comunicación se desarrolla en la empresa?</p> <p>Descendente, Ascendente o Transversal</p> <p><i>Descendente</i>, pues la información se da a conocer a través de los superiores hasta los subalternos. El problema que presenta en este caso es que la información puede verse obstaculizada personas que filtran los mensajes y no transmiten toda la información a los demás, generando el 'rumor de pasillo'. Sin embargo, la transmisión objetiva de información es esencial para fines de control.</p> <p>¿Se implementan objetivos y estrategias para el cumplimiento</p>	<p>Explique brevemente su respuesta.</p> <p>Se hace una reunión con el gerente general, se miran las debilidades, se toman las mejores decisiones y se ejecutan.</p> <p>¿Qué grado de influencia y poder maneja con su grupo de trabajo?</p> <p>Medio, porque siempre se recurre al gerente general para tomar decisiones y en algunas ocasiones el personal para por alto las órdenes o cambios implementados.</p> <p>¿Qué conductas y comportamientos son visibles en su grupo de trabajo?</p> <p>Son personas activas que cumplen con su trabajo cuando se está al tanto de su labor diaria. Así mismo, son personas trabajadoras, aunque deben comprometerse más con su trabajo para llevarlo a cabo de forma coherente y correcta.</p> <p>¿Qué tipo de normas y políticas se cumplen en la empresa y área?</p> <p>Con respecto a las normas predominan las de convivencia, horarios y cumplimiento. Y en</p>	<p>la empresa, la cual debe empezar a estructurarse.</p>	<p>persona ¿qué principios, valores y creencias tendría actualmente? Y ¿Cuáles le gustaría que tuviera?</p> <p>Actualmente: <i>creencias</i>, el cliente es lo más importante en la empresa; <i>Valores</i>, honestidad y cumplimiento; <i>principios</i>, actitud positiva y atenta.</p> <p>Futuro: <i>principios</i>, servicio integral, trabajo en equipo, cooperación; <i>valores</i>: cumplimiento, compromiso y sentido de pertenencia, <i>creencias</i>, además del cliente el talento humano debe cumplir un papel importante en el desarrollo de la empresa.</p> <p>¿Cree que predomina alguna coherencia entre lo que se piensa y se hace?</p> <p>En algunas ocasiones, pues debido a la falta de compromiso, las metas o mejoras propuestas se ven limitadas y estancadas, debido a la falta de compromiso por el personal de asimilar los cambios y llevarlos a cabo.</p> <p>¿Cree que existe lealtad e interés por parte de los</p>		
--	--	---	--	---	--	--



	<p>de metas? Si su respuesta es afirmativa ¿dónde se registran?</p> <p>Desafortunadamente no se formulan objetivos a largo plazo que permitan coordinar y guiar la gestión de cada uno de los trabajadores hacia el progreso de la empresa y de nosotros mismos, debido al mecanismo tradicional implantado.</p> <p>¿Qué importancia tienen los medios de comunicación e información en la empresa y dentro de su área? ¿Cuáles se utilizan más?</p> <p>No se le da la importancia ni el interés que se merecen. Y el que más se usa es el memorando, para llamados de atención e informativos</p>	<p>cuanto al tema de las políticas de la empresa, aún no se han establecido, lo cual es una falla muy grave, pues las conductas de los empleados, en algunas ocasiones se salen de las manos.</p> <p>¿Utiliza instrumentos de motivación, recompensa y liderazgo en su área?</p> <p>Como instrumento de motivación se utilizó el ascenso a una persona, la cual empezó como mensajero, y a través de capacitación personal y profesional, logró ocupar el cargo de supernumerario. Pero los demás no se implementan en la organización, lo cual debilita el valor que le damos a nuestro talento humano.</p>		<p>empleados en el mejoramiento continuo y crecimiento empresarial de la empresa?</p> <p>Como dije anteriormente, el personal aún no se ha comprometido son el funcionamiento eficiente de la empresa, lo que coarta la ejecución integral y el mejoramiento que se pretende.</p> <p>Todas las empresa se identifican tener un sistema de gestión interna: burócrata, tradicionalista o tribal, exploratoria y amplificadora ¿con cuál se identifica ud?</p> <p><i>Tradicional</i>, pues el gerente general toma las últimas decisiones, no se innova, la información no es fluida, falta mayor competitividad, se maneja una estructura piramidal y el respeto a la jerarquía.</p> <p>Qué aspectos cree ud. que son determinantes en la identidad corporativa de la empresa, actualmente: logotipo, productos y servicios, talento humano, punto de venta o el</p>		
--	--	---	--	--	--	--



	<p style="text-align: center;">J. COMERCIAL</p> <p>¿Qué entiende por Informar? Informar es el medio por el cual las personas se interrelacionan, a través de la transmisión de ideas, conocimientos y experiencias.</p> <p>¿Qué entiende por Comunicación estratégica? Comunicación estratégica, es aquella por la cual se cumplen objetivos específicos en un determinado plazo.</p> <p>¿Cuál de los dos conceptos de maneja actualmente con su grupo de trabajo? ¿Cree que esta es eficaz a la hora de obtener resultados? <i>Informar</i>, pues no hay una cultura organizacional que permita dirigir una comunicación guiada a objetivos y estrategias específicas.</p>	<p style="text-align: center;">J. COMERCIAL</p> <p>Dentro de su área ¿Cómo se coordina el tiempo y el cumplimiento de tareas? Existen tareas diarias claras, pero no se establecen tiempos de ejecución. Sólo el presupuesto de ventas se presenta mensualmente y se lleva un control semanal.</p> <p>¿Que procedimientos se llevan a cabo a la hora de hacer cambios o tomar decisiones importantes? ¿a quien o quienes se recurre? Explique brevemente su respuesta. detectar el problema (gerente y personal) analizarlo para tomar medidas necesarias (gerente comercial) la decisión final es consultada para llegar a consensos con el gerente general</p> <p>¿Qué grado de influencia y</p>	<p style="text-align: center;">J. COMERCIAL</p> <p>¿Los principios de acción que rigen la labor empresarial, se encuentran enfocados hacia el cliente, las personas, los resultados, la innovación, la empresa o la tecnología? ¿Por qué? El cliente y su satisfacción es lo más importante en la empresa, seguido de las personas quienes son las que permiten que la empresa esté en pie y funcione correctamente y por último la empresa, pues es necesario implementar una imagen externa que esté acorde con la identidad de la misma.</p>	<p style="text-align: center;">J. COMERCIAL</p> <p>modo de pensar y hacer las cosas Productos y servicios, porque eso es a lo que dedica principalmente la empresa y en lo que más se interviene, además del talento humano experimentado y trabajador.</p> <p>¿Qué entiende por cultura corporativa y que imagen tiene de ella con referencia a EFD Ltda.? La cultura corporativa, la entiendo como los parámetros y normas establecidas para un grupo de personas que trabajan en equipo para cumplir un objetivo determinado. Con respecto a EFD Ltda. falta una identidad fuerte que nos represente e identifique, pues no existe un horizonte o visión que guíe la labor empresarial, por lo tanto, la gente trabaja el diario vivir y no a largo plazo. No hay políticas claras en la empresa – servicio, precios-.</p> <p>Si EFD Ltda. fuera una</p>	<p style="text-align: center;">J. COMERCIAL</p> <p>Estructura débil con respecto a comunicación y a la cultura organizacional de la empresa, la cual no se vive diariamente en la gestión de cada una de las personas</p>	
--	--	--	--	---	--	--



	<p>Esto limita el conocimiento sobre los aspectos importantes de la empresa por parte del personal de planta.</p> <p>¿Qué tipo de comunicación se desarrolla en la empresa? Descendente, Ascendente o Transversal</p> <p><i>Descendente</i>, pues los procesos y el desempeño personal está limitado al control de los gerentes, por lo tanto, la información se pierde en el camino y en algunas ocasiones se ejecutan tareas equivocadas o no se realizan por motivos de incertidumbre, pues al no estar los gerentes de la empresa, los empleados se limitan a tomar decisiones laborales por sí mismos.</p> <p>¿Se implementan objetivos y estrategias para el cumplimiento de metas? Si su respuesta es afirmativa ¿dónde se registran?</p> <p>Actualmente, en el área comercial se están implementando objetivos a largo plazo, con el fin de trabajar por un propósito claro que permita motivar a las personas a cumplir sus metas de ventas.</p> <p>¿Qué importancia tienen los</p>	<p>poder maneja con su grupo de trabajo?</p> <p>Medio, porque las decisiones deben ser consultadas al gerente general y se desautorizan ciertas órdenes, predominando saltos en los conductos regulares que se plantean verbalmente.</p> <p>¿Qué conductas y comportamientos son visibles en su grupo de trabajo?</p> <p>Falta de compromiso, no existe trabajo en equipo, experiencia y colaboración.</p> <p>¿Qué normas y políticas se cumplen en la empresa y área?</p> <p>Las normas que se cumplen son el horario, tareas específicas y normas de convivencia. Con respecto a las políticas, aún no se han implementado, lo cual dificulta la regulación de las conductas y las acciones de los empleados.</p> <p>¿Utiliza instrumentos de motivación, recompensa y liderazgo en su área?</p> <p>Sólo se maneja motivación a través de comisiones por ventas. Con respecto al valor del individuo,</p>		<p>persona ¿qué principios, valores y creencias tendría actualmente? Y ¿Cuáles le gustaría que tuviera?</p> <p>Actualmente: <i>creencias:</i> se trabaja bajo la convicción de que el cliente es lo más importante, pero no a través de principios establecidos; <i>Valores:</i> responsabilidad cliente interno y externo y honestidad.</p> <p>Futuro: <i>principios,</i> trabajo en equipo, liderazgo y servicio integral; <i>valores,</i> compromiso, sentido de pertenencia; <i>Creencias,</i> trabajar para el progreso empresarial y la satisfacción de clientes a través de vínculos de valor</p> <p>¿Cree que predomina alguna coherencia entre lo que se piensa y se hace?</p> <p>No, pues se quieren implementar mejoras en la empresa, pero debido a que la gerencia se abstiene al cambio, las personas y los procesos no proceder de forma eficiente. Además, falta mayor compromiso por parte del personal a trabajar en equipo.</p>		
--	---	---	--	--	--	--



	<p>medios de comunicación e información en la empresa y dentro de su área? ¿Cuáles se utilizan más?</p> <p>Aunque no se manejan en gran cantidad, se trata de darle la importancia a los que se requieren, como la comunicación directa con los clientes internos, a través de charlas y externos, a través de visitas comerciales.</p>	<p>siempre se ha valorizado el trabajo y los resultados positivos de nuestro talento humano.</p>		<p>¿Cree que existe lealtad e interés por parte de los empleados en el mejoramiento continuo y crecimiento empresarial de la empresa?</p> <p>No, pues no existe compromiso por parte de algunas personas que conforman la empresa.</p> <p>Todas las empresa se identifican por tener un sistema de gestión interna: burócrata, tradicionalista o tribal, exploratoria y amplificadora ¿con cuál se identifica ud?</p> <p><i>Tradicional</i>, pero esperamos prontamente tener una mentalidad exploratoria y amplificadora arraigada y compartida que permita conducir a la empresa y a nosotros mismos a un crecimiento positivo y seguro.</p> <p>Qué aspectos cree ud. que son determinantes en la identidad corporativa de la empresa, actualmente: logotipo, productos y servicios, talento humano, punto de venta o el modo de pensar y hacer las</p>		
--	--	--	--	--	--	--



Variable/ Herramienta	Variable 1 Comunicación Organizacional	Variable 2 Ideología Corporativa	Variable 3 Orientación Estratégica	Variable 4 Dinámica Cultura	Variable 5 Imagen Corporativa	Resultado Herramientas
B. Encuesta	<p>CLENTE INTERNO</p> <p>¿Hace cuánto pertenece a la empresa?</p> <p>Menos de 1 Año: 25,0% 1 a 5 Años: 37,5% 5 a 10 Años: 25,0% 10 a 15 Años: 12,5%</p> <p>¿Cómo se siente trabajando en EFD Ltda.?</p> <p>El 50,5% se siente <i>CONTENTO CONFORME</i>, el 43,8% se siente y el 6,3% <i>Desmotivado</i></p> <p>¿Qué tipo de comunicación maneja con su jefe directo?</p> <p>La comunicación es <i>DIRECTA e INFORMAL</i> en un 100,0%</p> <p>¿Conoce claramente sus funciones?</p> <p>El 62,5% opina que <i>NO</i> y el 37,5% opina que <i>Sí</i></p>	<p>CLENTE INTERNO</p> <p>¿En la empresa se considera que un buen subordinado es?</p> <p><i>CUMPLIDOR</i> en un 75,0% y <i>Responsable y Confiable</i> en un 25,0%</p> <p>¿Quién tiene influencia y poder sobre sus decisiones y responsabilidades?</p> <p>El 38,9% considera que el <i>GERENTE GENERAL Y JEFE DIRECTO</i> tiene influencia y poder; y el 16,7% concuerda que hay <i>otros</i> gerentes que influyen y el 16,7% que es el <i>gerente general</i>.</p> <p>¿Qué tipo de relación maneja con su jefe o jefes?</p> <p>El 62,5% tienen una <i>BUENA</i> relación con su jefe o jefes, mientras que el 37,5% mantiene una relación <i>regular</i>.</p>	<p>CLENTE INTERNO</p> <p>¿Cual cree ud. que es el foco estratégico de la empresa?</p> <p>El 53,3% opina que es el <i>CLIENTE</i>, el 26,7% que son los <i>Resultados</i>, y el 20,0% la <i>Empresa</i>.</p>	<p>CLENTE INTERNO</p> <p>¿Con qué valor (res) identifican a la empresa?</p> <p>El 66,7% considera que el valor más identitario es la <i>HONESTIDAD</i>, seguido por el <i>Servicio</i> en un 20,8% y el 12,5% el <i>Compromiso</i></p> <p>¿Con qué principios identifica a la empresa?</p> <p>El 75,0% opina que con <i>NINGUNO</i>, mientras que el 25,0% opina que el <i>Servicio Integral</i>.</p> <p>¿Los valores y principios identificados son puestos en práctica en todos los escenarios de la empresa y por sus colegas?</p> <p>El 75,0% opina que <i>CASI NUNCA</i> y el 25,0% opina que <i>Casi Siempre</i>.</p>	<p>CLENTE INTERNO</p> <p>Defina en una palabra la esencia de la empresa</p> <p><i>EXPERIENCIA</i> 50,0% <i>Control</i> 31,3% <i>Honradez</i> 12,5% <i>Calidad</i> 6,3%</p> <p>CLENTE EXTERNO</p> <p>¿Hace cuanto es cliente de EDF Ltda.?</p> <p>Menos de 1 año: 10,0% De 1 a 5 años: 35,0% De 5 a 10 años: 15,0% De 10 a 15: 25,0%; y más de 15 años: 15,0%</p> <p>¿A través de que medio conoció ud. a la empresa?</p> <p>El 55,0% mediante el <i>ASESOR COMERCIAL</i>, el 30,0% por el <i>Punto De Venta</i> y el 15,0% fue <i>Recomendado</i>.</p>	<p>La encuesta, aunque limita la expresión del encuestado, es una herramienta que permite llegar a conclusiones específicas sobre los temas referentes a cada una de las variables. Además, esta herramienta permite obtener resultados más concretos y de</p>



<p>¿A partir de qué métodos le gustaría estar informado sobre sus responsabilidades y funciones?</p> <p>El 56,3% opina que por medio <i>ESCRITO</i>; el 25,0%, a través de una <i>Dinámica</i>; y el 18,8% <i>Verbal</i></p> <p>¿Es informado sobre los planes y cambios ejecutados en la empresa?</p> <p>El 68,8% <i>NUNCA</i> es informado sobre lo que sucede en la empresa, el 18,8%, <i>Casi Nunca</i>, y el 12,5% <i>Casi siempre</i></p> <p>¿Se tienen en cuenta sus aportes y toma decisiones propias?</p> <p>El 75,0% opina que <i>NUNCA</i>, el 18,8% <i>Casi nunca</i> y el 6,3% <i>Casi siempre</i>.</p> <p>¿Qué medios de comunicación e información se utilizan en la empresa?</p> <p>El <i>VOZ A VOZ</i> se maneja en un 72,7% y las <i>Reuniones</i> y <i>Memorandos</i> en un 13,6%</p>	<p>¿Qué tipo de relación maneja con sus compañeros de trabajo?</p> <p>El 62,5% tiene <i>BUENA</i> relación con sus compañeros de trabajo, mientras que el 37,5% mantiene una relación <i>Regular</i>.</p> <p>Si alguna vez ha recibido recompensa ¿está ha sido únicamente económica?</p> <p>El 100,0% de las personas recompensadas ha sido mediante dinero</p> <p>¿Qué tipo de incentivos o reconocimientos le gustaría recibir?</p> <p>El 18,8% le gustaría tener un día o tarde libre, el 17,4% degustaría tener <i>CAPACITACIONES</i>, <i>ASCENSOS</i> y <i>PREMIACIONES</i>, el 15,9% le gustaría recibir algo por escrito <i>-Tarjeta-</i>, el 13,0% <i>Paseos</i></p> <p>¿Se siente motivado trabajando en EFD Ltda. ?</p> <p>El 68,8% opina que <i>CASI NUNCA</i>, el 25,0% <i>Casi Siempre</i>, mientras que el 6,3% <i>Siempre</i></p>		<p>¿Cuál cree que es el aspecto que más se identifica de la empresa hacia el exterior?</p> <p>El 39,0% considera que son los <i>PRODUCTOS</i>, el 22,0% considera que son los <i>Propietarios</i> y el <i>Punto de Venta</i>, y el 17,1% el <i>Logosímbolo</i>.</p> <p>¿Le gustaría portar un carné que lo identificara como miembro de la empresa?</p> <p>EL 100,0% de las personas se identificarían y se sentirían parte de la empresa a través de un Carné.</p>	<p>Su recordación hacia la empresa esta ligado a:</p> <p>El 29,4% la recuerda por sus <i>PRODUCTOS</i> y <i>PROPIETARIOS</i>; el 16,2% por su <i>Punto De Venta</i>; el 13,2% por el <i>Logosímbolo</i> y el 11,8% por los <i>Servicios</i></p> <p>¿Qué concepto tiene de EFD Ltda.?</p> <p>El 70,0% la considera <i>CONFIABLE</i> y el 15,0% <i>Eficiente</i> y <i>Eficaz</i> y <i>Respetable</i>.</p> <p>¿Cree que el nombre y el símbolo de la empresa es coherente con el espíritu de la empresa?</p> <p>Un 100,0% considera que <i>SÍ</i> es coherente.</p> <p>¿Qué concepto tiene acerca de las instalaciones de la empresa?</p> <p>El 75,0% considera que es <i>ORDENADO/LIMPIO</i> y el 25,0% que es <i>Agradable</i>.</p> <p>¿Qué concepto tiene de los productos que se venden en la empresa? (Marcas, Calidad y Presentación)</p> <p>El 60,0% considera que son <i>EXCELENTES</i> y el 40,0% que son <i>Buenos</i>.</p> <p>¿Qué concepto tiene del talento humano que conforma EFD Ltda.?</p>	<p>forma rápida gracias al proceso de tabulación.</p>
--	---	--	---	--	---



					<p>El 35,0% considera que es <i>AMABLE</i>; el 30,0% que es <i>Acelerado</i>; el 20,0% que es <i>Respetuoso</i>; y el 10,0% que es <i>Imprudente</i> y el 5,0% que es <i>Proactivo</i>.</p> <p>¿Qué concepto tiene de la presentación personal del talento humano que conforma EFD Ltda.?</p> <p>El 100,0% considera que es <i>BUENO</i>.</p> <p>¿Qué concepto tiene acerca de los servicios prestados por la empresa?</p> <p>El 55,0% de los encuestados considera que es <i>ACEPTABLE</i>; y el otro 50,0% que es <i>Regular</i></p> <p>¿Cómo califica usted la atención y el trato brindado por el personal de la empresa?</p> <p>El 55,0% de los encuestados considero que es <i>ACEPTABLE</i> y el 45,0% que es <i>Regular</i></p> <p>¿Cómo califica usted el servicio de posventa que se le presta? (Devoluciones, reclamos y Otros)</p> <p>El 60,0% considera que es <i>REGULAR</i>; el 40,0% que es <i>Bueno</i></p>	
--	--	--	--	--	--	--



					<p>¿Qué concepto tiene de los medios de comunicación e información aplicados en EFD Ltda.?</p> <p>El 85,0% considera que son <i>LIMITADOS</i> y el 15,0% que son <i>Apropiados</i></p> <p>¿Qué otro medio de información le gustaría que se implementara en la empresa?</p> <p>El 75,0% le gustaría <i>PÁGINA WEB</i> y el 25,0% <i>Catálogo Por Segmentación</i>.</p>	
Variable/ Herramienta	Variable 1 Comunicación Organizacional	Variable 2 Ideología Corporativa	Variable 3 Orientación Estratégica	Variable 4 Dinámica Cultura	Variable 5 Imagen Corporativa	Resultado Herramientas
C. Sesión de Grupo	<p>EFD Ltda. no tiene una misión, es decir, no reconoce su razón de ser, ni qué es lo que quiere para su futuro, pues actúa para el hoy, sin pensar en el mañana. Es por eso, que la visión de futuro es borrosa e inesperada, pues no se tiene claro el objetivo de acción ni de vida.</p> <p>Igualmente, conoce su entorno, pero no hace nada para estar a la par a él, y competir con los demás innovando y creciendo a nivel profesional y personal.</p> <p>Así mismo, se limita a informar a los demás sobre su estado a través de la comunicación directa, dejando algunos aspectos a la intemperie e incertidumbre entre sus empleados y clientes.</p>	<p>Debido a su formación tradicionalista, tiene una ideología tribal la cual consiste en: "si así he salido adelante, porque ahora no", temiéndole a los cambios y a innovar con referencia a conocimientos ni metodologías, por miedo a fracasar en el intento.</p> <p>Influye directamente en su desarrollo su familia, en especial su padre (Gerente General), quién determina sus actos y comportamientos. Pero siempre sintiéndose apoyado por el resto de la familia (empleados).</p> <p>Igualmente, no maneja ningún instrumento de motivación ni recompensado por su labor, al igual que con su familia, quien lo ha guiado y respaldado durante sus 28 años de vigencia. Lo cual ha</p>	<p>A pesar del apoyo de su familia (empleados), su interés está encaminado a los resultados a través de la satisfacción de sus amigos (clientes), quienes le brindan reconocimiento.</p> <p>A sí mismo, es una persona perfeccionista, dedicada al trabajo y a los resultados \$, sin tener presente rasgos importantes como la familia y su crecimiento emocional y personal.</p>	<p>Con respecto a los valores EFD Ltda. es ético en su forma de actuar y pensar, creando confianza y respaldo en las personas que lo rodean.</p> <p>Así mismo, es una persona que cumple con su palabra, siendo siempre honesto y respetuoso. Es por ello, que su principio de vida está encaminado a la Confianza.</p> <p>Con respecto a las normas, aunque conoce muy bien las de convivencia y horario, no tiene claro ni comparte normas que conduzcan su comportamiento y conducta con su familia y amigos. Actúa por costumbre e instinto.</p> <p>Debe identificarse y complementarse más con su</p>		<p>La sesión de grupo es una herramienta que permite llegar a conclusiones, a través de la interacción y el consenso de un determinado grupo, lo cual permite ahondar en los temas más importantes para llegar a</p>



		limitado su crecimiento personal y profesional y evolución, para así, poder incursionar a nuevos escenarios y conocer nuevos amigos (clientes).		familia y amigos, con el fin de actuar conforme sus necesidades y expectativas, al igual que ello, para así, fortalecer y mantener las relaciones mediante un escenario de retroalimentación, trabajo en equipo, sentido de pertenencia y liderazgo.		conclusiones aterrizadas y específicas.
--	--	---	--	--	--	---

