

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO
Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

Proyecto de Comunicación Global para el Hotel JW Marriott Quito

Pamela Betzabé Suasnavas Morales
Gustavo Cusot, Master, Director de Tesis

Tesis de grado presentada como requisito
para la obtención del título de Licenciada en Comunicación y Relaciones Públicas

Quito, mayo de 2013

Universidad San Francisco de Quito

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

Proyecto de Comunicación Global para el Hotel JW Marriott Quito

Pamela Betzabé Suasnavas Morales

Gustavo Cusot, Master

Director de la tesis

Hugo Burgos, Ph.D.

Decano del Colegio de

Comunicación y Artes

Contemporáneas

Quito, mayo de 2013

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma: _____

Nombre: Pamela Betzabé Suasnavas Morales

C. I.: 1716863855

Fecha: Quito, mayo de 2013

DEDICATORIA

A Dios por darme las fortalezas para no flaquear en los momentos difíciles y a mi familia por siempre estar a mi lado apoyándome y motivándome a cumplir mis sueños. Pa, Ma, Roxy y Gata, gracias por ser incondicionales conmigo y ser parte de mi historia. Una historia que inicia en el ámbito profesional con una serie de retos por superar y logros por alcanzar. Gracias a todos los que contribuyeron a escribir esta parte de mi historia con éxito: la culminación de mi carrera universitaria.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, a mi familia y a Gustavo Cusot, mi director de Tesis quien pudo ver potencial en mí y me guió durante estos años de carrera para convertirme en la profesional en Comunicación Organizacional y Relaciones Publicas que me he convertido.

Finalmente, agradezco a la USFQ, por inculcarme una educación de calidad a través de la filosofía de Artes Liberales y el conocimiento transmitido a través de profesores altamente calificados quienes formaron parte de mi crecimiento profesional.

ABSTRACT

El presente estudio está fundamentado en una base teórica importante de los más relevantes autores del campo de la comunicación, quienes en base a sus hipótesis y teorías nos llevan a entender el alcance que tiene este estudio para determinar las estrategias y tácticas más efectivas y que se ajusten a la empresa antes mencionada. Este marco teórico está estructurado desde una perspectiva macro partiendo de una conceptualización general de la comunicación, hasta llegar a una conceptualización específica de cada tema que permita generar un entendimiento profundo de las diferentes vértices de la comunicación como son las definiciones, tipos, importancia y demás conceptos sobre la comunicación organizacional, la identidad corporativa, la comunicación interna, la auditoría de comunicación interna, y finalmente la comunicación comercial e institucional.

JUSTIFICACION

La comunicación es un área importante a considerar dentro del giro de negocio de toda empresa. Desde la comunicación, surgen estrategias y tácticas efectivas y eficientes para manejar los canales, herramientas y acciones de comunicación entre los diferentes departamentos de una empresa. El Hotel JW Marriott Quito se beneficiará con este estudio primero al identificar cuáles son sus fortalezas y debilidades comunicacionales y una vez definidas estas, podrá implementar soluciones viables y reales que se presentarán como oportunidades de mejora con sus stakeholders tanto internos como externos.

El objetivo final de esta investigación es mejorar, cambiar o implementar los canales y herramientas de comunicación que mejor se adapten a satisfacer las necesidades de la empresa con el fin de lograr una comunicación global exitosa con todos sus públicos y en todos los niveles de la organización.

TABLA DE CONTENIDOS

ABSTRACT	7
JUSTIFICACION.....	8
MARCO TEORICO.....	12
Comunicación.....	12
Comunicación Organizacional	17
Identidad, Imagen y Reputación	28
Comunicación Interna.....	34
Auditoría de Comunicación Interna	40
Plan de Comunicación Interna.....	46
Comunicación Global.....	49
AUDITORIA DE COMUNICACION INTERNA.....	51
Introducción.....	51
Sistema de auditoría.....	51
Objetivos de la auditoría de investigación	52
Métodos e instrumentos o técnicas de auditoría.....	52
Universo y el tamaño de la muestra.....	53
Modelo de entrevista JW Marriott.....	54
Modelo de encuesta JW Marriott	55
Análisis de los resultados	57
Identidad.....	57
Canales.....	65
Herramientas	68
Conclusiones.....	78
Problemas Comunicacionales.....	79
Recomendaciones.....	80
CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN INTERNA	80
Problemas Comunicacionales.....	80
Objetivo General	81
Objetivos Específicos.....	81
Tema de la Campaña.....	81
Campaña de Comunicación 1.....	82
Fase Expectativa	83
Fase Informativa.....	84
Fase Recordación	84
Campaña de Comunicación 2.....	85
Fase Expectativa	86
Fase Informativa.....	86

Fase Recordación	87
Campaña de Comunicación 3.....	88
Fase Expectativa	89
Fase Informativa.....	90
Fase Recordación	90
Campaña de Comunicación 4.....	91
Administrativos.....	92
Fase Expectativa	92
Fase Informativa.....	93
Fase Recordación	93
Operativos.....	94
Fase Expectativa	94
Fase Informativa.....	94
Fase Recordación	95
Cronograma General	95
Presupuesto General.....	96
Cuadro de Resumen.....	97
Conclusiones.....	99
CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN EXTERNA.....	99
Mapa de Públicos Externos	99
Método.....	100
Técnicas	100
Problemas comunicacionales	102
Objetivo General	103
Objetivos Específicos.....	103
Campañas de Comunicación Externa	103
Campaña de Comunicación 1: Clientes Corporativos	104
Fase Expectativa	104
Fase Informativa.....	104
Fase Recordación	105
Cronograma	106
Presupuesto.....	106
Campaña de Comunicación 2: Medios de Comunicación.....	107
Fase Expectativa	107
Fase Informativa.....	108
Fase Recordación	109
Cronograma	110
Presupuesto.....	110
Campaña de Comunicación 3: Agencias de Turismo.....	111
Fase Expectativa	111

Fase Informativa.....	111
Fase Recordación	112
Cronograma	112
Presupuesto	113
Campaña de Comunicación 4: Comunidad	113
Fase Expectativa	113
Fase Informativa.....	114
Fase Recordación	116
Cronograma	117
Presupuesto	117
Conclusiones.....	117
Bibliografía	118

MARCO TEORICO

Comunicación

La comunicación es una ciencia social que existe prácticamente desde los orígenes de la raza humana pero que toma una concepción teórica en el último siglo. Según el autor Del Rio, 2003, la comunicación “es el continuo intercambio de mensajes, primero inconscientes, más tarde razonados”. Su origen etimológico deriva del latín “comunicatio” que significa “participar en algo en común”, y de la raíz castellana “comunis” que significa “relación que se da entre individuos” o una comunidad.

Es una palabra que ha tomado fuerza hasta convertirse en una disciplina de las ciencias sociales que permite el estudio de la interacción entre seres humanos por medio de canales y mediante el uso de herramientas de comunicación que faciliten un proceso actualmente bidireccional, entre el emisor y el receptor del mensaje.

Para entrar en materia sobre la construcción del mensaje y la relación entre emisor y receptor, es necesario abordar el origen de las primeras manifestaciones de comunicación con el surgimiento del lenguaje. Las primeras evidencias científicas encontradas de la interacción humana se remontan a unos 30 mil años a.C. cuando se hallaron muestras de pintura rupestre. Hacia ese entonces, ya existían varias teorías alrededor del origen del lenguaje, siendo la teoría onomatopéyica, que implica la imitación de sonidos de animales; y la teoría de las exclamaciones, en la cual se manifestaban sonidos y gestos con las extremidades para demostrar su estado de ánimo; las socialmente aceptadas como verídicas.

Posterior a esto, las culturas antiguas como la egipcia 3 mil años a.C., la cual fue una de las civilizaciones mejor organizadas y que dejó un legado con la invención del sistema de escritura jeroglífica, revolucionaron la forma de comunicación escrita y por ende aceleraron el proceso de evolución de la comunicación humana.

De esta forma, con la evolución del lenguaje y el surgimiento de los idiomas, las relaciones entre personas se afianzaron hasta el surgimiento de diferentes teorías alrededor del proceso de comunicación y de la identificación de los canales de comunicación. Entre estas podemos citar a los autores más representativos y a las teorías de interacción que ellos nos plantean.

Iniciando con Aristóteles quien definió a la comunicación como “la búsqueda de todos los medios de persuasión que tenemos a nuestro alcance” (Beltrán), su posición se fundamenta en que las personas compartan un mismo punto de vista a través del método de la persuasión.

Por su parte, los autores Shannon y Weaver, son los que propusieron un modelo más coherente con el proceso comunicativo interpersonal, hoy en día aceptado y la base para que otros autores presenten modificaciones y nuevas teorías. Este modelo se sustenta en 6 componentes de la comunicación: una fuente, un transmisor, una señal, un receptor y un destino (Shannon y Weber, 1954).

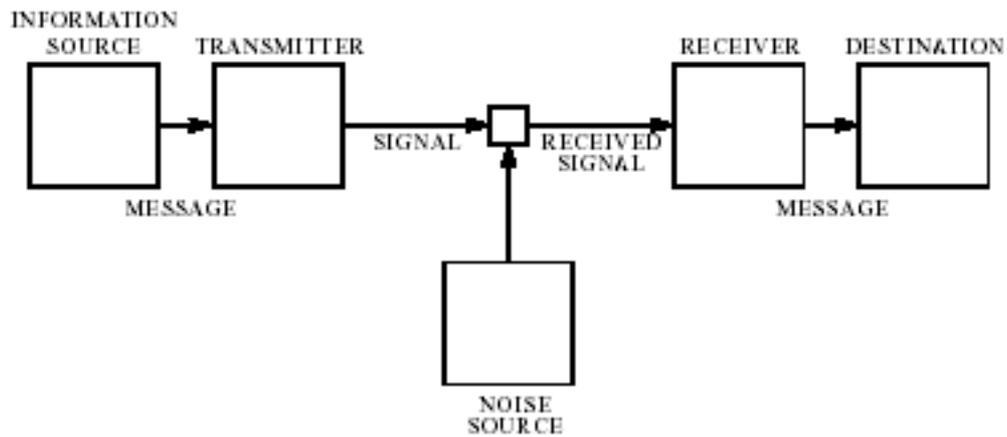


Fig. 1. Diagrama del Sistema de Comunicación, Shannon y Weaver, 1954.

A partir de este modelo debemos entender cómo funciona el sistema de interacción. Es decir, primero debe existir una fuente de información de la cual surjan ideas, posiciones y propósitos que estructuren un mensaje que será comunicado a través de un transmisor, el cual será el encargado de transmitir este mensaje con códigos o símbolos.

El canal de comunicación es un medio o conducto por el cual se transmite el objetivo comunicacional que llegará a su vez a un receptor que es la persona que recibe el mensaje a través de una conducta física ya sea en gestos, palabras o un estímulo que motive a una respuesta por parte de este.

Es así como existe una interacción de comunicación y de la misma manera existe una clasificación jerárquica del proceso de comunicación que va más allá del lenguaje. En el siguiente cuadro se puede visualizar como se divide al lenguaje verbal del no verbal, este último es muy importante de tener en cuenta a la hora de comunicar pues el lenguaje no verbal comunica en un 55%, el tono de voz en un 38% y las palabras en un 7%. (Mehrabian y Ferris).

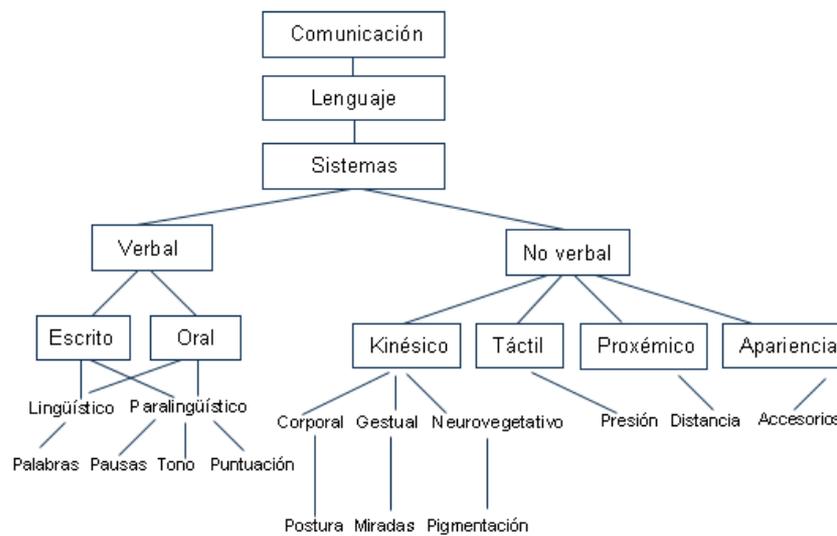


Fig. 2. Organización Jerárquica de los Tipos de Interacción de la Comunicación, Mehrabian y Ferris.

Una vez claro este proceso, podemos decir que en la aplicación, el proceso de comunicación está compuesto por algunas variantes de las relaciones interpersonales que toman en cuenta la conducta física y emocional y la relación de estas con otras personas desde una perspectiva psicológica.

En este contexto podemos citar a José Cisneros, quien a través de su análisis de varios conceptos de Comunicación propuestos por varios autores provenientes de los diferentes enfoques positivista-funcionalista y crítico, nos dice que la Comunicación es:

La acción generada por los seres humanos que tienen la voluntad de entenderse, por lo que establecen un acuerdo de principio en cual se reconocen recíprocamente como seres humanos valiosos, se respetan en cuanto tales y valoran sus diferencias y autonomía ética, desarrollan un intercambio recíproco de mensajes que los lleva a crear un nuevo conocimiento y una verdad conjunta, así como un vínculo que los compromete recíprocamente, teniendo mutua conciencia de todo ello (Cisneros).

Ciertamente, la comunicación existe cuando se cumplen tres requisitos: la comunicación se da entre dos o más personas, es bidireccional lo que significa que existe una interacción de intercambio de información en doble dirección y por último, es entendible y coherente con el contexto en que se está comunicando. Dicho esto podemos definir tres tipos de comunicación:

- Comunicación Interpersonal: Es la comunicación que se da entre un individuo y otra o varias personas y es más directa y personal.
- Comunicación Organizacional: Es aquella que se realiza a un nivel corporativo ya sea hacia el interior de la empresa (interna) o al exterior con sus públicos externos (externa).
- Comunicación Masiva: Es la comunicación que existe a través de los medios de comunicación tradicionales como la televisión, la radio, las revistas y el internet. Sobre todo este último en la última década ha cogido más fuerza y es actualmente el principal medio para llegar a tus públicos objetivos.

Entrando más en materia a lo que es la comunicación hoy en día, encontramos otra definición referente al proceso de comunicación del siglo XXI, basado en las investigaciones del famoso autor hispano Joan Costa que reinventa la comunicación al expresar en sus trabajos su conocida frase: “es el destinatario el que determina el mensaje” (Costa), lo que hoy en día se puede ver claramente puesto que el consumidor tiene acceso a varios canales de comunicación y también da la pauta de lo que quiere recibir y espera de las empresas, siendo también un protagonista de este proceso de comunicación.

Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual “un individuo o una de las subpartes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra subparte... la comunicación es una herramienta de trabajo importante con la cual los individuos pueden entender su papel y se pueden desempeñar de acuerdo con él en la organización” (Martínez de Velasco, 1988).

Las estrategias de comunicación de una empresa forman parte del marketing mix de esta, el cual tiene como objetivo táctico fundamental “producir una reacción en el mercado, que permita alcanzar, mantener o disminuir la participación de mercado de los productos o servicios de la empresa” (Soriano). De esta manera, la comunicación al ser uno de sus componentes dentro de las 4Ps en la Promoción, debe desglosarse en lo que conocemos como el Communication Mix que está compuesto por los “mensajes y medios que utilizamos para comunicarnos con un mercado a través de relaciones públicas, eventos, publicidad, marketing directo, e-marketing, ventas directas y promociones de ventas” (Pickon).

Pero, exactamente a ¿quién está dirigida la comunicación organizacional y cuál es su propósito? La comunicación organizacional se vuelve fundamental para que los públicos de una empresa conozcan su giro de negocio y su razón social. En el entorno externo, la empresa se comunica con sus clientes, proveedores, consumidores, entre otros; a través de estrategias en canales de comunicación ATL o tradicionales como la televisión, radio, revistas, o BTL que son los no tradicionales y principalmente por el internet a través de las redes sociales. Las relaciones públicas también sirven a la organización para generar espacios gratuitos en medios y obtener una valoración simbólica en Free Press. Estos

canales son de gran ayuda para transmitir un mensaje direccionado correctamente al público objetivo.

La importancia de la comunicación radica en el beneficio que esta le trae a la empresa en varios aspectos. Por un lado, genera resultados positivos en la imagen y reputación de esta, tema que abarcaremos más adelante, y mantiene a todos los públicos internos informados y alineados con los objetivos de negocio.

Un aspecto clave es la transmisión de las estrategias y objetivos de la Dirección General hacia los demás colaboradores a través de estrategias de comunicación interna lo que crea empoderamiento entre los empleados en cierta toma de decisiones y planes de acción a corto, mediano y largo plazo.

La comunicación organizacional es el medio por el cual se transmiten los lineamientos apropiados para que la organización comunique efectivamente sus mensajes claves. De tal forma que los demás departamentos concentren sus esfuerzos en conseguir una meta global a través del cumplimiento de metas personales y específicas. La comunicación conecta a todos los involucrados en la empresa, a través de canales internos como el correo electrónico interno, chat interno, carteleras, señalética, pantallas digitales, entre otros medios por cuales se transmite la información.

El objetivo final siempre será el mismo: generar mensajes y que estos sean transmitidos por el grupo de interés. El tipo de canal que se use con estos dependerá de variables como el tamaño de la empresa, su número de personal, su tipo de negocio, entre otros.

A través de eventos corporativos como almuerzos, cenas, reconocimientos, etc., que sirven para estar en contacto con los públicos que interesan a la organización, se puede llegar de manera muy efectiva a todos ellos, siempre y cuando los procesos se faciliten y todas las áreas cumplan con sus indicadores de la mejor manera posible.

Con el paso del tiempo, los consumidores se vuelven más exigentes y las empresas deben estar preparadas para responder cualquier tipo de problema o crisis latente en la que se puedan encontrar. Siendo muy importante que el público interno y las personas involucradas con el negocio estén igualmente informados. Son en estos momentos cuando la empresa requiere de una comunicación que facilite los procesos internos, comunique rápida y correctamente los mensajes clave a todos los niveles, externo e interno.

Retomando la pregunta inicial y ampliando el tema sobre los grupos de interés, mejor conocidos en el medio como los Stakeholders, hay que aclarar que estos no son todos sino los grupos que tienen un tipo de relación con la organización que a corto, mediano o largo plazo su manera de actuar repercutirán en la organización y viceversa.

Siendo estos definidos como el “conjunto de personas con las que una organización tiene una relación o vínculo” (Capriotti). Se puede afirmar que cada público tiene un interés en específico respecto a la organización y un vínculo “linkage”, como lo menciona Capriotti, el cual define las características del interés. La organización debe entender uno por uno a sus Stakeholders; comprender sus necesidades y su alcance en la estrategia de la empresa y la estructura de la organización, ya que se debe tener en cuenta a cada uno de ellos al momento de tomar una decisión crucial para el negocio.

Las categorías de Stakeholders aceptadas generalmente por los autores son las siguientes: empleados, entes gubernamentales, entes representativos, proveedores, accionistas, medios de comunicación y competidores. Los subgrupos se dividen en internos: accionistas, empleados y proveedores; y externos: competidores, comunidad local, medios de comunicación, entes gubernamentales y representativas y la sociedad en general.

PIRÁMIDE DE LOS GRUPOS DE INTERÉS



Fig. 3. Grupos de Interés, Capriotti.

Investigaciones alrededor de este tema concuerdan con la teoría de Peter Davis y John Donaldson de la Universidad de Leicester, al mencionar siete principios que poseen los públicos respecto a una organización: pluralismo, mutualidad, autonomía individual, justicia distributiva, justicia natural, el centro en las personas y el papel múltiple del trabajo. Se entienden de la siguiente manera (Blegger):

- Pluralismo, el reconocimiento de los derechos de todos los stakeholders y el respeto de la diversidad cultural dentro de la comunidad.
- Mutualidad, el derecho fundamental de obtener un beneficio mutuo de las asociaciones que formen parte y el derecho a no quedar atado a cualquier otra asociación que le plantee una desventaja permanente.

- Autonomía individual, la libertad que debe tener el individuo ocupado en el servicio, así como la independencia, dignidad, confianza y solidaridad que une a todos en la comunidad y a la vez involucra, adquiere responsabilidades y obligaciones hacia sus stakeholders y el cumplimiento de sus propósitos.
- Justicia distributiva, el acceso a los medios para la creación de riqueza y una participación ecuánime, creando una línea con la actividad económica y la necesidad económica en el empleo e intercambio justos para todos los participantes y stakeholders de los miembros.
- Justicia natural, da las pautas que son aceptadas en todos los cuerpos en pro de un tratamiento ecuánime, independiente e imparcial por parte del gerente o administrador y dentro del proceso de la administración.
- Centro en las personas, las empresas deben acumular capital para su objetivo final, pero también para servir mejor a las personas, especialmente de la administración de recursos y en el crecimiento de las personas. Y terminamos con el papel múltiple del trabajo que es el reconocimiento de la importancia del trabajo para el bienestar del individuo y la comunidad.

Bajo estos principios se encuentran enmarcados los lineamientos de actuación de todos los stakeholders con respecto a la empresa y los atributos que estos poseen, entre los cuales podemos destacar: la legitimidad, que es la validez percibida de la demanda de stakeholders; el poder, que es la capacidad para producir un efecto en la empresa; y la

urgencia; que es el grado de las demandas que exigen la atención inmediata. Cada stakeholder será categorizado en esta clasificación de acuerdo a sus necesidades.

Fortalecer las relaciones con cada uno de ellos es imprescindible para que exista un equilibrio y armonía en la organización. Si antes la comunicación era direccionada hacia el cliente final, hoy en día las empresas han modificado su estrategia de negocio para que todos los públicos formen parte de la cadena de valor en donde todos se relacionan y están interconectados con la empresa.

La comunicación está presente internamente, iniciando con los empleados administrativos y operativos, manejando políticas internas claras y justas que sean comunicadas efectivamente. Con los proveedores, al compartir con ellos las buenas prácticas de la empresa y motivándolos a que implementen sus propios indicadores de medición para que sus productos satisfagan las expectativas del cliente. Con el Gobierno y las instituciones estatales, la empresa debe estar muy alineada y comunicar y modificar cualquier cambio que surja legalmente y que competa al negocio, de tal manera que fortalezca la relación con los Ministerios que tengan influencia directa en la gestión. Los medios de comunicación y los competidores también son claves para que la empresa siga operando de manera normal, buscar las estrategias que se mejor se ajusten con este segmento requiere de esfuerzos conjunto de varios departamentos de la compañía.

Se debe tomar en cuenta que esta estrategia de relacionamiento con las partes interesadas debe estar alineada con la filosofía corporativa de la empresa y los stakeholders deben tener en claro cuáles son sus principios y objetivos del negocio.

Pero, ¿cómo hace la empresa para tener control sobre la comunicación y que el manejo de los canales sea el adecuado con cada stakeholder? El surgimiento del termino DirCom como nos dice Joan Costa, inicia en el Norte de Europa entre las décadas de los 60's y 70's con la nueva conciencia de las relaciones del trabajo y la necesidad de integrar las comunicaciones internas y externas de una empresa.

El DirCom o Director de Comunicación es fundamentalmente, un estratega global. Con visión generalista, es decir holística. Y con actitudes multifacéticas, ya que su trabajo alcanza el todo y las partes de la organización, y también las interacciones entre la organización y su entorno social y material (Costa). Esta definición del impulsor del termino DirCom concuerda con muchos autores al ser denominado un “estratega y generalista polivalente” que está altamente capacitado para estar al frente de la comunicación de una organización.

El DirCom es el mediador y la imagen de la empresa que se encarga de asesorar a la cabeza de la empresa ya sea el Presidente Ejecutivo o el Gerente General cuando deba dar declaraciones ante la prensa. Es el responsable de plantear las estrategias para todos los niveles de la organización de acuerdo a la estrategia de negocio y colabora de la mano con Recursos Humanos y la Dirección para influir en los cambios culturales y estrategias publicitarias de la oferta de productos y servicios, así como la imagen de la marca a la que representa.

A su vez, es la cabeza del departamento de Comunicación, el cual es una pieza clave en la organización, el junto a su equipo de comunicaciones deben estudiar el entorno y las condiciones internas como externas que pueden influir de alguna manera el giro del

negocio. Deben analizar los canales y herramientas de comunicación con las que cuenta la empresa y generar estrategias eficientes y eficaces para prevenir cualquier tipo de crisis. Parte de la armonía al interior de la empresa dependerá del trabajo de la comunicación que realice este equipo.

Dentro del esquema organizacional que propone el autor, el DirCom ocupa el lugar del Manager, mientras que su departamento se encuentra alineado con las demás Direcciones a las cuales provee consultoría interna. Principalmente sus esfuerzos se concentran en un 80% al servicio de la Dirección General para el “liderazgo y para las relaciones institucionales (o corporativas) y con los públicos estratégicos de interés recíproco (stakeholders)” (Costa). En el siguiente cuadro se puede visualizar el símbolo del Dircom el cual cubre toda la gestión comunicacional y estratégica al interior de la empresa que tenga que ver con la cultura, identidad, imagen y reputación.

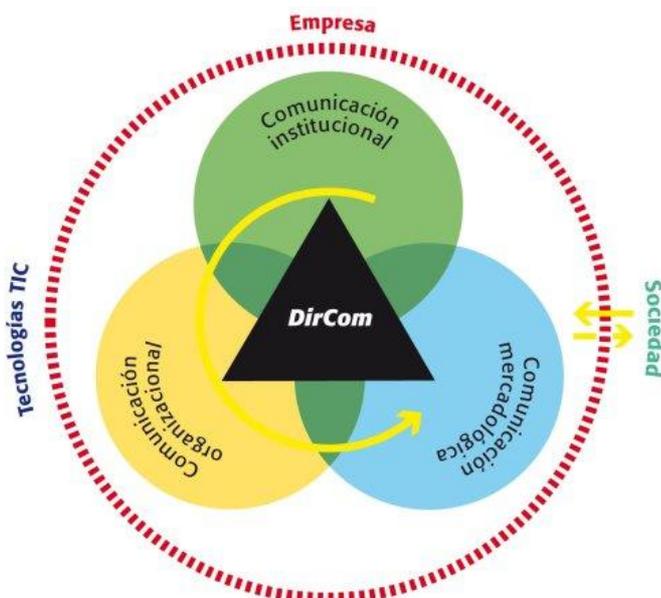


Fig. 4. Símbolo del DirCom, Joan Costa.

Se identifican las siguientes acciones que emprende el DirCom según este Programa: Primero plantea las políticas de comunicación y la estrategia de comunicación. Segundo, define los valores de la imagen y reputación corporativa, así como también define las políticas de responsabilidad social de la empresa. Supervisa las campañas, promociones, publicidad, diseño gráfico, comunicación en redes sociales y marketing digital de la empresa con el fin de alinearlas a la misma línea institucional previamente planteada.

Todas estas estrategias y tácticas deben ser medibles y cuantificables y reflejarse en una visible mejora de las relaciones con los stakeholders, imagen de la empresa y aplicación de los valores al interior de la compañía, de esa forma se puede medir el éxito de la gestión del DirCom.

Uno de los pilares fundamentales en que la empresa debe enfocar su gestión y la cual debe ser liderada por el DirCom es la Responsabilidad Social.

El ser reconocido como una empresa sustentable y socialmente responsable significa mucho hoy en día para mantener una imagen favorable en la organización. Pero muchos empresarios pueden preguntarse si la acción social representa un gasto o inversión para la empresa. Es así como en las empresas surge la motivación de incursionar ya sea en actividades filantrópicas o de marketing social.

En este último escenario, Juan Luis Martínez nos dice que “se plantea la necesidad de reformar la manera de aproximarse a la responsabilidad y moverse de la Responsabilidad Social Corporativa a la Innovación Social Corporativa” (Martínez, 2005). Es decir, mejorar la compañía al mismo tiempo que se mejora a la sociedad, a través de nuevas estrategias innovadoras que agreguen “valor social”.

En primer lugar, las acciones sociales de la empresa deben alinearse a la razón social de esta y a la filosofía corporativa. Empezando con sus procesos de producción, los cuales deben ser transparentes y estar regulados bajo la ley y que sus productos y servicios reflejen sus valores corporativos. Es por esto que el autor propone que “el marketing con causa es una actividad comercial a través de la cual empresas e Instituciones No Lucrativas (INL) forman una alianza conjunta con el fin de conseguir un beneficio mutuo, que además beneficiara al consumidor” (Martínez, 2005).

Pero para obtener resultados exitosos, ¿qué parámetros debe seguir la empresa en la aplicación de acciones sociales? Es muy importante que las empresas apoyen causas relacionadas con el giro de negocio y sean capaces de crear ventaja competitiva. Por otro lado, es indispensable que exista un posicionamiento de imagen, un mejoramiento en los índices de gestión y que la buena voluntad de servir a la comunidad se transmita a todos los empleados de la empresa.

El involucrar a los empleados habla muy bien de la imagen de la empresa, puesto que ellos se comprometen a ayudar y ser parte de la iniciativa de la empresa que va de la mano con sus valores corporativos. Un valor agregado es que estas actividades sean novedosas y los stakeholders de la organización las perciban como innovadoras. Se puede decir que es un ganar-ganar por parte de la empresa y de la Institución No Lucrativa.

Por su parte, la empresa quiere incrementar las ventas de sus productos y crear una opinión pública favorable en sus grupos de interés y esto lo logra a través de estas actividades socialmente responsables. Por otro lado, la Institución No Lucrativa fortalece de igual manera su imagen organizacional, recibe fondos, diversifica sus fuentes de recursos y se afianza dentro de la zona en la que opera.

Otra estrategia es compartir las buenas prácticas con otras empresas para aprender de otros campos de actuación e incentivar las visitas institucionales por parte de organizaciones de Gobierno o empresas líderes en responsabilidad social para generar un diálogo interesante del tema y fortalece los lazos con nuevos grupos de interés.

La manera en que la empresa puede verificar si la gestión para satisfacer las necesidades de los stakeholders y obtener un feedback está siendo efectiva es aplicar alguno de los siguientes métodos que se aplican dependiendo el grupo de públicos de estudio. Entre estos métodos encontramos: encuestas, para saber la apreciación y percepción de la Responsabilidad Social dentro del ámbito en que la empresa se involucra; estudios e investigaciones sobre los temas concretos con cada grupo de interés, incentivar a la participación de ciertos stakeholders que se relacionen en nuevos proyectos que impulsa la empresa, entre otros.

Estos métodos permiten obtener información valiosa y prioritaria sobre la gestión y las necesidades que son vistas como oportunidades de mejora; además permiten desarrollar nuevas estrategias de inclusión y relacionamiento con los públicos de interés de la empresa. Este último método se realiza por medio de la gestión de Responsabilidad Social o a través de iniciativas puntuales con cada uno de los grupos e individuos claves para la empresa.

En base a lo mencionado anteriormente, la empresa obtendrá un valioso feedback por parte de sus grupos de interés, lo cual es positivo ya que puede personalizar su gestión con cada uno de acuerdo a sus necesidades. Un ejemplo de esto se visualiza en el público interno, los empleados pueden estar más interesados por temas tales como: beneficios, despido y desempleo, equidad en el trabajo y discriminación, remuneraciones y seguridad en su

trabajo, entre otros. Mientras que para los proveedores, lo que les puede agregar valor son las relaciones estables o duraderas, la política general, el poder relativo, entre otros.

Por su parte, para los clientes, lo prioritario se puede encontrar en componentes como: la calidad del producto/servicio, reclamaciones de clientes, seguridad en los productos, comunicación con los clientes, etc. Para el Gobierno, en cambio, su atención se centrará en el cumplimiento de la ley, cumplimiento con el trabajo, cumplimiento con la competencia, implicación de políticas públicas, entre otras. A manera de resumen de este capítulo, se debe afirmar que independientemente del stakeholder, la empresa no puede operar sin tomar en cuenta a estos grupos de interés y su relación con ellos ya que de esto dependerá el éxito de su gestión.

Ciertamente, la Comunicación Organizacional abarca muchos aspectos de la compañía y esta interrelacionada con cualquier acción que tenga una repercusión positiva y negativa de la misma que pueda afectar la imagen de la empresa.

Identidad, Imagen y Reputación

Dentro de la Comunicación de una empresa, existen tres componentes fundamentales que el departamento de Comunicación debe cuidar de especial manera. Estamos hablando de la identidad, la imagen y la reputación de una organización.

La identidad es definida por Joan Costa como “un sistema de comunicación que se incorpora a la estrategia global de la empresa y se extiende y está presente en todas sus manifestaciones” (Briancon).

Otra definición de identidad es la propuesta por los autores Birkigt y Standler, quienes la describen como “la auto representación y el comportamiento de una empresa, estratégicamente planificados u operativamente aplicados. Está basada en la filosofía acordada por la empresa, en los objetivos a largo plazo, y en especial, en la imagen deseada, junto con el deseo de utilizar todos los instrumentos de la empresa como unidad única, tanto de manera interna como externa” (Briancon).

Ambas definiciones concuerdan en que la identidad es parte de la empresa y debe estar presente en todos los ámbitos de actuación. Dicho esto, se presentan tres ejes de identidad los cuales son los rasgos estructurales que definen a una empresa: el eje vertical, el horizontal y el transversal. El primero es la historia de la empresa, toda su trayectoria en el tiempo desde su fundación; el segundo, se refiere a la situación actual de la empresa y los objetivos del negocio; y el último, se refiere a la cultura corporativa, que según Villafañe es la forma de pensar de la organización (Villafañe y Asociados).

La identidad está compuesta por los rasgos físicos y culturales de una empresa, siendo estos los elementos que marcan la esencia de esta a través de su misión, visión, valores corporativos, normas y comportamientos. A continuación la definición de los mismos:

- Misión: es la razón de ser de la empresa.
- Visión: es a dónde quiere llegar la empresa.
- Valores: son las cualidades que la empresa quiere alcanzar y con las cuales se identifica.
- Normas: son las políticas y reglamentos que rigen el comportamiento.

- Comportamientos: son las actitudes que no están estipuladas pero se ven en el entorno laboral como las tradiciones que forman parte de la camaradería de los empleados.

Por su parte, la imagen corporativa según el autor Paul Cappriotti, es la “re-presentación de un objeto real, que actúa en sustitución de éste” (Cappriotti). Aplicado a la empresa, la imagen crea valor a esta y es considerado un activo intangible. La percepción de los públicos entorno a la imagen esta reflejada en tres concepciones fundamentales: a) La Imagen-Ficción, b) La Imagen-Icono, y c) La Imagen-Actitud.

La Imagen-Ficción es la “apariencia de un objeto o un hecho” es decir lo que la empresa quiere proyectar hacia la sociedad. Este tipo de imagen tiene las siguientes características: sintética, por lo que es creada para formar una impresión determinada; creíble, pasiva, concreta, simplificada y ambigua. En síntesis, esta imagen es la apariencia que se quiere mostrar hacia los públicos, lo que la empresa cree que es.

Por otro lado, la Imagen-Icono se refiere a la imagen visual de la empresa, es decir el símbolo, el logotipo, los colores corporativos, que identifican a la empresa y la diferencian de otras. En este tipo de imagen, los diseñadores gráficos son fundamentales para captar lo que la empresa quiere transmitir a sus públicos externos, puesto que lo que el diseñador comunica y crea en base a unos elementos significativos, no siempre va a ser interpretado de la misma forma por el receptor que en este caso son los clientes, consumidores, proveedores y demás públicos externos. Esta imagen visual es la primera impresión que se

queda en la mente de los consumidores y es efímera, es decir que no tiene mucho tiempo de recordación.

Finalmente, la Imagen- Actitud es una “representación mental, concepto o idea” que se hacen los públicos acerca de la empresa. Joan Acosta tiene una definición que se ajusta perfectamente para describir este tipo de imagen: “es la representación mental, en la memoria colectiva, de un estereotipo o conjunto significativo de atributos, capaces de influir en los comportamientos y modificarlos” (Capriotti).

La Imagen- Actitud está compuesta por el componente cognitivo, que son los pensamientos, creencias e ideas que tenemos de una organización; el componente emocional, se refiere a los sentimientos positivos o negativos que provoca una empresa; y finalmente, el componente conductual, es la predisposición a comportarse de una determinada manera con la organización.

Cabe mencionar también la investigación realizada por Enrico Cheli quien explica las posibles razones de la construcción de la Imagen-Actitud, subjetivamente nos dice que es la experiencia del sujeto con la organización y socialmente, la información que haya recibido de la publicidad y el contacto con los medios de comunicación.

El tercer elemento a estudiar es la reputación de una empresa, la cual “es la suma de las percepciones que los distintos públicos tienen y fijan de una empresa o una institución a lo largo del tiempo” (Ritter). Esta definición de Michael Ritter es muy acertada y se debe

tener en cuenta que la reputación es constante y se debe trabajar diariamente para mantenerla.

La diferencia fundamental que existe entre la imagen y la reputación es que la primera se construye con dinero a través de la publicidad y el marketing. En cambio, la reputación no se la compra por nada y una vez que se mancha ya es muy difícil recuperarla. Como alguna vez dijo Benjamin Franklin: “la porcelana y la reputación se dañan con facilidad pero nunca se los puede reparar fácilmente” (Ritter).

Por esta razón, las empresas hoy en día han incursionado en la responsabilidad social, una manera de sustentar su reputación contribuyendo a la sociedad y construir un concepto mental positivo en los consumidores. Pero esto se logra siempre y cuando la empresa sea transparente, consistente, tenga credibilidad y demás atributos que son de simpatía con los clientes; puesto que la base de la reputación es “hacer bien, haciendo lo correcto”.

La reputación es el recurso intangible más importante de una empresa en la actualidad porque constituye una fuente de valor para cualquier compañía. Existen numerosas evidencias empíricas que justifican que la reputación incrementa el valor bursátil, mejora la oferta comercial porque la diferencia, atrae y retiene el talento de las organizaciones, mitiga los efectos de cualquier crisis y constituye el primer factor de liderazgo empresarial (Villafañe).

Para medir la reputación de una empresa, se debe analizar la gestión que esta realiza en todos los niveles: productos y servicios, innovación, ambiente laboral, gobierno corporativo, compromiso ciudadano, liderazgo y rendimiento. Estas categorías involucran

a todos los stakeholders de la empresa y son estos los que se encargan con su gestión de construir una buena o mala reputación, la cual se puede medir en las empresas grandes por medio de la herramienta “Rep Trak” que se aplica a las empresas y mide 23 variables de estas categorías antes mencionadas.

La reputación tiene un aspecto importante a mencionar, el cual es el nivel de recordación en las personas. Podemos diferenciar el que las personas tengan un criterio formado de una organización y/o marca, de que la empresa construya esas percepciones en la sociedad mediante su obrar.

Las acciones y tácticas que la empresa trabaja con cada público tienen una afectación en la relación con cada uno. Se debe tener mucho cuidado en la forma en como la empresa trasmite sus mensajes y comunica sus fortalezas, puesto que en ocasiones los medios pueden tergiversar la información de acuerdo a sus conveniencias o coyuntura.

Es importante que la información que la empresa haga pública sea verídica y se pueda comprobar. Las empresas deben estar preparadas para cualquier imprevisto ya que muchas veces no se pueden controlar los factores externos como la web y el internet. Una empresa debe saber que lo que se dice algún rato puede estar comprometido en medios de comunicación u en otros canales, por eso la importancia de cuidar y controlar lo que se comunica a través de estrategias en el ámbito de comunicación institucional.

El cuidar la reputación significa proveer de noticias corporativas favorables a las personas, ya que la opinión pública mueve masas y es necesario ser éticamente y moralmente responsables para que la imagen no se afecte. Los consumidores valoran las acciones responsables al momento de tomar una decisión de compra y la influencia que pueden tener los medios de comunicación puede cambiar la reputación de una empresa. Por eso es

indispensable ser transparentes en la forma de hacer negocios y al momento de crear una imagen-ficción, ya que esta debe ser congruente con el actuar de la organización.

La identidad es “el conjunto de características, valores, y creencias con las que la organización se auto-identifica y se auto-diferencia del resto de las organizaciones”. (Capriotti). La cual se compone por los rasgos físicos y culturales. Es decir que la identidad es lo que la empresa es, por ende, representa la personalidad de la institución, la misma que presenta rasgos y características propias y únicas diferenciándose así de las demás.

Los rasgos físicos que son los atributos visuales de la empresa, incluyen el logo, símbolo, tipografías y colores; es decir todo el sistema de identidad visual; mientras que los rasgos culturales o conceptuales que son aspectos mucho más profundos, incluyen la historia, misión, visión, valores, filosofía, normas y comportamientos. La empresa debe comunicar la identidad de la organización para formar la imagen.

Comunicación Interna

La comunicación interna está compuesta por tres tipos de comunicación propuestas por Martínez de Velasco: descendente, ascendente y horizontal. La primera se da cuando la información se transmite de los niveles altos a los bajos, la segunda del modo contrario ya sea del empleado hacia sus supervisores o gerentes, y el tercero se da entre departamentos o áreas.

Según Mónica Briancon cuando cita a los autores Daft y Steers, la comunicación descendente se relaciona con el planteamiento de metas, estrategias y objetivos para la organización y sus departamentos; el brindar instrucciones para un puesto y naturaleza del mismo; informar las políticas, procedimientos y arreglos estructurales; la evaluación y

corrección sobre desempeño laboral y por último, el enseñar a los empleados sobre los valores culturales, símbolos importantes y otros hechos que la compañía considere importantes.

Por su parte, la comunicación ascendente se genera ciertos problemas y excepciones no pueden ser resueltos en ese nivel y luego son comunicados a niveles superiores, donde se espera sean resueltos; se envían reportes de desempeño, quejas y desavenencias y la información financiera y contable, que es usada por la gerencia específica quien conocerá la rentabilidad que tiene la empresa.

Finalmente, la comunicación transversal y horizontal tiene como propósito la coordinación para alcanzar las metas globales de la organización. Según Bernués Coré, este tipo de comunicación es muy importante ya que fomenta un estilo de dirección participativo y brinda un estímulo para generar un ambiente favorable, además “facilita la disolución de rumores y malos entendidos. Permite la creación de confianza y compañerismo. Fomenta relaciones de cordialidad y confianza entre los miembros de la empresa” (Coré).

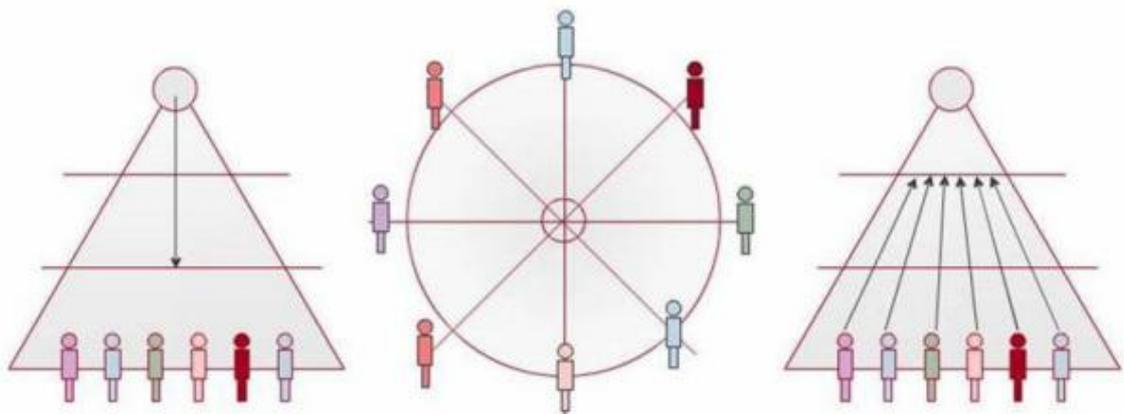


Fig. 5. Modelos de Comunicación, Formanchuk.

La comunicación al interior de la empresa se la realiza a través de herramientas y canales disponibles para transmitir la información relevante del negocio a sus empleados. Según un estudio realizado por la consultora de comunicación Infopress junto al Instituto de Prensa y la Revista Capital Humano de España, a 500 empresas en el 2005 demostró que las herramientas internas más usadas por los empleados en la última década son (Fernández):

- Intranet en un 89.8%
- Revista interna impresa en un 75.6%
- Manual de bienvenida en un 72,4%,
- Reuniones aleatorias en un 63.8%
- Tablones de anuncios en un 58,3%.

Ciertamente, la revolución tecnológica es la razón de los cambios internos en la forma de comunicarse, el correo electrónico para muchas empresas a nivel del personal administrativo es su principal herramienta de comunicación con sus compañeros y jefes inmediatos. De tal forma que la comunicación escrita se ha vuelto fundamental dentro de las compañías. El siguiente cuadro, recoge 12 consejos básicos para mejorar la comunicación escrita interpersonal.

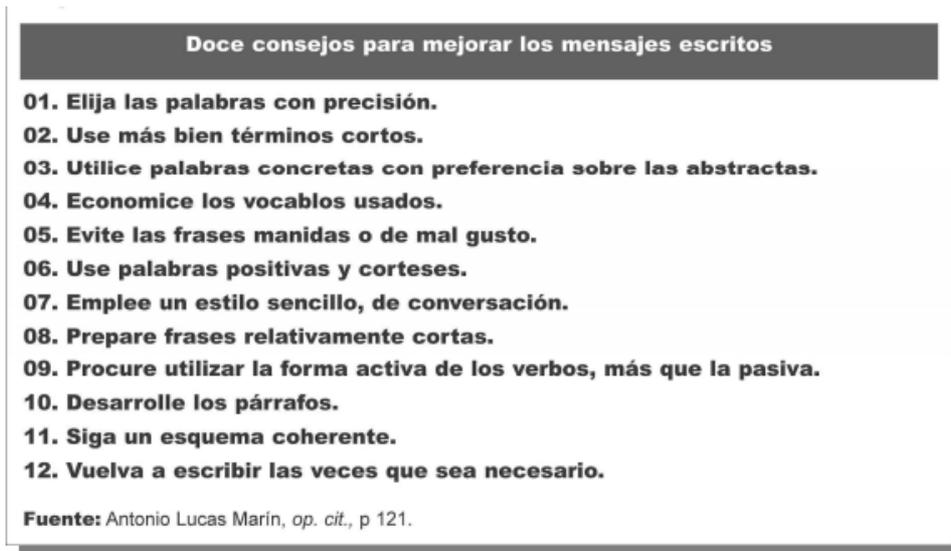


Fig. 6. Doce consejos para mejorar los mensajes escritos, Fernández.

La comunicación institucional es el punto central en la auditoría de comunicación ya que constituye el objeto de estudio principal. Está formada por el conjunto de mensajes efectivamente emitidos, voluntarios o involuntarios. Dentro de esta fase se especificarán las diferentes herramientas de comunicación destinadas a los diversos públicos, las acciones de comunicación y los instrumentos que utiliza la empresa para llevar a cabo sus comunicaciones.

Avanzando un poco en el tiempo, encontramos al autor Alejandro Formanchuk, quien nos habla hacia el año 2010 de una Comunicación Interna 2.0 que está muy relacionada con la Cultura Organizacional 2.0. Pero, ¿qué nos dice este autor de raíces italianas y polacas? Básicamente él nos habla de un presente-futurista donde las interrelaciones ya han cambiado y lo seguirán haciendo y para esto debemos repensar como se está manejando la comunicación al interior de las empresas.

Una Comunicación Interna 2.0 requiere de los siguientes cambios administrativos y culturales (Formanchuk):

- **Accesibilidad:** Que los colaboradores tengan mayor acceso a la información.
- **Igualdad:** Que los colaboradores sean consumidores y a la vez productores de información.
- **Usabilidad:** Brindar recursos para facilitar los procesos internos.
- **Participación:** Promover que los colaboradores generen, discutan y enriquezcan el contenido. Y evitar el lurking esta palabra según el autor existe cuando la gente tiene miedo a opinar, pierde interés o esta escéptica al cambio.
- **Interacción:** Motivar el dialogo y la libertad de expresión internamente en un sentido horizontal no solamente en dirección descendente-ascendente.
- **Construcción Colectiva y Colaboración:** Escuchar las ideas de colaboradores de otros niveles y crear una cooperación en la elaboración abierta de contenidos.
- **Escuchar, responder y hacer:** Se abre un espacio de opinión para saber las necesidades de los empleados pero siempre se debe responder.

- Respeto y reducción del ego: Aceptar que los colaboradores que tienen contacto diario con los clientes pueden saber más que el CEO de la empresa.
- Red e Interacción: Motivar la interacción entre diferentes niveles no regirse por las jerarquías tradicionales.
- Reducción del Control: Aprovechar las ideas y lo que el personal tiene que decir, motivar un dialogo constructivo y respetuoso.
- Desintermediación y Horizontalidad: Generar debates y el intercambio de opiniones en un espacio basado en el respeto que genere interacción.

“El valor de la comunicación interna 2.0 no radica en su novedad sino en que reabre el análisis de viejos temas” (Formanchuk), estos temas que hace referencia el autor son los mismos que se han venido estudiando varios años: los modelos de organización, las estructuras de poder, las arquitecturas de difusión, las políticas de interacción, la cultura organizacional y el ego.

Todos estos temas se deben reanalizar y ver cuáles son las herramientas que se deben usar dependiendo las necesidades de la empresa. Es por esto que “el uso de los medios 2.0 debería ser una necesidad que se desprende de la cultura organizacional misma y que naturalmente emerge de la estrategia” (Formanchuk).

La comunicación es importante dentro de la organización porque permite que los colaboradores se identifiquen con la filosofía corporativa y refuercen sus conocimientos a

través de campañas internas de identidad o eventos corporativos donde los empleados formen parte y participen de las cosas que hace la empresa y/o marca. Esto a su vez promoverá un clima laboral agradable y hará que los colaboradores estén alineados a los objetivos del giro de negocio de la compañía.

Auditoria de Comunicación Interna

La comunicación interna como hemos visto en el preámbulo anterior, ha estado expuesta a diferentes cambios tecnológicos en las organizaciones en las últimas décadas, esto ha afectado a las relaciones interpersonales al interior de la empresa, logrando en consecuencia que las mismas no tengan arraigada una cultura de innovación hacia los públicos internos de la organización.

En este contexto, surgen agencias especializadas en el mejoramiento de la comunicación corporativa interna. Estos profesionales especializados en la consultoría, dedican su tiempo a la búsqueda de nuevos métodos que sean atractivos para el cliente y se ajusten a las necesidades de cada empresa.

El perfil de estos profesionales debe ser el siguiente: un líder nato con integridad, iniciativa, objetividad, responsabilidad, superación personal y confidencialidad y respeto hacia su cliente.

Los auditores de comunicación interna miden la efectividad de las herramientas y canales al interior de la organización así como el conocimiento que tienen los colaboradores acerca de la identidad corporativa y su bienestar en la empresa, con el fin de conseguir un diagnóstico real en todos los niveles jerárquicos.

Esta investigación se la denomina una “Auditoria de Comunicación Interna” y es la herramienta para obtener resultados en torno a estos aspectos más próximos a la realidad.

Existen tres perspectivas teóricas (Varona) alrededor de la Auditoria de Comunicación, estas son:

- Perspectiva funcionalista- contemporánea: Ve a la organización como un sistema donde subsistemas interactúan entre ellos y con el entorno externo.
- Perspectiva interpretivista: Ve a las organizaciones como culturas con creencias, valores y su propia realidad subjetiva
- Perspectiva crítica: Propone que la empresa es un sistema de comunicación distorsionado a través del uso del lenguaje y los símbolos.

Ciertamente, la perspectiva más aceptada entre los críticos de la materia es la funcionalista-contemporánea por su objetividad y uso de una metodología y es en la cual se basó mi estudio.

La Auditoria de Comunicación Interna se la realiza de forma cualitativa y cuantitativa para identificar las fortalezas y debilidades de la gestión empresarial, teniendo como pauta de mejoras a los puntos críticos que se descubran en la investigación y a los que la dirección debe prestar especial atención. Pero, ¿cómo definen los autores a esta investigación?

Sanz de la Tajada nos dice que una auditoría es “una serie de métodos de investigación y análisis con el objeto de producir la revisión y evaluación profunda de la gestión efectuada” (Etkin, 2008). El modelo de esta gestión dependerá de cómo este estructurada la empresa y cual sea la dirección que la dirección quiere para esta.

Es importante destacar que los objetivos de una auditoría siempre serán los mismos independientemente del tamaño, la industria y el número de empleados que la empresa tenga.

Estos objetivos que busca la auditoría de comunicación interna son los siguientes: “obtener información válida y pronta sobre la situación presente de las comunicaciones internas y de la cultura organizacional, utilizando técnicas de recolección de datos que garanticen significación, objetividad y pertenencia (Tello).

De acuerdo a lo que Tello sustenta, la Auditoría de Comunicación Interna busca diagnosticar y evaluar las bases que la organización utilizó para construir su imagen, su identidad, sus herramientas, sus canales y su clima laboral que tienen relación directa con los empleados administrativos y operativos.

Se deben tomar en cuenta dos dimensiones importantes en esta investigación:

- El diagnóstico donde se identifica, clasifica, analiza y evalúa las instancias comunicacionales de una organización.
- Las posibles soluciones a recomendar para resolver los problemas comunicacionales y ofrecer alternativas de acción. En este sentido, se puede conocer el estado de los recursos de imagen de la entidad y, por ende, proceder para su optimización.

La metodología a utilizar en la auditoría debe iniciar con el planteamiento de los objetivos específicos de la auditoría, los cuales se definen como “los enunciados de los resultados esperados, o como los propósitos que se desean alcanzar dentro de un periodo determinado, a través de la realización de determinadas acciones” (Etkin, 2008).

En segundo lugar, se debe conocer el universo de la empresa para poder definir cuál será la muestra o toma representativa de la población total de empleados. Una vez definido esto se procede a dividir por departamentos el número de muestra y recopilar la información competente para el estudio, la cual se resume principalmente en los siguientes temas y se realiza durante el análisis de la auditoría realizado a empleados de todas las jerarquías de la organización:

- Tipo de organización
- Productos y servicios
- Política de recursos humanos
- Estrategia de imagen y comunicación institucional
- Sistemas y canales de comunicación interna y externa
- Estrategia de comunicación de crisis

Las fuentes de información se obtienen mediante la observación, la medición, las condiciones de operación, las condiciones de almacenamiento, datos o estadísticas, registros y equipos en funcionamiento que nos dan una percepción más material y tangible adicional a las percepciones del personal de los diferentes departamentos de la empresa.

Entrando al diagnóstico de comunicación como tal, etapa donde el investigador diferenciará los elementos que componen una problemática de comunicación institucional, desagregarlos y analizarlos en contexto. Dentro del diagnóstico y visto desde la perspectiva funcionalista, los métodos y tácticas a utilizar son “la entrevista, el cuestionario, el análisis de las redes de comunicación, la entrevista grupal, el análisis de las experiencias críticas de comunicación y el análisis de difusión de mensajes” (Varona).

Estos métodos permitirán analizar la realidad organizacional, desde medir el conocimiento de los empleados sobre la identidad corporativa de la empresa hasta verificar la eficacia y eficiencia de los canales y herramientas de comunicación. Una vez realizado esto se podrá evaluar como se ha ido manejando la comunicación institucional, la cual está formada por el conjunto de mensajes efectivamente emitidos, voluntarios o involuntarios (Scheison).

El mismo autor se refiere al campo de investigación de la imagen corporativa como el que “indaga estrictamente la síntesis mental que elabora el público en relación con la empresa” (Scheison). Ciertamente cada individuo tendrá su propia percepción y opinión acerca de la empresa donde brinda sus servicios laborales.

Continuando con el proceso de diagnóstico, se analizarán las diferentes herramientas de comunicación destinadas a los diversos públicos, las acciones de comunicación y los instrumentos que utiliza la empresa para llevar a cabo sus comunicaciones.

La auditoría de comunicación es el punto de partida para poder establecer un Plan de Comunicación Interna que desarrolle bajo objetivos y mensajes estratégicamente estructurados soluciones a los problemas comunicacionales encontrados durante el diagnóstico. La auditoría es una guía que tiene la Dirección General para detectar señales latentes que deberán ser identificadas a tiempo.

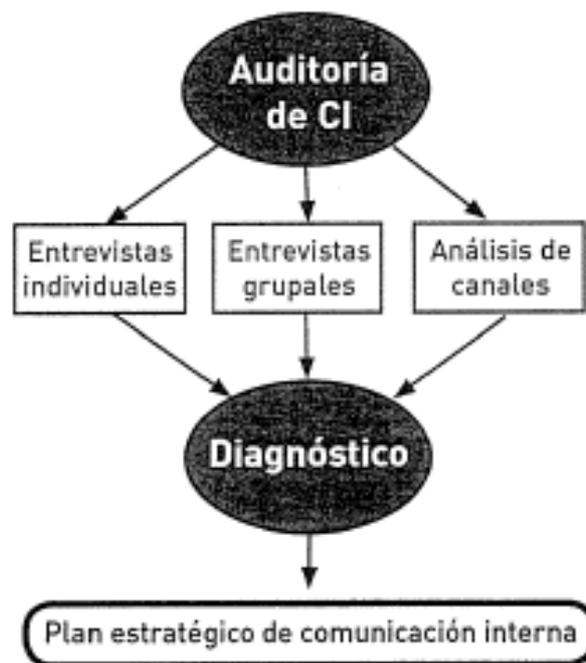


Fig. 8. Pasos de la Auditoría de la Comunicación Interna, Alejandra Brandolini.

Por parte de las empresas, existe todavía una falta de credibilidad en este tipo de estudios y, en general, ya que éstas persiguen a corto plazo, un diagnóstico real de la comunicación. Esta investigación contribuye abiertamente al desarrollo estratégico de una organización ya que por un lado, favorece a la construcción de una corporación atenta e inteligente, que dispone de mecanismos de control, para reconocer aquellas irregularidades de la comunicación que pueden terminar convirtiéndose en el motivo de insatisfacción laboral de los públicos internos y que puede terminar afectando o transmitiéndose a los públicos externos. Por tal motivos es recomendable realizar una auditoría al menos una vez al año. Será un beneficio y recomiendo a las empresas que inviertan en investigación para que puedan obtener información valiosa de su personal interno, lo que optimizará recursos e impactará directamente en el crecimiento y el éxito de la organización.

Plan de Comunicación Interna

El siguiente paso, una vez obtenidos los resultados, es el Plan de Comunicación Interna, el cual sirve para “optimizar el rendimiento, pues su fin es integrar en la Institución elementos innovadores que sitúen a la Organización en una clara situación de ventaja competitiva” (Brandolini).

Este Plan de Comunicación Interna debe ser estratégico y permitir lograr los cambios necesarios para agilizar y efectivizar la transmisión de la información en los procesos. Brandolini propone cinco pasos a desarrollar: el Pre-Diagnostico, Diagnostico, Ejecución del Plan, Estrategias y Seguimiento. Los primeros dos se encuentran enmarcados en el trabajo de la Auditoria de Comunicación, por consiguiente se analizaran los últimos tres.

Sin embargo, cabe mencionar los otros dos tipos de diagnósticos aparte de la auditoria que son:

- Awareness: Es importante para “conocer el grado de concienciación que tiene el público interno acerca de los mensajes clave que la organización comunica y su importancia con los objetivos de la compañía”. Es decir, evalúa en su alcance a un tipo de canal de comunicación específicamente.
- Readership: Se refiere a “conocer el nivel de lectura de los diferentes canales incluyendo el grado en que son leídos y las preferencias del público, como así también para evaluar su eficiencia y la posibilidad de realizar modificaciones” (Brandolini).

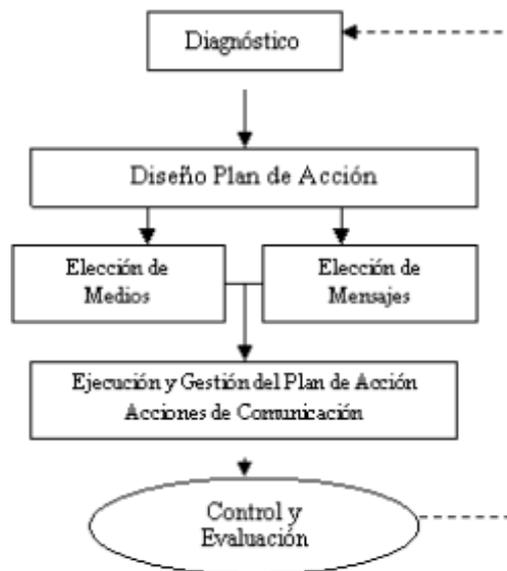


Fig. 9. Plan de Comunicación Interna, García y Ruiz.

Se debe iniciar el plan con la definición de los objetivos, estrategias y tácticas que serán la base para desarrollar las acciones posteriores. Es importante tomar en cuenta que los objetivos deben ser medibles en el tiempo y cuantificables en retorno económico. Por su parte, las estrategias al ser la manera en cómo se van a alcanzar los objetivos, deben ser simples y alcanzables; mientras que las tácticas deben estar alineadas a las dos anteriores y ser útiles para obtener los resultados deseados, se da un valor agregado si las tácticas tienen un toque creativo e imaginativo.

Cada campaña debe tener un mensaje que identifique el propósito de la estrategia y claramente que se enmarque con los objetivos establecidos como prioritarios para el negocio. El Plan de Comunicación para cada campaña tendrá tres fases: una de expectativa donde se preparara al personal para los cambios, una fase informativa donde se transmite los cambios o de que se trata la campaña y una fase de recordación para que los empleados no olviden la información entregada y esté presente en su día a día.

Para cada uno de estos proyectos se debe preparar un presupuesto y un cronograma de actividades para que el cliente analice si es beneficioso invertir en una propuesta que mejorará evidentemente la comunicación al interior de la empresa. Con la aprobación de la Gerencia General se puede ejecutar las estrategias y sus respectivas tácticas.

Desde el principio se debe tener claro cuál es el presupuesto que la empresa dispone para las campañas y poder así trabajar en algo creativo que no represente mucho gasto económico. Pero que al mismo tiempo mejore los procesos internos, reactive el uso de los canales de comunicación y facilite la interacción entre empleados.

En esta etapa de ejecución, es importante destacar que con el respaldo de comité ejecutivo, la optimización de recursos, y la flexibilidad para adaptarse a los cambios, la organización tendrá una buena reacción a favor del plan de comunicación.

Finalmente, al llegar a la etapa del monitoreo y evaluación, se mide el trabajo realizado para confirmar si las estrategias planteadas fueron las adecuadas, si hay una reacción positiva por parte del personal y si los canales y herramientas escogidos han sido útiles para el cumplimiento de los objetivos iniciales. Esta investigación, es también una futura referencia para una segunda auditoria y de un nuevo Plan de Comunicación que refuerce lo previamente realizado.

El Plan de Comunicación Interna acerca mucho al cliente con la agencia o al consultor que realiza el trabajo puesto que tienen que pasar mucho tiempo adentro de la organización. Estos profesionales especializados conocen en su mayoría al personal administrativo y operativo, con el fin de entender más de cerca cuál es la filosofía corporativa que existe entre ellos y verificar e investigar si los empleados la ponen en práctica en su día a día.

Esto es muy importante determinar ya que si los empleados no comparten la filosofía corporativa y no se sienten parte de la empresa, no van a querer mejorar los procesos y

cumplir objetivos que al fin y al cabo van a ser beneficiosos para ambas partes. Un adecuado clima laboral crea mayor estabilidad en el trabajo, mejor disposición para el trabajo en equipo y un sentimiento de pertenencia hacia la empresa.

Comunicación Global

Para entrar en el contexto de la Comunicación Comercial e Institucional, es preciso hablar de la globalización y su impacto en la comunicación. Wendy Weiss cita a Daniel Mato cuando habla de vivir en una época globalizada. Para él la globalización es “un proceso que gira alrededor del aumento de las interconexiones entre los pueblos, sus culturas y sus instituciones, y que los cambios que la conforman no son singulares; son resultado de la intersección de procesos” (Weiss).

El autor considera que existen cuatro mitos de la globalización:

- Fetichización de la globalización: la cual es “una tendencia resultante de numerosos procesos sociales en los cuales intervienen diversos actores”.
- La globalización es un proceso reciente en la historia humana: lo cual no es cierto puesto que hemos atravesado por un proceso de desarrollo y evolución el cual ha mejorado tecnológicamente con el avance de la ciencia.
- La globalización produce homogeneización: Se da un fenómeno no solo en el mercado de unificación entre todos los productos y su distribución sino que ahora el acceso es transnacional y se manejan los mismos parámetros de control que son universales.

- La percepción de la globalización como un proceso desterritorializado y/o desterritorialización: Con el fenómeno transnacional no existen horizontes. Las personas estando o no en su país natal llevan su cultura a todas partes entonces se expande por todo el mundo.

En este contexto, podemos ver que la globalización ha modificado en varios sentidos el estilo de vida de las personas lo cual ha provocado cambios en la manera en cómo se comunica con los consumidores y a nivel corporativo también.

La comunicación comercial por ejemplo, es la comunicación que se concentra en las ventas de una empresa y las estrategias de marketing de la misma, por ende su objetivo es convencer al consumidor final de comprar el producto. Este tipo de comunicación se realiza a través de los ejecutivos de venta y se apoya en las estrategias de la comunicación externa como los medios tradicionales y las promociones que llegan a los consumidores.

Por su parte la Comunicación Institucional, está enfocada en la imagen de la institución, es decir que se preocupa de la Imagen-Ficción de la empresa, por así decirlo. Como ya topamos este tema anteriormente, la empresa se involucra con acciones sociales que motiven una percepción favorable de la sociedad hacia la organización.

Finalmente, podemos ver que ambos tipos de comunicación forman una comunicación integral porque se enfocan en lo fundamental que es llegar a la sociedad a través de los públicos y generar resultados positivos al interior de la empresa.

AUDITORIA DE COMUNICACIÓN INTERNA

Introducción

La auditoría es un proceso que nos permite analizar las comunicaciones de la institución, es un conjunto de métodos de investigación y análisis con el objeto de revisar y evaluar de manera profunda de la gestión efectuada.

Es decir, la investigación que realizamos de todos los aspectos que comunican dentro de la empresa, para obtener un plan para mejorar los puntos que no están favoreciendo la comunicación dentro y fuera de la empresa.

Sistema de auditoria

La metodología de evaluación de comunicación debe plantearse de acuerdo a la organización, este sistema puede utilizarse como guía a seguirse para analizar los puntos que intervienen en la comunicación de una empresa.

A través de una auditoría de comunicación identificaremos las debilidades y fortalezas dentro de la comunicación e imagen de la empresa, la auditoría tiene dos puntos importantes, el primero el diagnóstico y el segundo el plan para corregir errores o las recomendaciones para mejorar estos problemas de comunicación.

Los puntos que vamos a identificar para lograr una buena auditoría de comunicación son:

1. Investigar la realidad.

2. Investigar la identidad.
3. Investigar la comunicación.
4. Investigar cómo está la imagen.
5. Los valores y creencias de la organización que la diferencian de otros.
6. Los comportamientos.

Objetivos de la auditoria de investigación

Después del Pre Diagnostico de comunicación interna realizada al Hotel JW Marriott Quito, los objetivos de la auditoria serán los siguientes:

- Identificar qué es lo que la empresa desea comunicar y no lo está logrando hacia sus públicos internos.
- Determinar los objetivos específicos y los secundarios.
- Qué cambios desea hacer y cómo.
- Qué herramientas va a utilizar para comunicar de mejor manera.
- Qué sugerencias deben tomar en cuenta para mejorar la comunicación tanto entre los dueños de los locales concesionados y entre los empleados a nivel administrativo como de limpieza y mantenimiento.

Métodos e instrumentos o técnicas de auditoria

- Investigación cuantitativa
- Entrevista a María Andrea Villavicencio, Directora de Recursos Humanos.
- Herramienta: Encuestas a empleados administrativos y operativos del hotel.

Universo y el tamaño de la muestra

El universo de JW Marriott Quito es de 396 empleados. Según el cálculo y tomando en cuenta el 95% de confiabilidad y un error muestral de +/- 5%, la muestra debe ser de 195 encuestas totales.

Si de la proporción total, el 75% corresponden a asociados operativos y tan solo el 25% a asociados administrativos, el número de encuestados debe ser 49 (administrativos) y 146 (operativos).

A continuación se detalla el cuadro con el universo y la muestra que podríamos tomar con la diferente confiabilidad (95%, 90%, 85% y 80%). Este estudio cuantitativo fue realizado con el 95% de confiabilidad.

Universo (N)	Muestra (n)			
	95%	90%	85%	80%
100%				
396	195	161	136	117

Fig. 10. Universo y Muestra de JW Marriott Quito

Modelo de entrevista JW Marriott

ENTREVISTA RECURSOS HUMANOS JW MARRIOTT QUITO

Entrevistado:

Maria Andrea Villavicencio, Directora de Recursos Humanos JW Marriott Quito

- Saludo
- Presentación del proyecto
- Conocer a las personas involucradas
- ¿Qué personas están a cargo de la comunicación interna de JW Marriott Quito?
- Confirmación de datos de la organización
 - ¿Cuáles son los rasgos culturales de la empresa? (misión, visión, valores)
 - ¿Cuántos empleados trabajan aquí?
 - ¿Cuál es el organigrama de la empresa?
- Preguntas sobre la comunicación interna
 - ¿Qué canales y herramientas usan para comunicarse?
 - ¿Para qué sirve cada herramienta?
 - ¿Con que personas usan cada canal y cada herramienta?
 - ¿Quién informa a quien dentro de la organización?
 - ¿Qué tipo de información se transmite a diario entre los empleados?
- Responder preguntas de la Directora de JW Marriott Quito
- Despedida

Fig. 11. Entrevista a Recursos Humanos JW Marriott Quito

Modelo de encuesta JW Marriott

ENCUESTA ASOCIADOS JW MARRIOTT QUITO

IDENTIDAD

1. ¿Sabía usted que JW Marriott Quito está bajo la operación de Marriott Internacional?

A. Si B. No

2. ¿Conoce la visión de Marriott?

A. Si B. No

• Si la conoce identifíquela a continuación:

- A. Llegar a ser una marca muy reconocida respetado por su prestación de servicios, la diversidad en el diseño y atributos contemporáneos.
- B. Ser la empresa hotelera #1 en el mundo
- C. Llenar la tierra con la luz y el calor de la hospitalidad.

3. ¿Conoce los valores fundamentales de JW Marriott?

A. Si B. No

• Si los conoce identifíquelos a continuación:

- A. Puntualidad
- B. Respeto
- C. Intuitivo
- D. Solidaridad
- F. Magistral/Detallista
- E. Colaboración
- F. Esfuerzo
- G. Auténtico

4. Marque los colores corporativos de JW Marriott Quito

- A. Rojo y Blanco
- B. Azul y dorado
- C. Negro y Blanco
- D. Verde y Rojo

5. Identifique el logo actual de JW Marriott Quito

A.



JW MARRIOTT.
QUITO

B.



JW MARRIOTT HOTEL
QUITO

C.-



JW MARRIOTT.
QUITO

D.



6. ¿En qué año se inauguró el JW Marriott Quito?

- A. 1995
- B. 1999
- C. 2000
- D. 1998
- E. 2001

CANALES

7. ¿Conoce el nombre del actual Gerente General Interino?

A. Si B. No

• Si lo conoce escríbalo a continuación:

8. ¿Con más frecuencia, por quién recibe información relevante del negocio/área?

- A. Por el Comité Ejecutivo
- B. Gerentes de área
- C. Supervisores/Leads
- D. Otro _____

9. Según su opinión, ¿de qué manera se transmite la información dentro de JW Marriott Quito? Escoja solo una opción de las siguientes:

- A. Del Supervisor al Asociado
- B. Del Asociado al Supervisor
- C. Entre Áreas

HERRAMIENTAS

10. ¿Qué herramientas de comunicación utiliza usted con más frecuencia para comunicarse? Indique las que utiliza:

- A. Cartelera (pizarras o corchos)
- B. Reuniones Departamentales/15 minutos (ensayos diarios)
- C. Comunicados (cartas u oficios)
- D. Correo electrónico
- E. Teléfono
- F. Intranet (MGS)
- G. Otro _____

11. Califique del 1 al 5, siendo 1 lo peor y 5 lo mejor, las herramientas que usted considera son más eficaces para mantener una buena comunicación:

A. Cartelera (pizarras o corchos)	1	2	3	4	5
B. Reuniones Departamentales /15 minutos (ensayos diarios)	1	2	3	4	5
C. Comunicados (cartas u oficios)	1	2	3	4	5
D. Correo electrónico	1	2	3	4	5
E. Teléfono	1	2	3	4	5
F. Intranet (MGS)	1	2	3	4	5
G. Otro _____	1	2	3	4	5

12. De las siguientes opciones que posee Outlook, ¿cuál es la que más utiliza? (Sólo si usa computador)

- A. Correo
- B. Calendario
- C. Contactos
- D. Tareas
- E. Notas

13. ¿Qué tipo de correos electrónicos son los que más recibe diariamente? Señale 2 (Sólo si usa computador)

- A. Temas referentes al trabajo
- B. Cadenas
- C. De la Gerencia
- D. De los Supervisores
- E. De compañeros de trabajo

14. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir sobre JW Marriott Quito para que se incluyan en las herramientas de comunicación? Señale 3

- A. Información sobre la empresa
- B. Sociales (cumpleaños, buenas noticias)
- C. Proyectos nuevos
- D. Nuevos clientes
- E. Capacitación externa
- F. Capacitación interna

15. ¿Por qué medios le gustaría recibir información de trabajo a parte de las herramientas ya existentes?

- A. Trípticos/Elyers
- B. Afiches/Pancartas
- C. Pantallas digitales
- D. Otro _____

16. ¿A través de que medio le gustaría que su supervisor se comunique con usted? Escoja 2 opciones de las siguientes:

- A. Carta escrita
- B. Reunión Departamental/15 minutos
- C. Entrevista personal/Rap Sesión
- D. Correo electrónico
- E. Llamada telefónica

17. Califique los aspectos que Ud. considera son fundamentales para una comunicación eficaz/efectiva:

- A. Oportuna
- B. Transparente
- C. Veraz
- D. Honesta
- E. Actualizada

18. Tiene alguna recomendación sobre cómo mejorar la comunicación interna dentro del hotel?

¡GRACIAS!

Fig. 12. Encuesta Asociados JW Marriott Quito

Análisis de los resultados

IDENTIDAD

1. ¿Sabía usted que JW Marriott Quito está bajo la operación de Marriott Internacional?

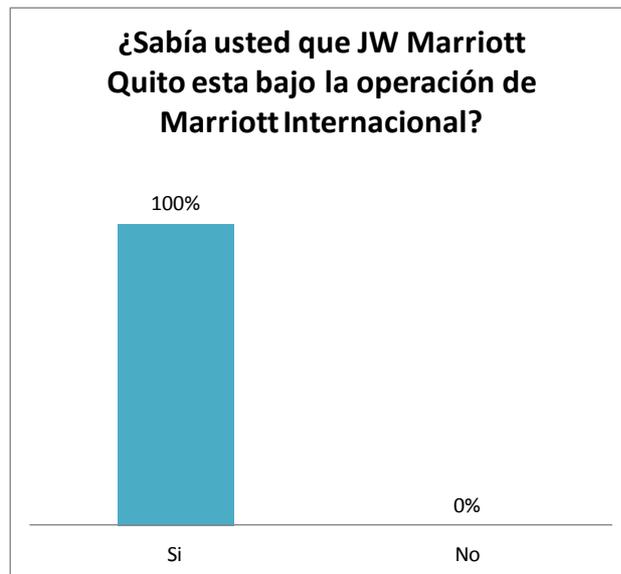


Fig. 13. Resultados Cuadro Identidad Administrativos 1.

Administrativos: El total de empleados conoce que JW Marriott Quito está bajo la operación de la Cadena Marriott Internacional.

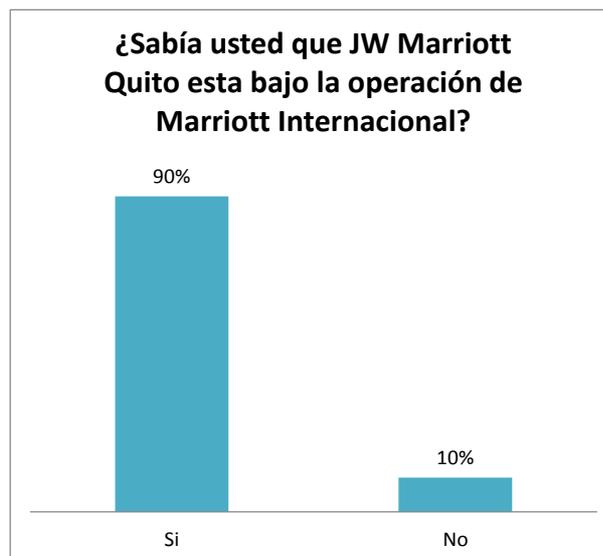


Fig. 14. Resultados Cuadro Identidad Operativos 1.

Operativos: 10% no conoce que JW Marriott Quito está bajo la operación de la Cadena Marriott Internacional.

2. ¿Conoce la visión de Marriott?

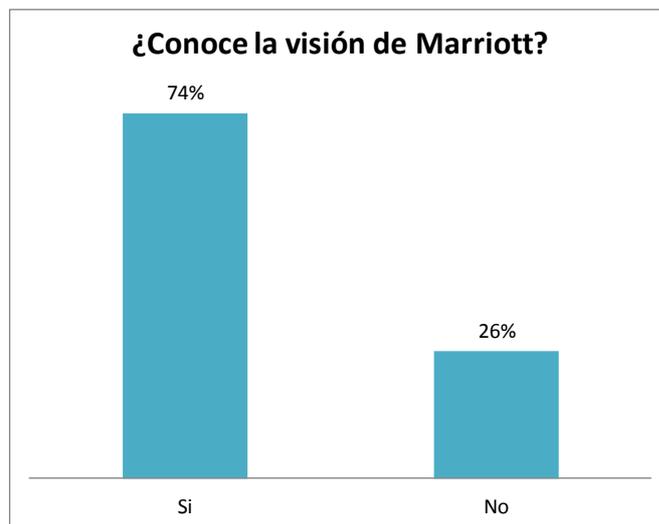


Fig. 15. Resultados Cuadro Identidad Administrativos 2.

Administrativos: el 74% de los empleados conocen la visión de Marriott Internacional, la cual se maneja a nivel de toda la cadena y está posicionada también en la marca JW Marriott.

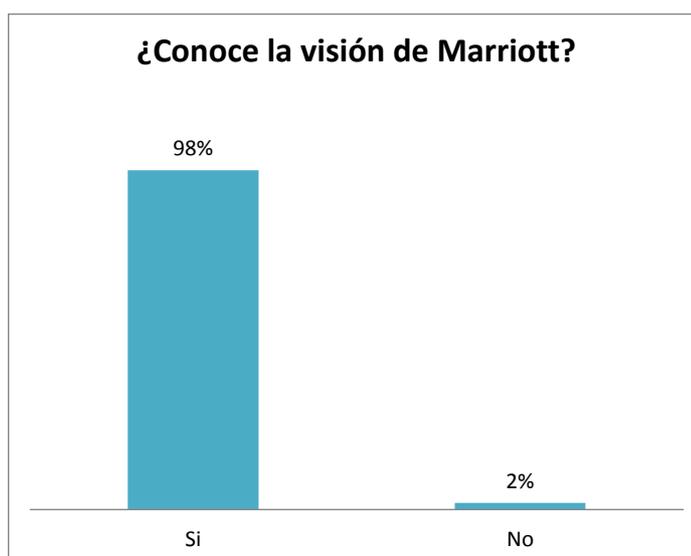


Fig. 16. Resultados Cuadro Identidad Operativos 2.

Operativos: el 98% conocen la visión de Marriott Internacional, la cual se maneja a nivel de toda la cadena y está posicionada también en la marca JW Marriott.

2.1 Si la conoce identifíquela

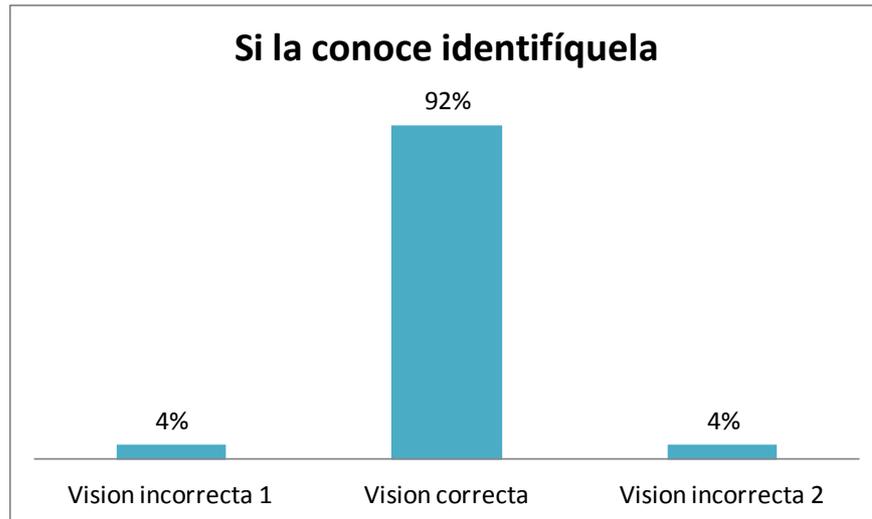


Fig. 17. Resultados Cuadro Identidad Administrativos 2.1.

Administrativos: Del 74% que conoce la visión, el 92% de asociados identificó la visión correcta.

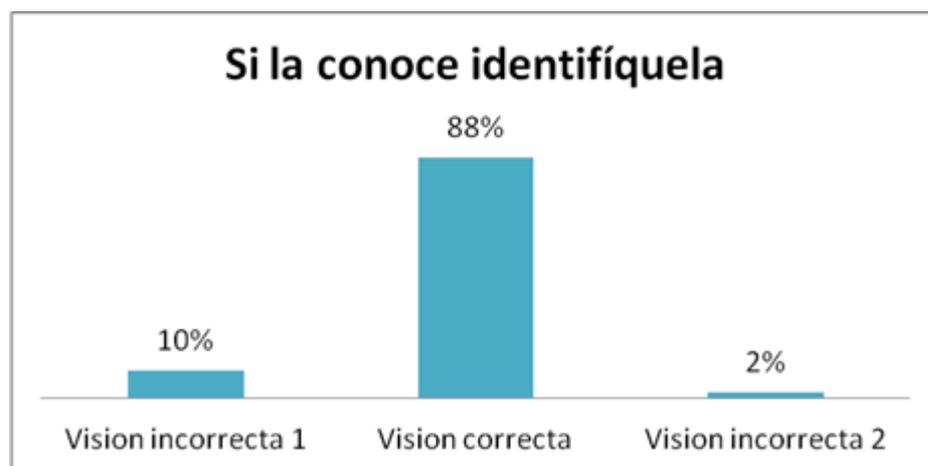


Fig. 18. Resultados Cuadro Identidad Operativos 2.1.

Operativos: Del 98% que conoce la visión, el 88% de asociados identificó la visión correcta.

3. ¿Conoce los valores fundamentales de JW Marriott?

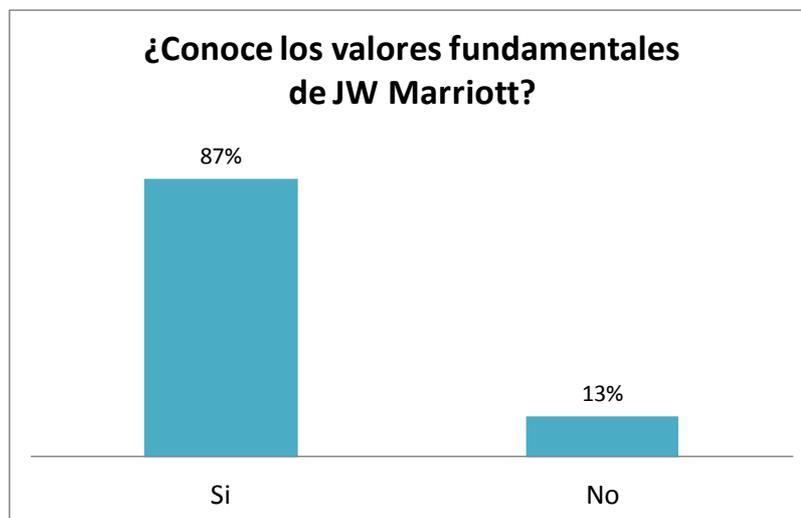


Fig. 19. Resultados Cuadro Identidad Administrativos 3.

Administrativos: El 87% de los empleados conoce e identifica los valores corporativos de JW Marriott Quito, el 13% no los conoce o dice conocerlos pero no los identifica correctamente.

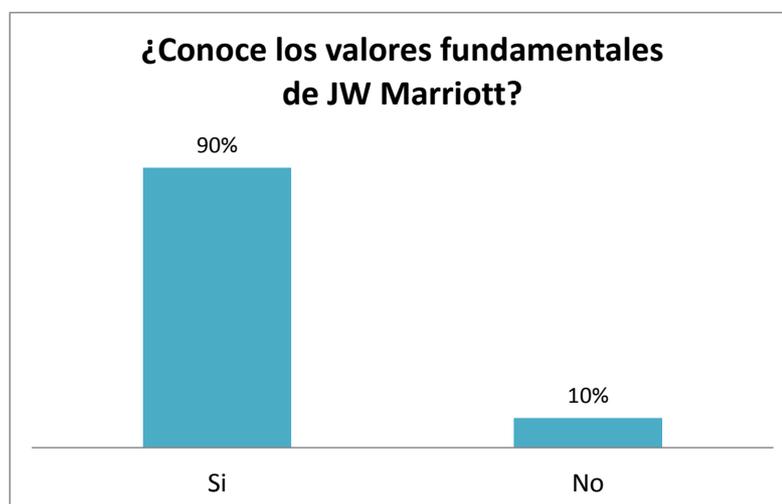


Fig. 20. Resultados Cuadro Identidad Operativos 3.

Operativos: el 90% de los asociados afirman conocer los valores fundamentales y tan sólo el 10% no los conoce o no los identifica.

3.1. Si los conoce identifíquelos

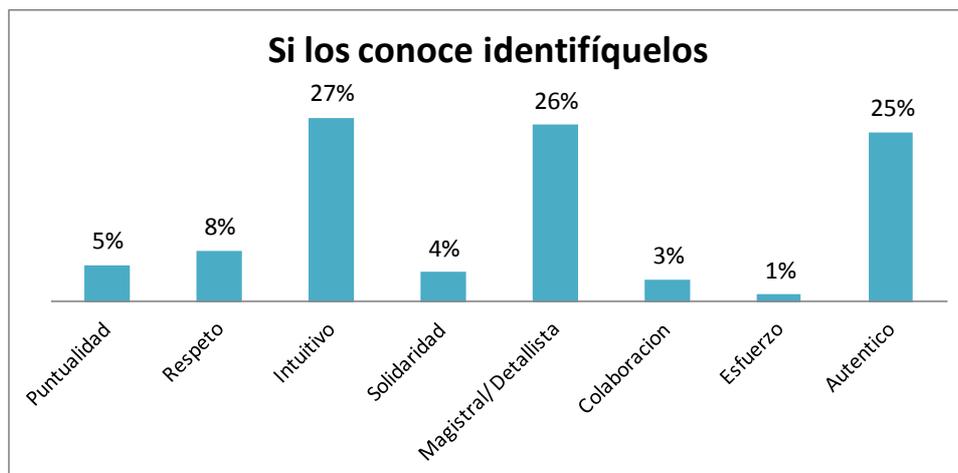


Fig. 21. Resultados Cuadro Identidad Administrativos 3.1.

Administrativos: El 87% de asociados afirman conocer los valores fundamentales, la mayoría de los asociados los identifica con los siguientes porcentajes: Intuitivo (27%), Magistral/Detallista (26%) y Autentico (25%).

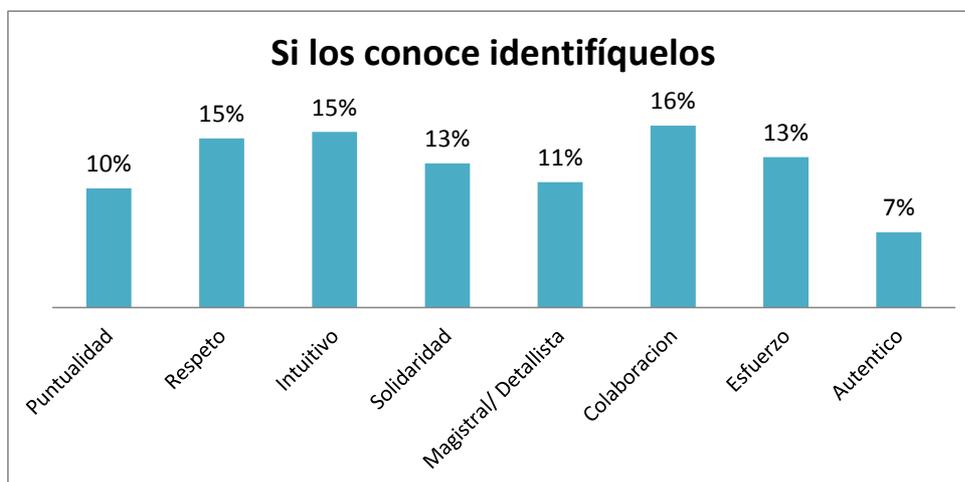


Fig. 22. Resultados Cuadro Identidad Operativos 3.1.

Operativos: El 90% de asociados afirman conocer los valores fundamentales, pero claramente se puede ver que no los identifican. Los valores: Intuitivo (15%), Magistral/Detallista (11%) y Autentico (7%), no alcanzan ni la mitad del porcentaje de conocimiento por cada uno (33.3%).

4. Marque los colores corporativos de JW Marriott Quito

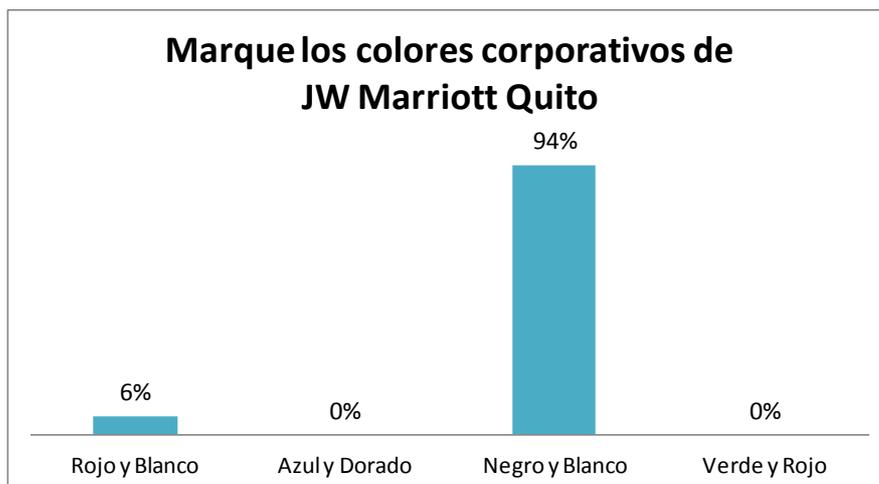


Fig. 23. Resultados Cuadro Identidad Administrativos 4.

Administrativos: el 94% identificó correctamente el logo actual, el 6% eligió el logo rojo y blanco.

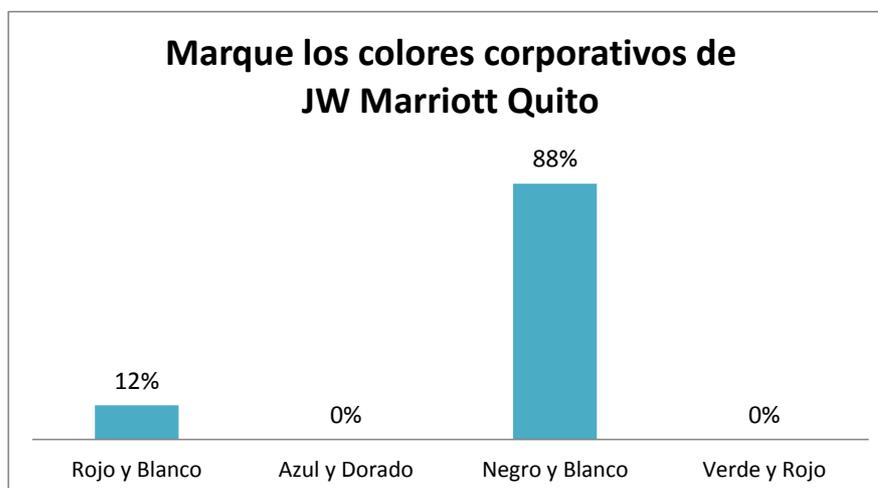


Fig. 24. Resultados Cuadro Identidad Operativos 4.

Operativos: el 88% identificó correctamente los colores corporativos de JW Marriott que son el negro y el blanco, el 12% identificó los colores de Marriott Internacional y ninguno identificó los colores del logo antiguo de JW Marriott que cambió en el 2010.

5. Identifique el logo actual de JW Marriott Quito

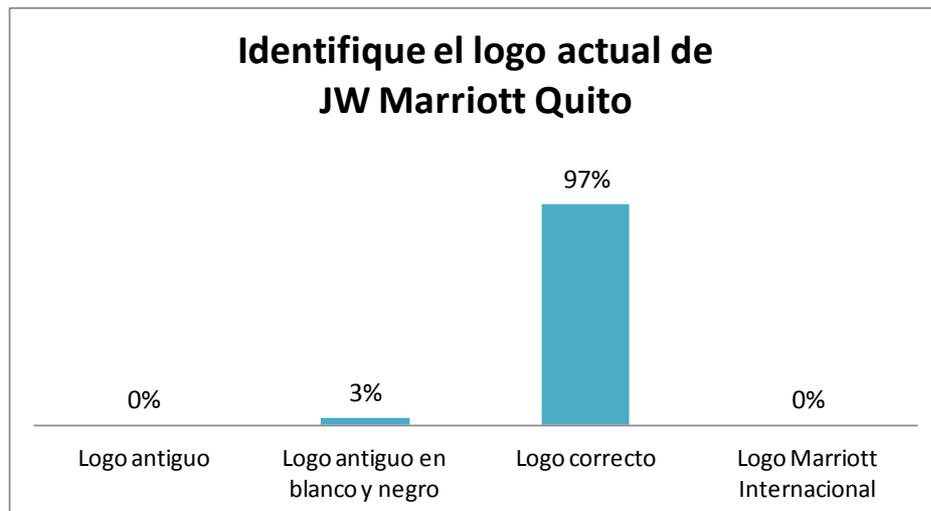


Fig. 25. Resultados Cuadro Identidad Administrativos 5.

Administrativos: el 97% identificó el logo actual de JW Marriott Quito mientras que el 3% escogió el logo antiguo (2010).

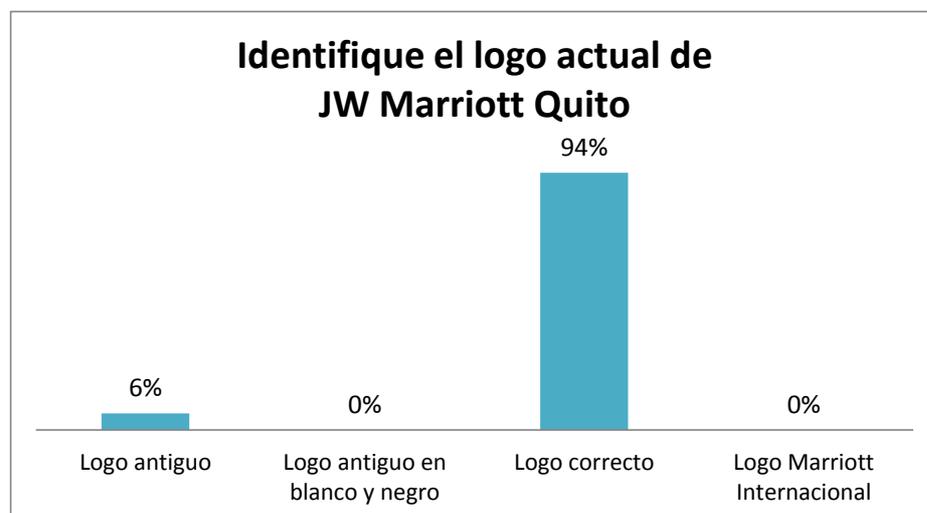


Fig. 26. Resultados Cuadro Identidad Operativos 5.

Operativos: el 94% identificó el logo actual de JW Marriott Quito mientras que el 6% escogió el logo antiguo (2010).

6. ¿En qué año se inauguró el JW Marriott Quito?

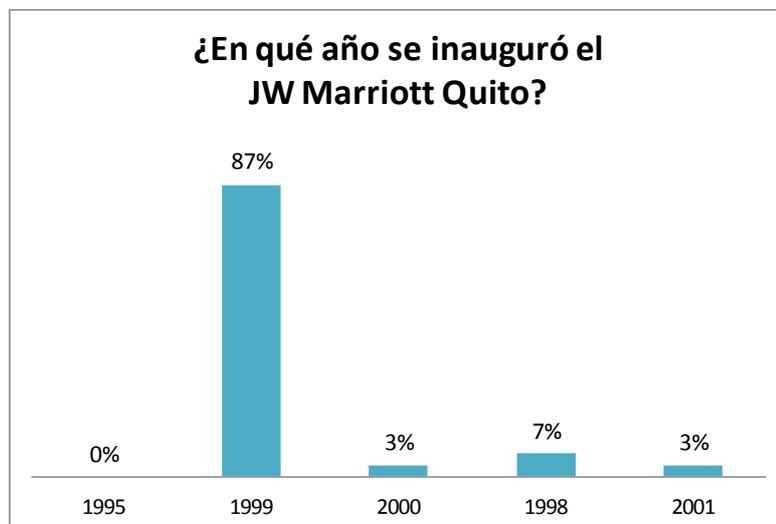


Fig. 27. Resultados Cuadro Identidad Administrativos 6.

Administrativos: el 87% conoce el año de la apertura del hotel, mientras que el 13% piensa que fue en años posteriores.

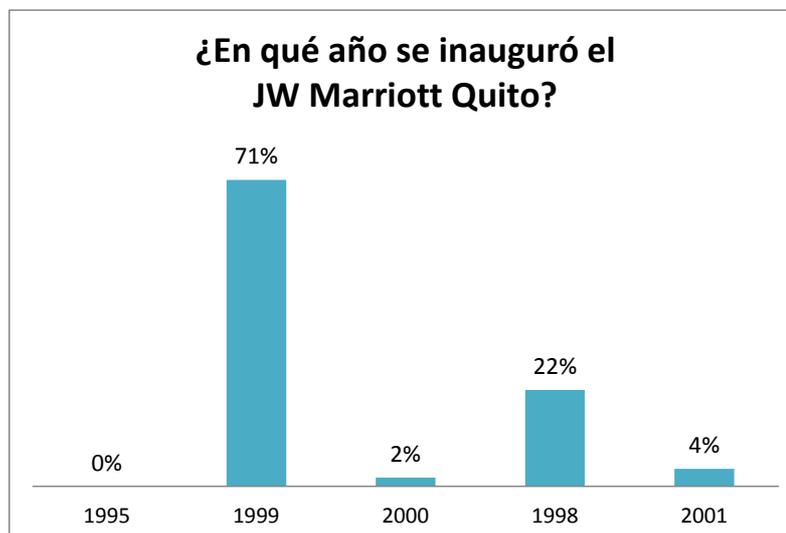


Fig. 28. Resultados Cuadro Identidad Operativos 6.

Operativos: el 71% conoce el año de la apertura del hotel, mientras que el 22% piensa que fue un año antes del correcto. Finalmente, un 6% colocó años posteriores.

CANALES

7. ¿Conoce el nombre del actual Gerente General Interino?

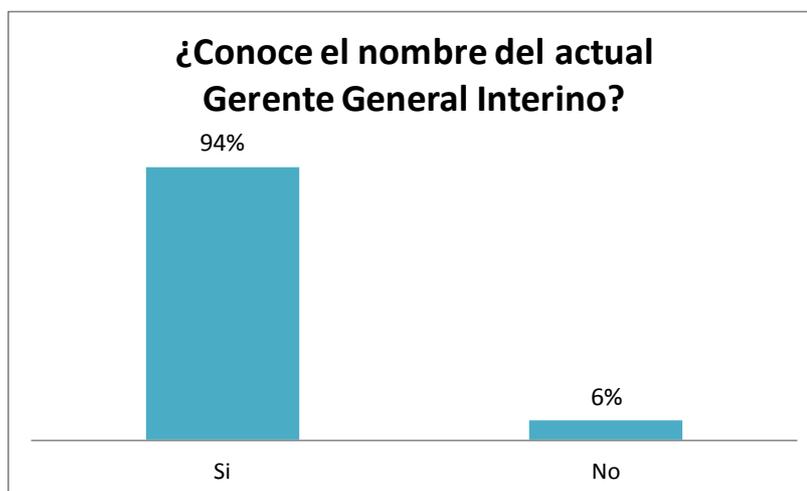


Fig. 29. Resultados Cuadro Canales Administrativos 7.

Administrativos: El 94% conoce el nombre de Francisco Lasso, el actual Gerente General Interino. Cabe recalcar que este cambio es muy reciente y apenas lleva menos de dos semanas en su nuevo cargo.

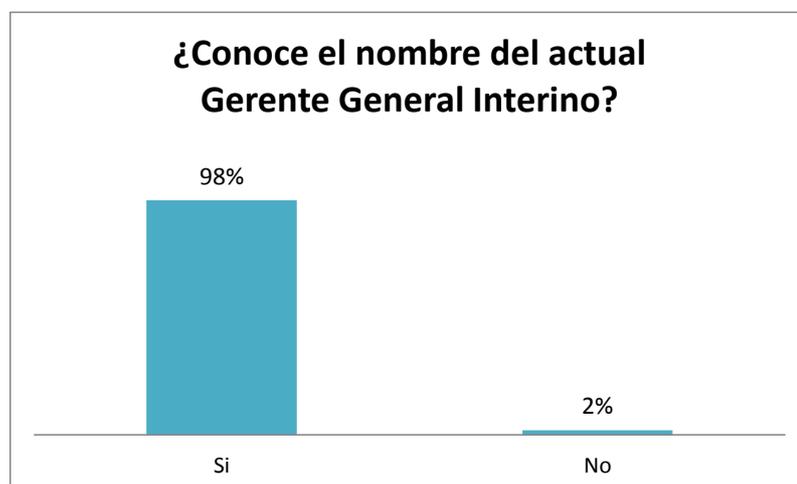


Fig. 30. Resultados Cuadro Canales Operativos 7.

Operativos: El 98% conoce el nombre de Francisco Lasso, el actual Gerente General Interino. Cabe recalcar que este cambio es muy reciente y apenas lleva menos de dos semanas en su nuevo cargo.

8. ¿Con más frecuencia, por quién recibe información relevante del negocio/área?

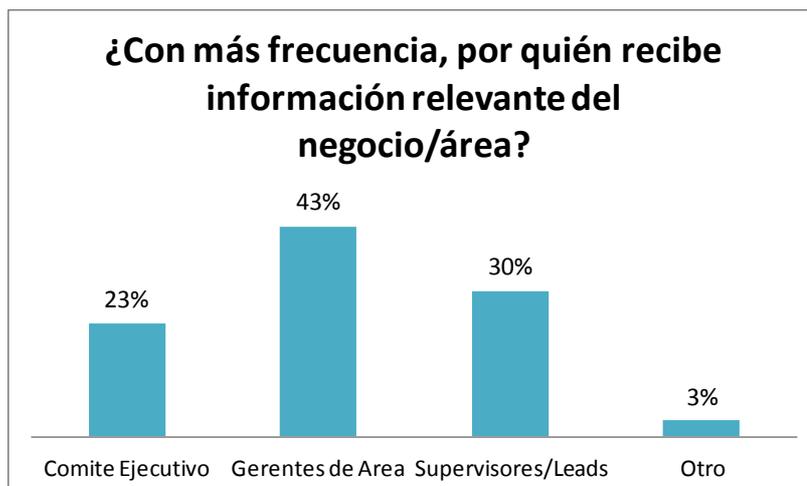


Fig. 31. Resultados Cuadro Canales Administrativos 8.

Administrativos: El 43% de asociados administrativos recibe información de los Gerentes de Área, el 30% lo recibe del Supervisor y el 23% directamente desde el Comité Ejecutivo.

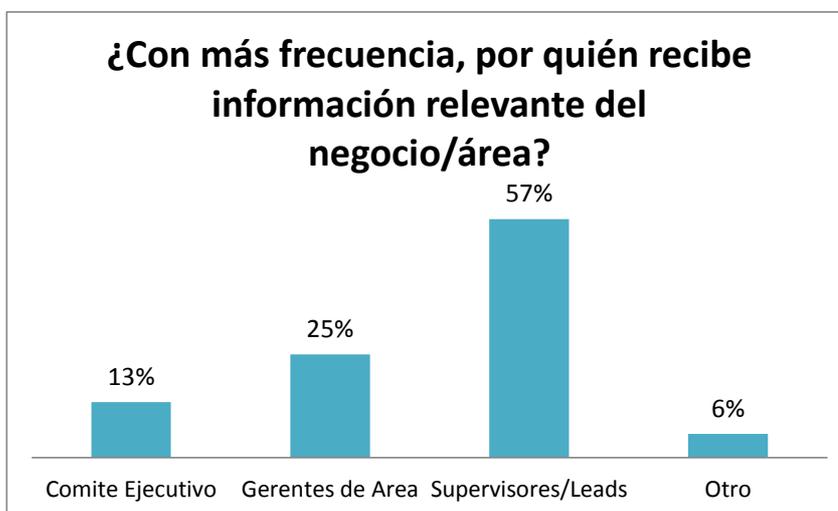


Fig. 32. Resultados Cuadro Canales Operativos 8.

Operativos: Más del 50% de asociados operativos recibe información de su supervisor inmediato, el 25% lo recibe del gerente y el 13% directamente desde el Comité Ejecutivo.

9. ¿De qué manera se transmite la información dentro de JW Marriott Quito?

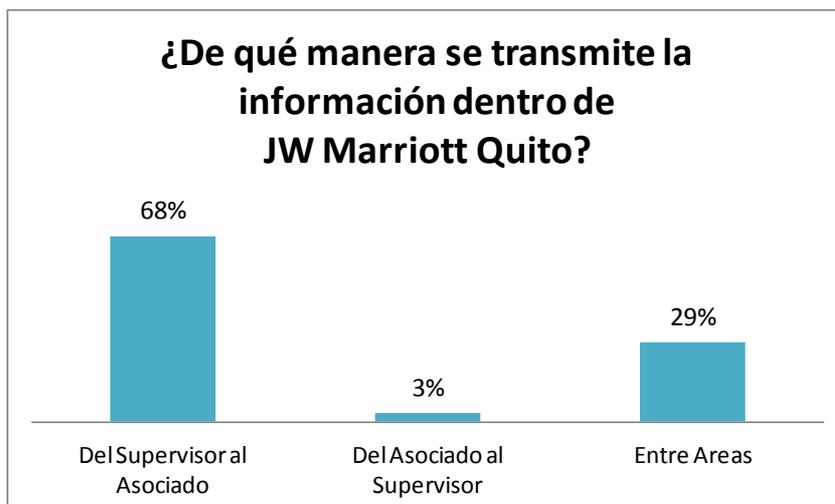


Fig. 33. Resultados Cuadro Canales Administrativos 9.

Administrativos: La comunicación se realiza en forma descendente en un 68%, transmitiéndola del supervisor al asociado, el 29% se lo realiza entre áreas con una comunicación horizontal y apenas el 3% afirma que se comunica desde al asociado al supervisor.

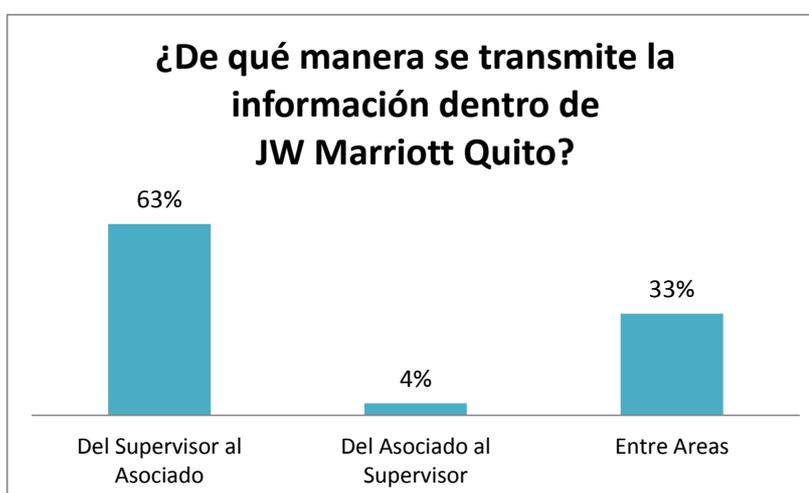


Fig. 34. Resultados Cuadro Canales Operativos 9.

Operativos: La comunicación se realiza en forma descendente en un 63%, transmitiéndola del supervisor al asociado, el 33% se lo realiza entre áreas con una comunicación horizontal y apenas el 4% afirma que se comunica desde al asociado al supervisor.

HERRAMIENTAS

10. ¿Qué herramientas de comunicación utiliza usted con más frecuencia para comunicarse? Indique las que utiliza:

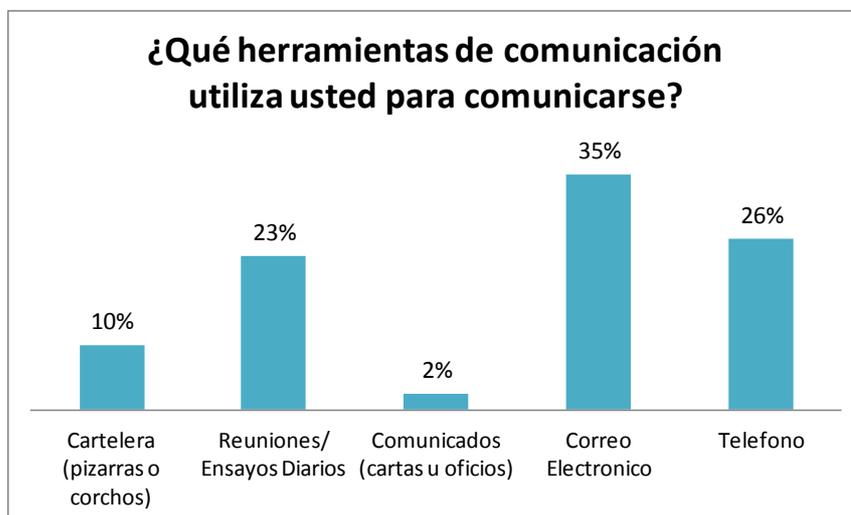


Fig. 35. Resultados Cuadro Herramientas Administrativos 10.

Administrativos: Las herramientas que más utilizan son el correo electrónico 35% y el teléfono 26%, seguidas de las reuniones/Ensayos Diarios 23%, carteleras con un 10% y los comunicados (cartas u oficios) en un 2%.

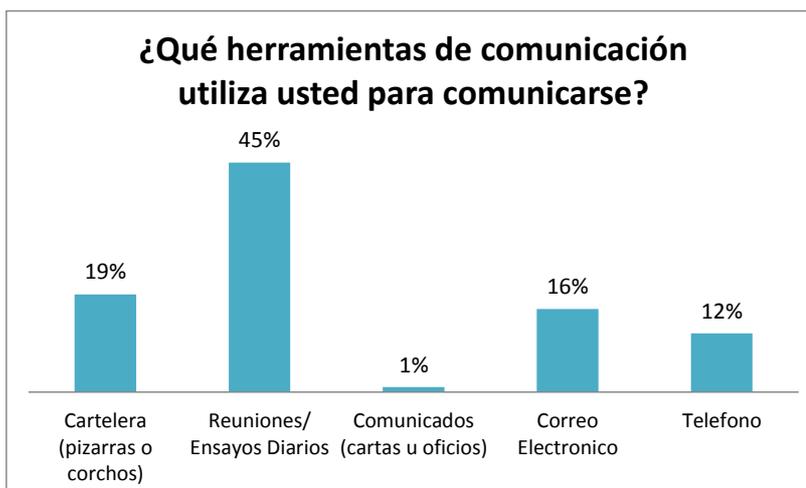


Fig. 36. Resultados Cuadro Herramientas Operativos 10.

Operativos: Las herramientas que más utilizan son las reuniones y ensayos diarios con un 45%, seguidas de las carteleras con un 19% y después el correo electrónico y el teléfono en un 16% y 12% respectivamente.

11. Califique del 1 al 5, siendo 1 lo peor y 5 lo mejor, las herramientas que usted considera son más eficaces para mantener una buena comunicación:

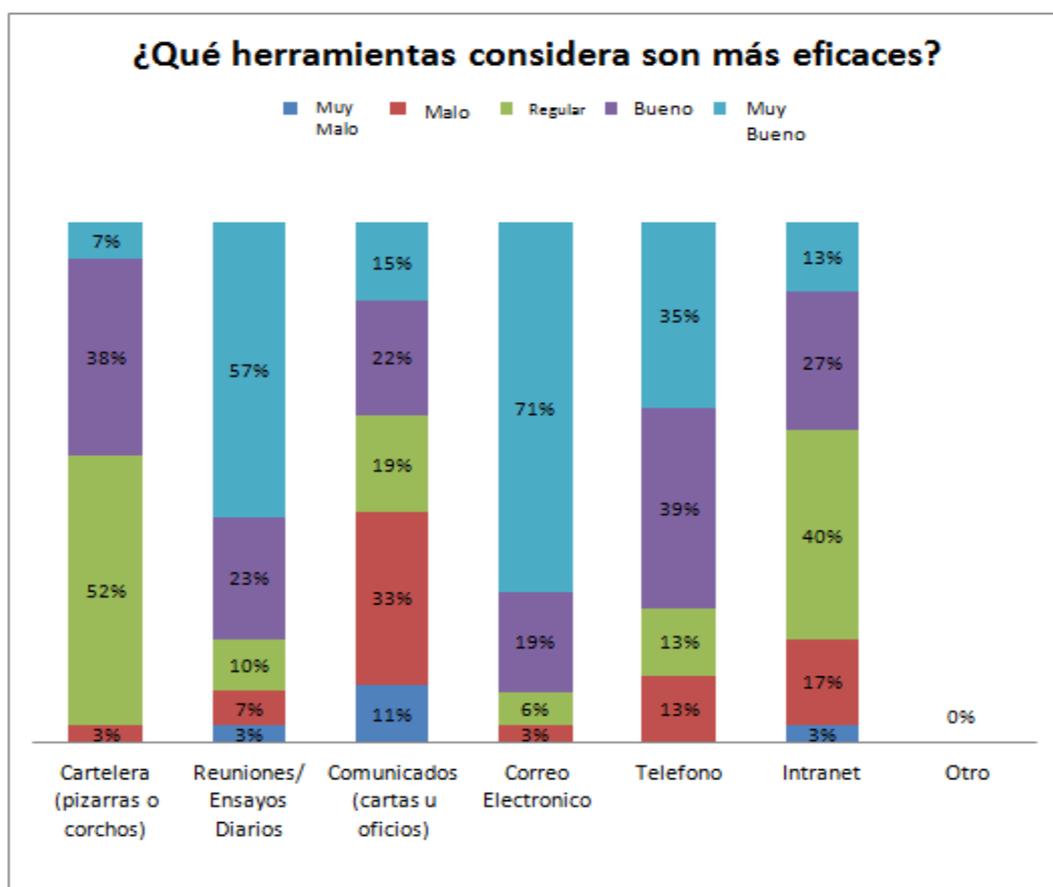


Fig. 37. Resultados Cuadro Herramientas Administrativas 11.

Administrativos: El personal administrativo utiliza todas las herramientas y las que mejor calificación tienen son los correos electrónicos, reuniones y ensayos diarios y teléfono; seguido de Comunicados, Intranet y Cartelera en menor proporción.

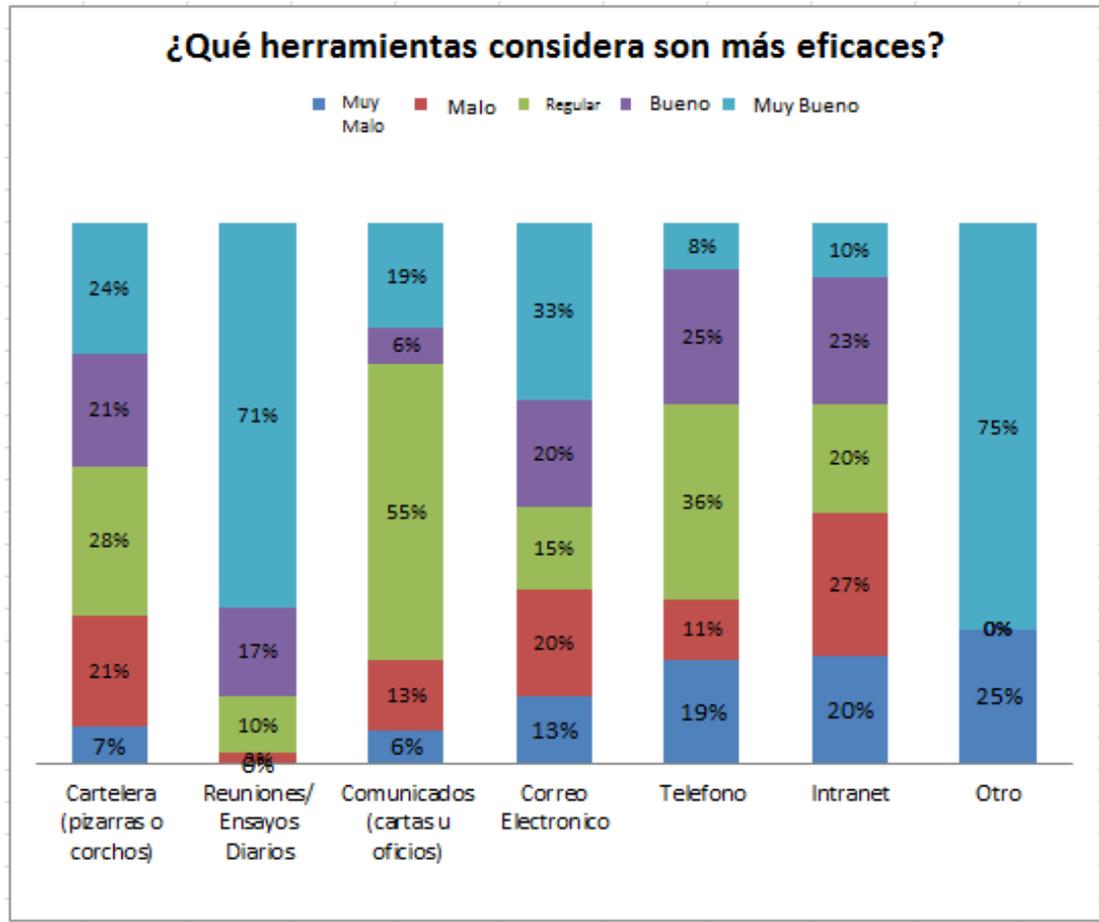


Fig. 38. Resultados Cuadro Herramientas Operativos 11.

Operativos: El personal operativo utiliza todas las herramientas y las que mejor calificación tienen son las reuniones y ensayos diarios y otras herramientas propias de área como el Read & Sign o el Fraces de áreas operativas. El 33% califica de muy buena herramienta al correo electrónico (algunos tienen acceso a computador) y los comunicados son calificados con más del 50% como regulares.

12. De las siguientes opciones que posee Outlook, ¿cuál es la que más utiliza? (Sólo si usa computador)

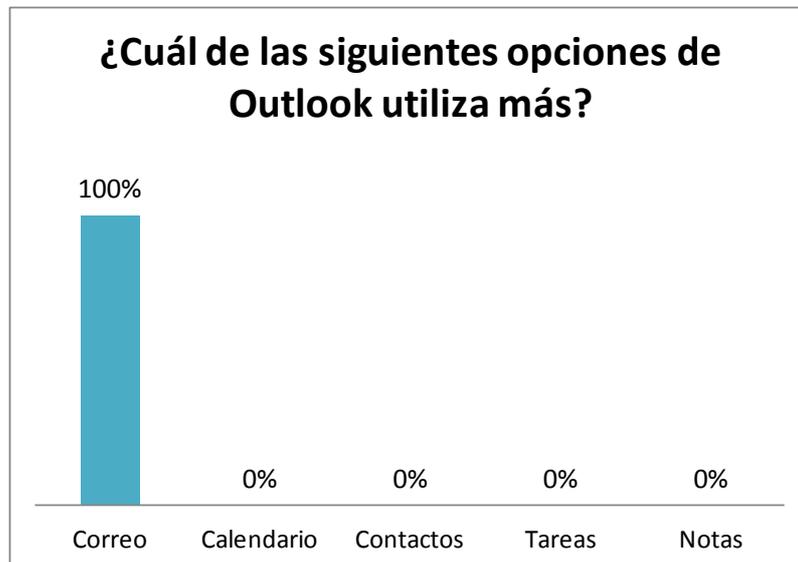


Fig. 39. Resultados Cuadro Herramientas Administrativos 12.

Administrativos: la opción más utilizada es el correo electrónico en la parte administrativa.

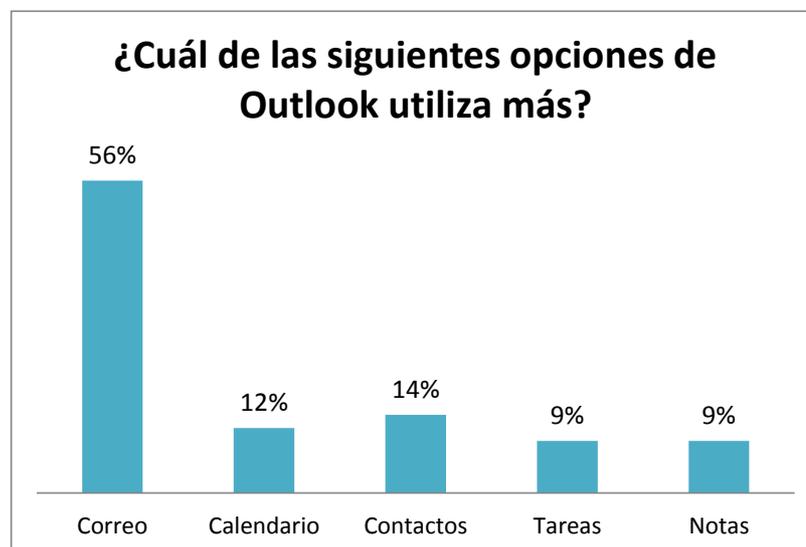


Fig. 40. Resultados Cuadro Herramientas Operativos 12.

Operativos: la opción más utilizada es el correo electrónico, le sigue Contactos y Calendario, luego se menciona también Tareas y Notas.

13. ¿Qué tipo de correos electrónicos son los que más recibe diariamente? Señale 2 (Sólo si usa computador)

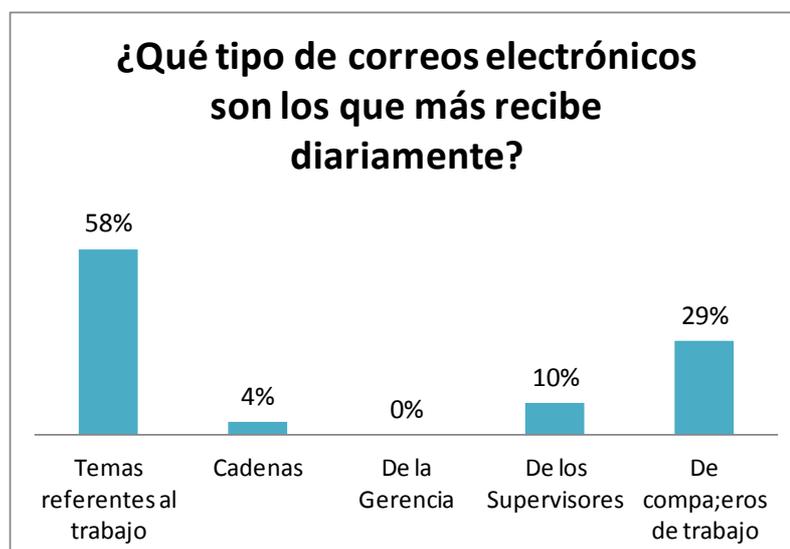


Fig. 41. Resultados Cuadro Herramientas Administrativas 13.

Administrativos: El 58% recibe correos referentes al trabajo, seguidos del 29% que reciben correos de compañeros de trabajo, el 10% de su supervisor inmediato y el 4% recibe cadenas. Finalmente, todos los correos terminan ser relacionados al ámbito laboral.

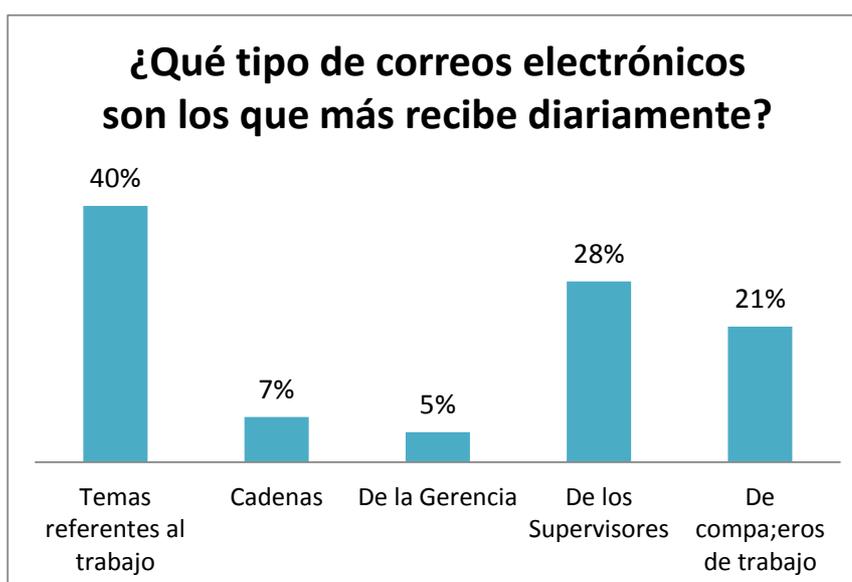


Fig. 42. Resultados Cuadro Herramientas Operativas 13.

Operativos: De los que tienen acceso al computador, el 40% recibe correos referentes al trabajo, seguidos del 28% que reciben correos de su supervisor inmediato y el 21% recibe correos de sus compañeros de trabajo. Finalmente, todos los correos terminan ser relacionados al ámbito laboral.

14. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir sobre JW Marriott Quito para que se incluyan en las herramientas de comunicación? Señale 3

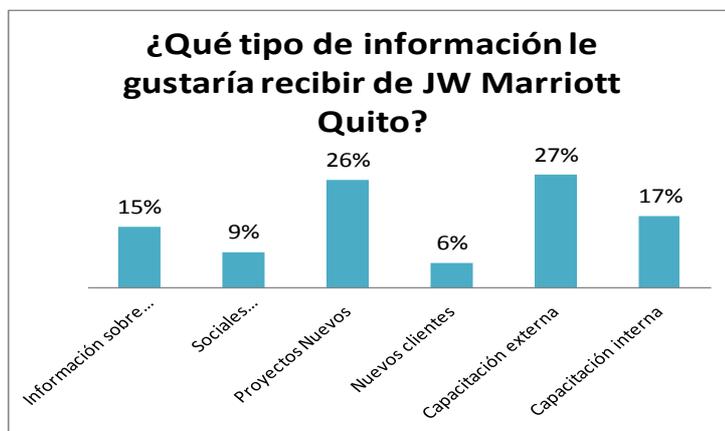


Fig. 43. Resultados Cuadro Herramientas Administrativos 14.

Administrativos: Los asociados desean recibir en un 27% capacitación externa, el 26% de información sobre nuevos proyectos, en un 17% de capacitación interna, el 15% información corporativa, en un 9% aspectos sociales y un 6% de Nuevos Clientes.

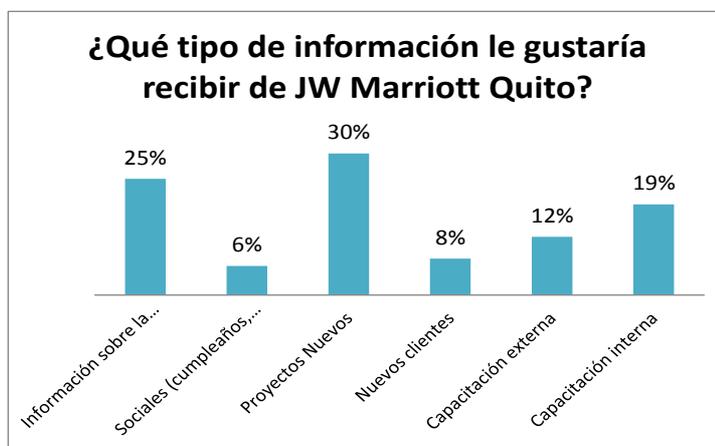


Fig. 44. Resultados Cuadro Herramientas Operativos 14.

Operativos: Los asociados desean recibir en un 30% información sobre nuevos proyectos, en un 25% información corporativa, en un 19% capacitación externa y un 12% capacitación interna.

15. ¿Por qué medios le gustaría recibir información de trabajo a parte de las herramientas ya existentes?

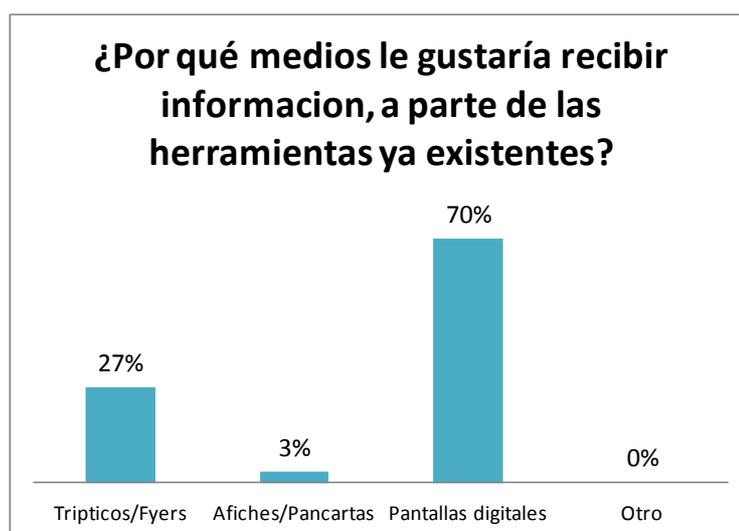


Fig. 45. Resultados Cuadro Herramientas Administrativos 15.

Administrativos: El 70% de asociados quisiera recibir información a través de pantallas digitales, mientras que el 27% prefiere trípticos/flyers y otro 3% en afiches/pancartas.

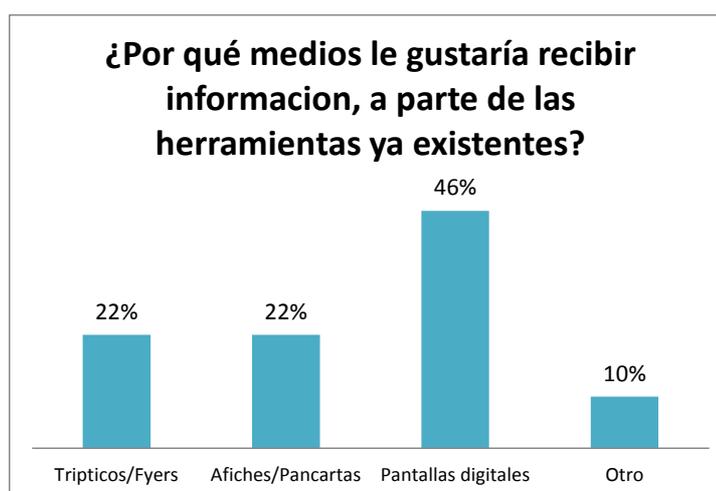


Fig. 46. Resultados Cuadro Herramientas Operativos 15.

Operativos: El 46% de asociados quisiera recibir información a través de pantallas digitales, mientras que el 22% prefiere trípticos/flyers y otro 22% en afiches/pancartas.

16. ¿A través de que medio le gustaría que su supervisor se comunique con usted?

Escoja 2 opciones de las siguientes:

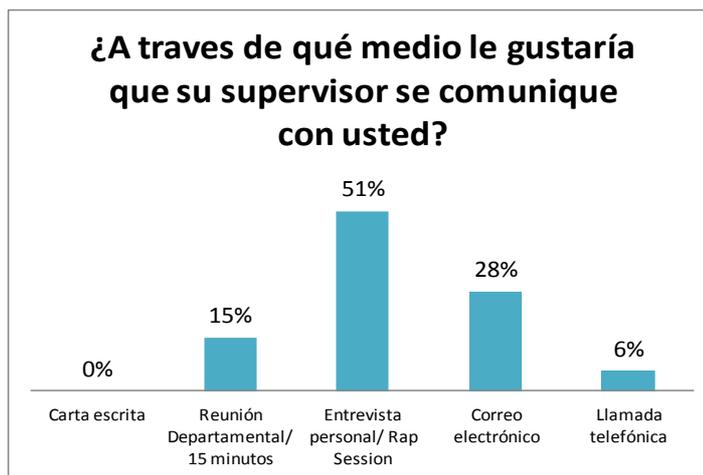


Fig. 47. Resultados Cuadro Herramientas Administrativos 16.

Administrativos: El 51% de los asociados prefiere que su supervisor se comunique con él personalmente en las reuniones llamadas Rap Sessions, mientras que el 28% prefiere hacerlo a través de correos electrónicos, el 15% en las reuniones departamentales diarias, tan solo el 6% le gustaría a través de la llamada telefónica.

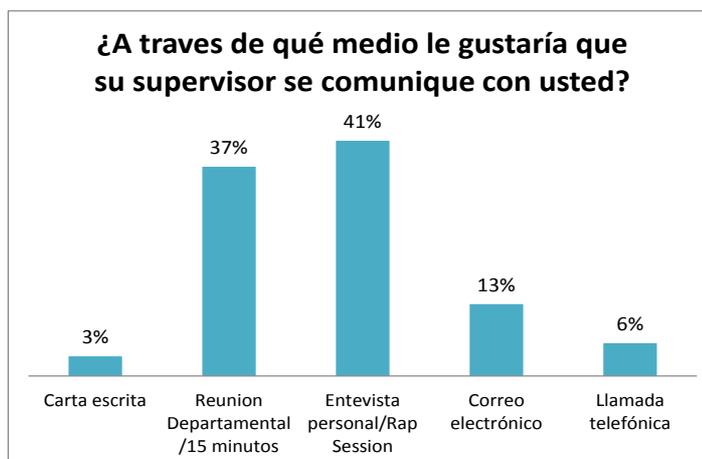


Fig. 48. Resultados Cuadro Herramientas Operativos 16.

Operativos: El 41% de los asociados prefiere que su supervisor se comunique con él personalmente, en las reuniones llamadas Rap Sessions, mientras que el 37% prefiere hacerlo en las reuniones departamentales diarias, tan solo el 13% le gustaría a través de correo electrónico.

17. Califique los aspectos que Ud. considera son fundamentales para una comunicación eficaz/efectiva:

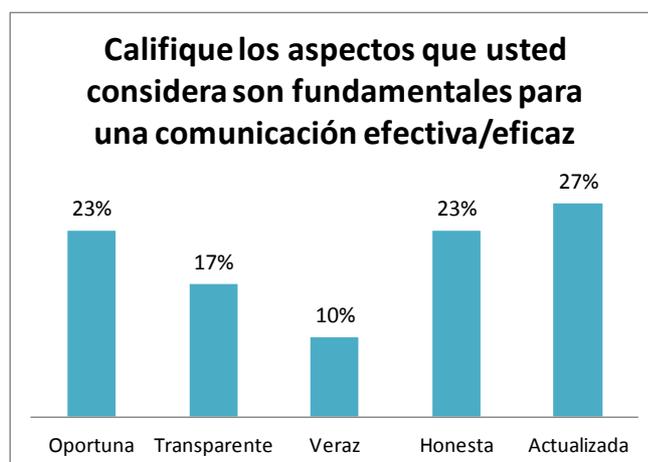


Fig. 48. Resultados Cuadro Herramientas Administrativos 17.

Administrativos: Los aspectos que consideran más fundamentales para que una comunicación sea efectiva/eficaz es que esté actualizada (27%), honesta (23%), transparente (17%), oportuna (23%) y veraz (10%).

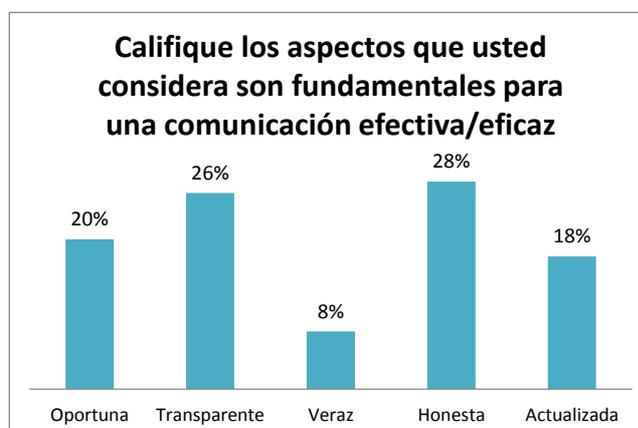


Fig. 49. Resultados Cuadro Herramientas Operativos 17.

Operativos: Los aspectos que consideran más fundamentales para que una comunicación sea efectiva/eficaz es que sea honesta (28%), transparente (26%) y oportuna (20%).

18. ¿Tiene alguna recomendación sobre cómo mejorar la comunicación interna dentro del hotel?

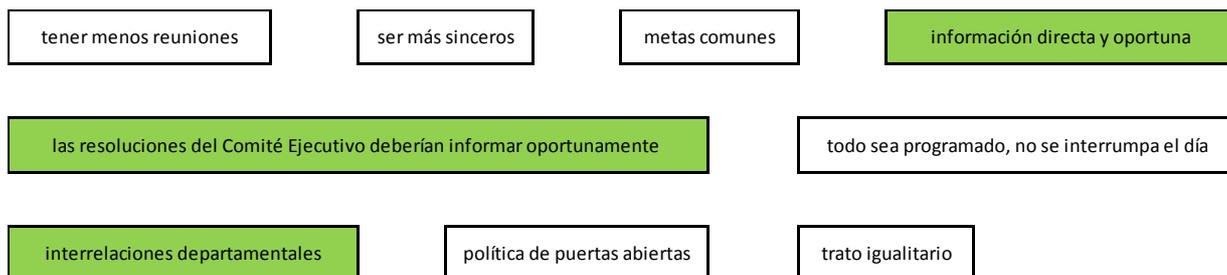


Fig. 50. Resultados Cuadro Herramientas Administrativos 18.

Administrativos: solicitan mayor interrelación entre departamentos para conocer un ámbito general de cómo se maneja el Hotel, además solicitan información directa (no por terceras personas) y que sea el Comité Ejecutivo quien informe de manera oportuna.

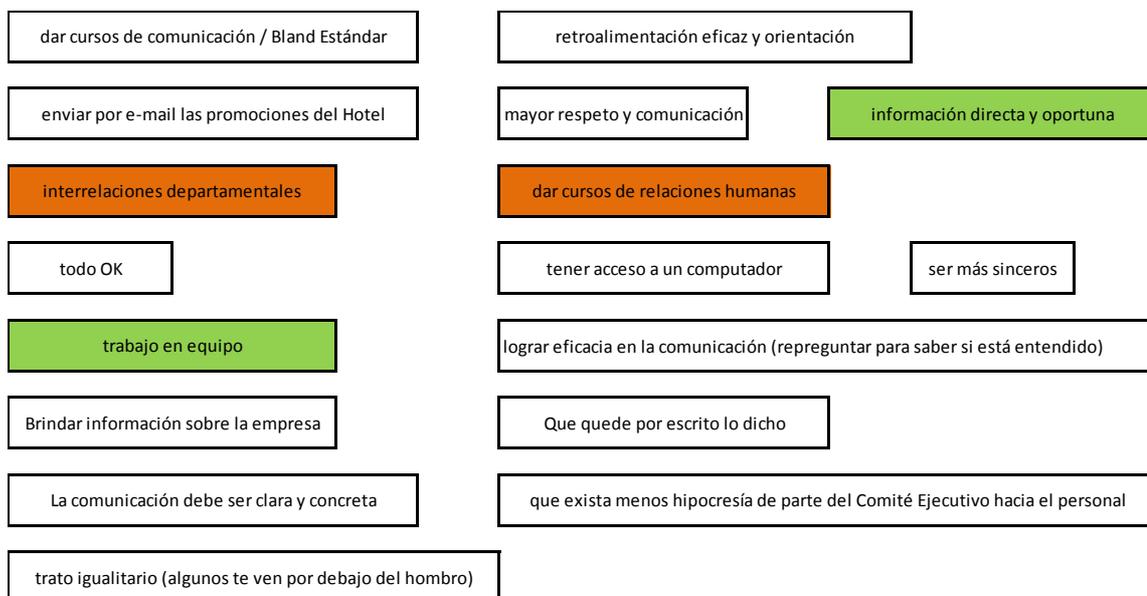


Fig. 51. Resultados Cuadro Herramientas Operativos 18.

Operativos: Los asociados operativos claman cursos de relaciones humanas para sentirse mejor tratados, y conocimiento de los distintos departamentos del Hotel ya que consideran que recibir información oportuna y directa es un derecho de todos.

IMPORTANTE:

Maria Andrea Villavicencio, Directora de Recursos Humanos, solicitó que no se realicen preguntas acerca del Clima Laboral de la empresa, puesto que el Hotel ya posee una encuesta de Satisfacción que se realiza una vez al año a asociados y no se permite por lineamientos internacionales realizar una encuesta alterna sobre este tema en específico. Por consiguiente, se realizaron más preguntas acerca la Identidad y Herramientas para compensar las preguntas de Clima Laboral.

Conclusiones

- Los asociados en su mayoría se encuentran cómodos con su trabajo en el Hotel.
- La mayoría de los empleados identifican la “Identidad” del lugar donde trabajan, en cuanto a la visión y valores en menor grado.
- Se podría decir que todos los asociados conocen el nombre de su Gerente General (Francisco Lasso), es un punto a destacar puesto que es un cambio reciente y es positivo que lo hayan identificado con tan poco tiempo.
- Los asociados operativos reciben información de los supervisores con más frecuencia mientras que los administrativos lo hacen de su gerente inmediato.

- Los administrativos creen que su herramienta más funcional es el correo electrónico, mientras que los operativos indicaron que son las reuniones de 15 minutos o ensayos diarios.
- Los administrativos quisieran recibir más información sobre capacitación externa mientras que los operativos de capacitación interna. Ambos desean conocer acerca de los proyectos nuevos del Hotel.
- Para los administrativos la comunicación más efectiva y eficaz es la oportuna y actualizada, mientras que los operativos valoran que sea honesta y transparente.

Problemas Comunicacionales

- Los asociados operativos no identifican los valores fundamentales.
- Los asociados administrativos y operativos desean que la información se les comunique a través de canales tecnológicamente más avanzados como es el caso de las pantallas digitales.
- No se percibe una comunicación directa de parte del Comité Ejecutivo hacia los asociados.
- Se encuentra una falta de conocimiento y relación entre departamentos.
- Falla la comunicación no verbal puesto que se intuye que algunos directivos se encuentran “sobre” algunos asociados.
- No sienten que exista una comunicación interna oportuna.
- La mayoría de asociados sugieren integración entre áreas.
- Los asociados quisieran que se realicen más reuniones informativas.

Recomendaciones

- Fortalecer los canales internos de comunicación actuales.
- Crear e implementar herramientas de comunicación como pantallas digitales para transmitir la información.
- Crear espacios de convivencia (paseo anual, talleres motivacionales).
- Involucrar a los asociados de cualquier nivel en todas las reuniones informativas.
- Posicionar los valores de la marca JW Marriott Quito en los asociados operativos.

CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

En el presente trabajo se resumen los problemas comunicacionales encontrados en la Auditoria de Comunicación Interna realizada previamente al Hotel JW Marriott Quito. Ante estos cuatro problemas comunicacionales, se ha planteado unas posibles soluciones plasmados en cuatro campañas basadas en un concepto de *“Activación BTL hacia el interior de la empresa”*.

Problemas Comunicacionales

1. El 34% de personal administrativo y el 14% de personal operativo no conoce/identifica la visión de Marriott Internacional.
2. Existe un 67% de desconocimiento entre el personal operativo y un 22% entre el personal administrativo al identificar los valores corporativos de JW Marriott Quito.
3. El 29% de personal operativo y el 13% del administrativo no conoce el año en que se inauguró el Hotel en Quito.

4. El 29% de empleados administrativos considera no tan eficiente el correo electrónico que es su principal herramienta de comunicación, mientras el 29% del personal operativo considera que las reuniones diarias no son tan eficientes, siendo su principal herramienta de comunicación.

Objetivo General

Proponer cuatro campañas orientadas a solucionar los problemas de comunicación interna de JW Marriott Quito, encontrados durante la Auditoría de Comunicación realizada a personal administrativo y operativo de la organización.

Objetivos Específicos

1. Lograr que el 85% de empleados administrativos y el 95% de operativos conozcan la visión de Marriott Internacional.
2. Lograr que el 90% de empleados administrativos y el 65% de empleados operativos identifiquen los valores corporativos de JW Marriott Quito.
3. Posicionar en el 95% de empleados administrativos y en el 85% de empleados operativos el año de inauguración de la empresa.
4. Lograr que el 85% de empleados administrativos y operativos consideren eficiente a su principal herramienta de comunicación.

Tema de la Campaña

“El Viajero Marriott”

Slogan

“Marriott, todo un viaje por descubrir”



Fig. 52. Logo Campaña Interna JW Marriott Quito.

Campaña de Comunicación 1

Reforzar la visión de Marriott Internacional en los empleados administrativos y operativos.

Estrategia	Mensaje	Táctica
Expectativa	¡Pronto conocerás el propósito de este viaje!	El Viajero Marriott camina por el hotel y hace notar su presencia entre los asociados.
Informativa	¡Ser el primero es a dónde quieres llegar!	Hace contacto con los asociados y les transmite la visión y filosofía corporativa de la marca. ¿Sabías qué

		Marriott busca ser el Hotel #1 en el mundo?
Recordación	¡Continúa en este viaje para llegar a tu destino!	Portarretrato de los asociados junto al Viajero y que lleve escrita la visión de Marriott.

Fig. 53. Estrategias y Tácticas Campaña 1.

Fase Expectativa

Frase: ¡Pronto conocerás el propósito de este viaje!



Fig. 54. Táctica Fase Expectativa Campaña 1.

Fase Informativa

Frase: *¡Ser el primero es a dónde quieres llegar!*



Fig. 55. *Táctica Fase Informativa Campaña 1.*

Fase Recordación

Frase: *¡Continúa en este viaje para llegar a tu destino!*



Fig. 56. *Táctica Fase Recordación Campaña 1.*

Campaña de Comunicación 2

Posicionar los valores corporativos entre los empleados operativos y reforzarlos en los administrativos.

Estrategia	Mensaje	Táctica
Expectativa	¿Sabes qué se necesita para emprender este viaje?	El viajero recorre nuevamente los pasillos/oficinas vestido cada día con el traje típico de la cultura de un país donde haya un hotel JW Marriott
Informativa	¡Se necesitan valores para viajar!	Disfraces de diferentes países donde el Viajero se ha hospedado para que cuente sus experiencias a los departamentos. Cada experiencia es un ejemplo práctico de uno de los valores.
Recordación	¡No olvides que cada viaje es auténtico, intuitivo y magistral!	Postales con la imagen del JW Marriott del país al cual hizo referencia que contiene los valores escritos.

Fig. 57. Estrategias y Tácticas Campaña 2.

Fase Expectativa

Frase: *¿Sabes qué se necesita para emprender este viaje?*



Fig. 58. *Táctica Fase Expectativa Campaña 2.*

Fase Informativa

Frase: *¡Se necesitan valores para viajar!*



Fig. 59. *Táctica Fase Informativa Campaña 2.*

Valor Detallista: Sabías que en el JW Marriott Beijing me hospedé cuando era mi cumpleaños y al momento de realizar el Check-In me cantaron “Happy Birthday” en Chino y me dieron un postre. Que *detallistas* verdad?

Valor Intuitivo: Sabías que en el JW Marriott Cusco, cuando buscaba transporte para visitar las ruinas, ellos ya tenían un taxi esperando por mí con un guía personal para el viaje. ¡Que *intuitivos* que son!

Valor Auténtico: Sabías que en el JW Marriott Cannes-Francia, puedes encontrar varios elementos de la cultura francesa como vino y una réplica a escala pequeña de la torre Eiffel en cada habitación. ¡Que *auténticos* y orgullosos están de su país!

Fase Recordación

Frase: ***¡No olvides que cada viaje es auténtico, intuitivo y magistral!***



Fig. 59. Táctica Fase Recordación Campaña 2.

Campaña de Comunicación 3

Posicionar el año de inauguración del Hotel y promover su aniversario número 15 entre los asociados.

Estrategia	Mensaje	Táctica
Expectativa	¡Prepárate para un Festejo inolvidable!	El viajero regala un chocolate en forma del hotel con el número 15 en el medio. Decoración en la pared de la cafetería de empleados con un dibujo sobre los 15 años del hotel.
Informativa	¡Se parte de este viaje por los 15 años de JW Marriott Quito!	Fiesta de Aniversario por los 15 años del hotel. Video con testimoniales de asociados que trabajan desde la apertura del Hotel.
Recordación	¡Aún quedan otros 15 más por descubrir en este viaje!	Portarretrato con la fotografía de la fiesta con una frase de excelencia sobre los 15 años.

Fig. 60. Estrategias y Tácticas Campaña 3.

Fase Expectativa

Frase: ¡Prepárate para un festejo inolvidable!



Fig. 61. Táctica Expectativa Campaña 3.1.



Fig. 62. Táctica Expectativa Campaña 3.2.

Fase Informativa

Frase: *¡Sé parte de este viaje por los 15 años de JW Marriott Quito!*



Fig. 63. Táctica Informativa Campaña 3.

Fase Recordación

Frase: *¡Aún quedan otros 15 más por descubrir en este viaje!*



Fig. 64. Táctica Recordación Campaña 3.

Campaña de Comunicación 4

Mejorar la efectividad de las herramientas de comunicación de los empleados administrativos y operativos.

Administrativos		
Estrategia	Mensaje	Táctica
Expectativa	¡Pronto tendrás tu guía de viajes!	Envío de Mailing de expectativa con la frase y la imagen del Viajero.
Informativa	¡El Viajero Marriott informa!	Envío del primer formato de Mailing con la frase y la información.
Recordación	¡Mantente informado y no te desconectes de este viaje!	Mailing de recordación con frase e imagen de viajero.
Operativos		
Estrategia	Mensaje	Táctica
Expectativa	¡Pronto conocerás los detalles de este viaje!	Viajero visita las áreas operativas
Informativa	¡El Viajero Marriott informa!	Viajero se involucra en la reunión de los 15 minutos haciendo que participen del Boletín de Espíritu de Servicio a través de juegos o adivinanzas.
Recordación	¡Para terminar mi viaje tengo que...!	Viajero impone un juego de presentación de prioridades para cada día que consiste en decir que es

lo que tienen que hacer para "terminar el viaje de hoy".

Fig. 65. Estrategias y Tácticas Campaña 4.

Administrativos

Fase Expectativa

Frase: ¡Pronto tendrás tu guía de viajes!

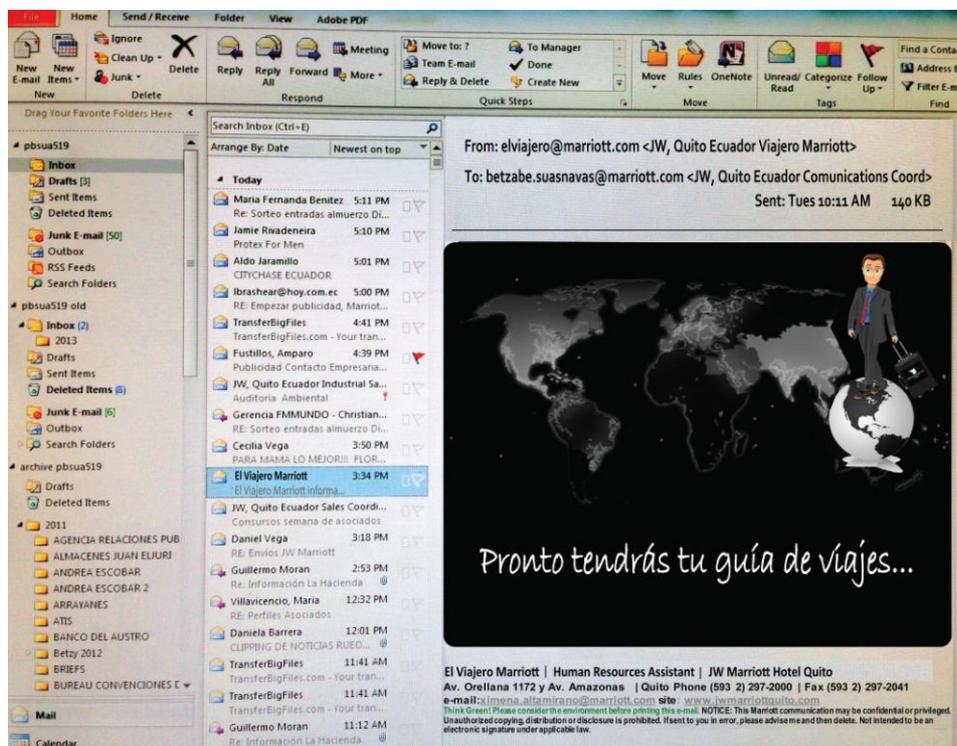


Fig. 66. Táctica Expectativa Administrativos Campaña 4.

Fase Informativa

Frase: *¡El Viajero Marriott informa!*

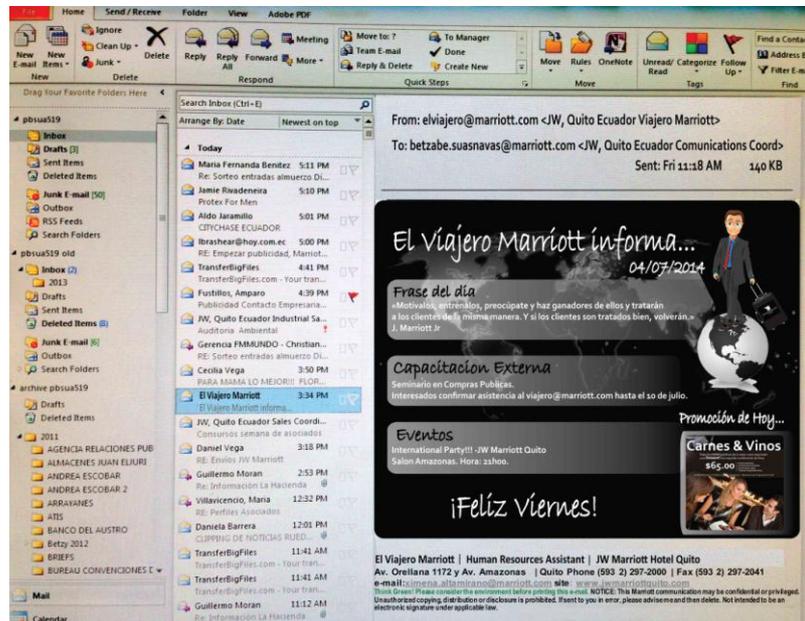


Fig. 67. Táctica Informativa Administrativos Campaña 4.

Fase Recordación

Frase: *¡Mantente informado y no te desconectes de este viaje!*

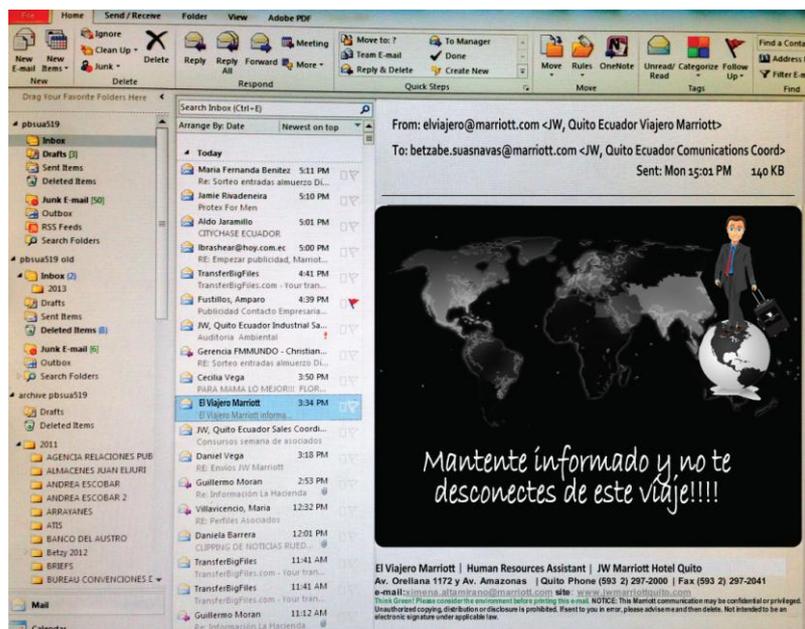


Fig. 68. Táctica Recordación Administrativos Campaña 4.

Operativos

Fase Expectativa

Frase: *¡Pronto sabrás todos los detalles de este viaje!*



Fig. 69. Táctica Expectativa Operativos Campaña 4.

Fase Informativa

Frase: *¡El Viajero Marriott informa!*

14 DE JULIO DE 2014



MARRIOTT
ASSOCIATE
APPRECIATION

EL VIAJERO INFORMA...



NOTA DE SERVICIO

CONEXIÓN

10 Activamente escucho, identifico, me encargo de los problemas y los resuelvo, superando siempre las expectativas.

**OCUPACION
DE HOY**

100%

* Sujeto a cambios

CUMPLEAÑEROS


MERCEDES CHAVEZ
Areas Publicas


IVAN GUANOPATIN
Loss Prevention

**Ranking JW
Marriott Quito**

6/11
En La Región

Fig. 70. Táctica Informativa Operativos Campaña 4.

Fase Recordación

Frase: *¡Para terminar mi viaje tengo que..!*



Fig. 71. Táctica Recordación Operativos Campaña 4.

Cronograma General

N	Actividad	Responsable	Detalle	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				Recursos Necesarios
				S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S3	S3	S4	S1	S2	S3	S4	
CAMPAÑA 1: VISION																				
Expectativa																				
1	El Viajero se pasea por todas las áreas administrativas y operativas del Hotel	RRHH	4 días para hacer notar su presencia entre asociados																	Persona que interpreta al Viajero Marriott, maleta con logo de Marriott
Informativa																				
2	Viajero les cuenta la misión y la filosofía corporativa de Marriott Internacional	RRHH	4 días para volver a tener contacto con los asociados																	Viajero Marriott, maleta con logo de Marriott.
Recordación																				
3	Se entrega a los asociados un portarretratos de la Vision de Marriott Internacional.	RRHH	1 día para repartir los portarretratos																	Fotógrafo, Impresión de Fotos, Portarretratos, Viajero Marriott
CAMPAÑA 2: VALORES																				
Expectativa																				
1	El viajero recorre los pasillos vestido cada día con el traje típico de la cultura de un país.	RRHH	5 días/1 traje típico por día																	Viajero Marriott, maleta con logo de Jw Marriott, disfraces de cinco países.
Informativa																				
2	viajero cuenta sus experiencias de hospedaje en otros Jw Marriott. Cada historia es un ejemplo	RRHH	5 días para visitar un departamento por día																	Viajero Marriott, disfraces de países, maleta con logo de Jw Marriott.
Recordación																				
3	Postal con la foto del Jw Marriott del cual el viajero contó su experiencia. Postal diferente por departamento.	RRHH	1 día para repartir las postales																	Impresión de Postales, Viajero Marriott
CAMPAÑA 3: ANIVERSARIO 15 AÑOS																				
Expectativa																				
1	Galleta en forma del hotel con el #15. Decoración en la pared de la cafetería de empleados sobre los 15 años.	RRHH	1 día se regala la galleta. Decorar la cafetería por 3 días.																	Materiales como carteles, fotografías, tela negra. Galletas personalizadas.
Informativa																				
2	Fiesta con la temática de Jw Marriott en el mundo. Sorteo de un viaje para hospedarse en cualquier Jw Marriott.	RRHH	1 día de fiesta																	Coordinación logística para la fiesta, cotillones, música, premios. Viajero Marriott, fotógrafo.
Recordación																				
3	Portarretrato con la fotografía de asociados junto al viajero y una frase celebre por los 15 años.	RRHH	1 día para repartir los portarretratos																	Impresión de los Portarretratos.

CAMPANA 4: HERRAMIENTAS DE COMUNICACION ADMINISTRATIVOS											
Expectativa											
1	Mailing de expectativa con la frase y la imagen del Viajero.	RRHH	3 envíos por semana								Tiempo para envío de mail
Informativa											
2	Envío del primer formato de Mailing con la frase y la información.	RRHH	1 envío diario por un mes								Diseño de mailing
Recordacion											
3	Mailing de recordación con frase e imagen de viajero.	RRHH	2 envíos por una semana								Tiempo para envío de mail
OPERATIVOS											
Expectativa											
1	Viajero visita las áreas operativas	RRHH	4 días para hacer notar su presencia entre asociados								Viajero Marriott, maleta con logo de Jw Marriott.
Informativa											
2	Viajero se involucra en la reunión de los 15 minutos haciendo que participen del Boletín de Espíritu de Servicio a través de juegos o	RRHH	4 días para volver a tener contacto con los asociados								Viajero Marriott, maleta con logo de Jw Marriott, Boletín de Espíritu de Servicio
Recordacion											
3	Viajero impone un juego de presentación de prioridades para cada día que consiste en decir que es lo que tienen que hacer para "terminar el viaje de hoy".	RRHH	1 vez al día por un mes								Viajero Marriott, maleta con logo de Jw Marriott. Uniforme de Chef

Fig. 72. Cronograma General Campañas Internas.

Presupuesto General

Presupuesto					
N	Concepto	Subtotales	Subtotal sin IVA	IVA	Total
1	Contratación Persona que interprete al Viajero Marriott.	800	3200	384	3584
2	International Party: Iluminación, Banda del Flashback, 12 bocaditos por persona, 2 cocteles por persona, 1 cerveza, DJ.	4000	4000	480	4480
3	Instrumental Viajero Marriott: Disfraces, Maleta, Accesorios	800	800	96	896
4	Giveaways: Portarretratos, Chocolates y Postales para 400 empleados.	2400	2400	288	2688
					11648

Fig. 73. Presupuesto General Campañas Internas.

Cuadro de Resumen

Cuadro de Resumen							
Campa	Estrategia	Mensaje	Tactica	Responsable	Cronograma	Presupuesto	Indicadores de Medicion
1	Expectativa	¡Pronto conocerás el propósito de este viaje!	El Viajero Marriott camina por el hotel y hace notar su presencia entre los asociados.	RRHH	4 días para hacer notar su presencia entre asociados	\$1,800	Encuesta Anónima sobre la identidad corporativa.
	Informativa	¡Ser el primero es a dónde quieres llegar!	Hace contacto con los asociados y les transmite la visión y filosofía corporativa de la marca. ¿Sabias qué Marriott busca ser el Hotel #1 en el mundo?	RRHH	4 días para volver a tener contacto con los asociados		
	Recordacion	¡Continúa en este viaje para llegar a tu destino!	Portarretrato de los asociados junto al Viajero y que lleve escrita la vision de Marriott.	RRHH	1 día para repartir los portarretratos		
2	Expectativa	¿Sabes qué se necesita para emprender este viaje?	El viajero recorre nuevamente los pasillos/oficinas vestido cada día con el traje típico de la cultura de un país donde haya un hotel JW Marriott	RRHH	5 días/1 traje típico por día	\$2,000	Encuesta Anónima/ Asistencia de más de 200 asociados a la Fiesta
	Informativa	¡Se necesitan valores para viajar!	Distraces de diferentes países donde el Viajero se ha hospedado para que cuente sus experiencias a los departamentos. Cada experiencia es un ejemplo práctico de uno de los valores.	RRHH	5 días para visitar un departamento por día		
	Recordacion	¡No olvides que cada viaje es auténtico, intuitivo y magistral!	Postales con la imagen del JW Marriott del país al cual hizo referencia que contiene los valores escritos.	RRHH	1 día para repartir las postales		

3	Expectativa	¡Preparate para un Festejo inolvidable!	El viajero regala un chocolate en forma del hotel con el número 15 en el medio. Decoración en la pared de la cafetería de empleados con un dibujo sobre los 15 años del hotel.	RRHH	1 día se regala la galleta. Decorar la cafetería por 3 días.	\$5,600	Encuesta Anónima
	Informativa	¡Se parte de este viaje por los 15 años de JW Marriott Quito!	Fiesta de Aniversario por los 15 años del hotel. Video con testimoniales de asociados que trabajan desde la apertura del Hotel.	RRHH	1 día de fiesta		
	Recordacion	¡Aún quedan otros 15 más por descubrir en este viaje!	Portarretrato con la fotografía de la fiesta con una frase de excelencia sobre los 15 años	RRHH	1 día para repartir los portarretratos		
4 Adm.	Expectativa	¡Pronto tendrás tu guía de viajes!	Envío de Mailing de expectativa con la frase y la imagen del Viajero.	RRHH	3 envíos por semana	\$400	Encuesta Anónima Virtual
	Informativa	¡El Viajero Marriott informa!	Envío del primer formato de Mailing con la frase y la información.	RRHH	1 envío diario por un mes		
	Recordacion	¡Mantente informado y no te desconectes de este viaje!	Mailing de recordación con frase e imagen de viajero.	RRHH	2 envíos por una semana		
4 Ope.	Expectativa	¡Pronto conocerás los detalles de este viaje!	Viajero visita las áreas operativas	RRHH	4 días para hacer notar su presencia entre asociados	\$600	Encuesta Anónima escrita
	Informativa	¡El Viajero Marriott informa!	Viajero se involucra en la reunión de los 15 minutos haciendo que participen del Boletín de Espíritu de Servicio a través de juegos o adivinanzas.	RRHH	4 días para volver a tener contacto con los asociados		
	Recordacion	¡Para terminar mi viaje tengo que...!	Viajero impone un juego de presentación de prioridades para cada día que consiste en decir que es lo que tienen que hacer para "terminar el viaje de hoy".	RRHH	1 vez al día por un mes		

Fig. 74. Cuadro de Resumen Campañas Internas.

Conclusiones

Este concepto de campaña permitirá tener un acercamiento personalizado de los asociados con la marca JW Marriott y en el Viajero Marriott encontrarán una persona que representa lo que es la empresa y los motiva a vivir la identidad corporativa de una forma divertida y fuera de lo común. Asimismo, las cuatro campañas propuestas permitirán cumplir los objetivos comunicacionales y mejorar la comunicación interna en el hotel JW Marriott Quito.

CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN EXTERNA

Mapa de Públicos Externos

Categoría de Stakeholder	Subgrupos	Modo de Relación
Empleados	Directivos Administrativos Operativos	Ponen en práctica la esencia de la empresa fortaleciendo la filosofía organizacional y la identidad corporativa.
Entidades de Control	Ministerio del Medio Ambiente Ministerio Coordinador-Sectores Estratégicos Ministerio de Turismo Ministro de Relaciones Exteriores	Permitan emitir acuerdos y resoluciones para la reglamentación y estructura orgánica funcional y desarrollo de actividades de la empresa.
Entes Representativos	Federación Hotelera Nacional del Ecuador (AHOTEC) Asociaciones Nacionales de Turismo. Federación Nacional de Cámaras de Turismo, FENACAPTUR Quito Turismo	Lograr apoyo de los negocios de sus asociados brindando servicios de defensa gremial, asesoría legal, comercial y estadísticas de la industria.
Proveedores	Amenigraf Andina Licores Chaide & Chaide C & G Trading Colineal Ltda. Danec S.A. Edimca Fadel S.A. Juan Eljuri Cia. Ltda. Safe Guard	Proveen materia prima y recursos como equipos para que pueda operar la empresa, se ajustan a las políticas de calidad de la organización para lograr excelencia en los índices de gestión del giro de su negocio.
Accionistas	Grupo Eljuri Marriott Internacional Holding Dine	Inyecta el capital para que la empresa opere.
Medios de Comunicación	Prensa Radio Revistas Web Televisión	Influyen en la opinión pública transmitiendo de manera positiva información sobre la gestión de la empresa.
Comunidades	Comunidad en la ciudad de Quito.	Permiten la actuación de la empresa en su área de asentamiento, existe una relación de contribución y apoyo mutuo.
Competidores	Swissotel Hotel Sheraton Hotel Hilton Colón Hotel Radisson	Mantienen un equilibrio en las reglas del mercado para que sus estrategias de marketing y ventas no influyan de manera negativa.

Fig. 75. Mapa de Públicos externos JW Marriott Quito.

Método

La investigación realizada al Hotel JW Marriott se basó en un método cualitativo fundamentado en las apreciaciones, observaciones y entrevistas realizadas a las personas del área de Comunicación y Marketing del Hotel.

Técnicas

Se realizaron 2 entrevistas de carácter cualitativo a las siguientes personas:

Maite Ulloa, Directora de Ventas y Mercadeo y a Fernanda Lara, Coordinadora de Telemercadeo.

Las preguntas del estudio fueron las siguientes:

¿Cómo cree que los públicos externos (medios de comunicación, consumidores, proveedores, entre otros), perciben a la imagen del Hotel?

- La percepción sobre este tema es que ven al Hotel como inalcanzable y no muy cercano a la sociedad en particular puesto que lo perciben como una empresa internacional con precios muy altos.

¿El hotel maneja un plan de comunicación y publicidad con sus públicos externos?

- El hotel si maneja un plan de Marketing y Publicidad anual, sin embargo esto no significa que se realice una gran inversión publicitaria en medios, debido a la reputación y el prestigio que tiene como marca internacional y excelencia en servicio hace que no necesite de montos altos de inversión para promocionarse.
- Las personas que se entrevistaron concuerdan en que el hotel debe explotar su área de alimentos y bebidas a través de su publicidad puesto que la gente no conoce que

el hotel posee una gran oferta gastronómica en sus restaurantes y promociones con precios muy cómodos.

¿Qué medios de comunicación el hotel utiliza para dar a conocer sus ofertas/promociones?

- JW Marriott Quito maneja su publicidad mayoritariamente a través de publicaciones en revistas, cuñas radiales (puntualmente tres cuatro veces al año para promocionar estrictamente sus festivales en restaurantes) y actualmente maneja sus promociones a través de las redes sociales como Facebook y Twitter.
- Las revistas con las cuales tiene una relación comercial muy estrecha son: Revista Nuestro Mundo, Revista Cosas, Revista Caras, Revista Sueños y Novias, Revista Ir de LanPass, Revista Abordo, Revista Dolce Vita, Diario El Comercio, Diario Miami Herald, entre otros. Como se puede ver la estrategia de pauta en revistas obviamente está regida a revistas y diarios posicionados en el medio y con un segmento acorde al target del hotel que en este caso son personas que gustan de un estilo de vida con un lujo alcanzable, cómodo, elegante y gustan de viajar y conocer lugares nuevos.
- En radios está presente en Radio FM Mundo, Radio Quito, Radio Platinum, Radio Sucesos y Radio La Bruja. Cabe mencionar que los acuerdos comerciales que maneja el Hotel con tarjetas de crédito y auspicios a eventos puntuales también le han beneficiado en cuanto a la exposición de la marca.
- No manejan publicidad en televisión ni en medios BTL.
- El Hotel realiza eventos muy ligados con la filosofía de la marca que se transmiten a través de la gestión de relaciones públicas de su Agencia de Comunicación.

Problemas comunicacionales

En base a las respuestas obtenidas y mi propia percepción como Coordinadora de Comunicación del Hotel, puedo determinar los siguientes problemas de comunicación:

- No ha existido una relación con los medios de comunicación más allá que el asistir a coberturas de eventos corporativos.
- La empresa no explota la comunicación de las actividades que realiza al interior del hotel lo suficiente como para ser vista como una empresa socialmente responsable con la sociedad.
- No se ha involucrado lo suficiente a los clientes corporativos en los eventos que realiza el hotel.
- El hotel es visto únicamente como una opción de hospedaje mas no como un lugar de entretenimiento
- Los restaurantes no están posicionados en el mercado como una opción de oferta gastronómica.
- No se ha involucrado al segmento de Tour & Travel (Agencias de Turismo) al Plan de Fidelización del hotel, es decir es un público externo que no se ha llegado con una fuerte comunicación.
- Los estándares internacionales que maneja la marca en ocasiones restringe la difusión de información hacia los públicos externos.

Objetivo General

Proponer cuatro campañas orientadas a solucionar los problemas de comunicación externa de JW Marriott Quito, encontrados durante la investigación de carácter cualitativo realizada a personal del área de marketing del hotel.

Objetivos Específicos

- Involucrar a la sociedad en actividades que beneficien a la comunidad de Quito.
- Estrechar las relaciones con los medios de comunicación que trascienda las invitaciones a cobertura de eventos corporativos.
- Fidelizar las relaciones con los clientes corporativos a través de eventos y actividades corporativas.
- Involucrar a las agencias de turismo como un público importante del hotel a través de actividades direccionadas específicamente hacia ellos.

Campañas de Comunicación Externa

Tema: 15° Aniversario de JW Marriott Quito

Logo:



Fig. 76. Logos Campañas Externas.

Campaña de Comunicación 1: Clientes Corporativos

Fase Expectativa

Frase: ¡Reserva la Fecha!



Fig. 77. Táctica Expectativa Campaña 1.

Fase Informativa

Frase: ¡Celebra nuestro 15º Aniversario y déjate envolver del lujo de un cinco estrellas!



Fig. 78. Táctica Informativa Campaña 1.1.



Fig. 79. Táctica Informativa Campaña 1.2.

Presentación especial a cargo del pianista Ivann, mezcla entre los sonidos de la clásica y las nuevas tendencias, con claras influencias sinfónicas del griego Yanni y la electrónicas del japonés Kitaro.

Fase Recordación

Frase: ¡879 razones para seguir celebrando!



Fig. 80. Táctica Recordación Campaña 1.1.



Fig. 81. Táctica Recordación Campaña 1.2.

Cronograma

N	Actividad	Responsable	Detalle	Periodo de Tiempo															
				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO			
				S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
CAMPAÑA 1: CLIENTES CORPORATIVOS																			
Expectativa																			
1	Mailing de expectativa a clientes solamente con la fecha del evento.	Comunicación	3 envíos en 3 semanas																
Informativa																			
2	Enviar una invitación al Coctel de Aniversario por los 15 años. Ambientar a la Hacienda con los elementos del logo.	Comunicación	2 semanas antes hasta el evento-repartición de invitaciones																
Recordación																			
3	Entrega de una caja con el número representativo de la Cava de Vinos de la Hacienda que contiene un sacador de aire para las botellas de vino que tiene grabado el logo.	Comunicación	1 día- al finalizar el coctel.																

Fig. 82. Cronograma Campaña 1.

Presupuesto

Presupuesto Campaña 1					
N	Concepto	Valor U.	Subtotal	IVA	Total
Cóctel					
1	Pianista Ivann - Show 1h30 y Viáticos	1500	1500	180	1680
200	Invitaciones	0.96	192	23.04	215.04
1800	Bocaditos y descorches	0.83	1500	180	1680
185	Cajas de Regalo	6	1110	133.2	1243.2
185	Bombas de Vacío	15.03	2780.55	333.67	3114.22
185	Grabado en laser con 2 logotipos	3.2	592	71.04	663.04
					8595.5

Fig. 83. Presupuesto Campaña 1.

Campaña de Comunicación 2: Medios de Comunicación

Fase Expectativa

Frase: ¡ $14 + 1 = 15$!. Pronto serás el Maestro de Ceremonia de esta ecuación!



Fig. 84. Táctica Expectativa Campaña 2.1.

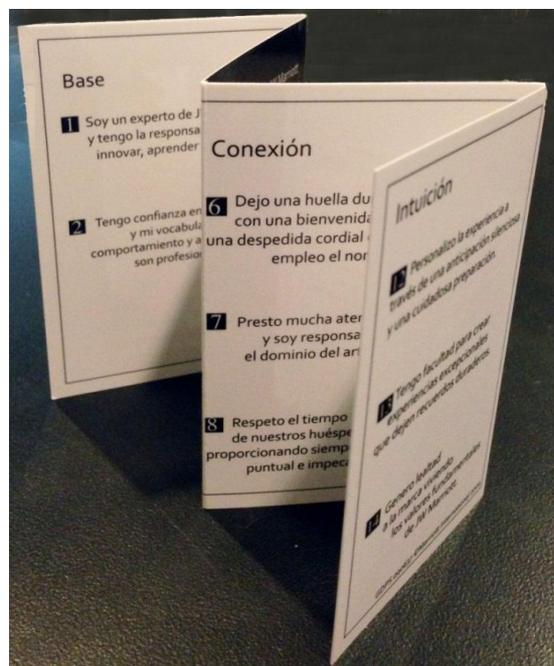


Fig. 85. Táctica Expectativa Campaña 2.2.

Base de Datos Medios de Comunicación

Base de Medios						
Nombre	Apellido	Medio	Teléfono	Mail	Ciudad	
Alicia	Saona	Grupo Televisa	Brasil N39-91 y Granda C	2467260	Quito	
Diana	Davila	Grupo Televisa	Brasil N39-91 y Granda C	2467260	Quito	
Fernando	Ehlers	La Televisión	Pasaje e. De la rosa n45-	2446838	Quito	
Carolina	Ehlers	Laa Televisión	Pasaje e. De la rosa n45-	2446838	Quito	
Xavier	Basantes	Lideres	Av. Vicente maldonado #	2-2670999	Quito	
Christian	Del Alcazar Ponce	Mas Comunicacion	Av. De los shyris n 35 - 7	333 2918	Quito	
Gabriela	Mayorga	Mas Comunicacion	Av. De los shyris n 35 - 7	333 2918	Quito	
Lance	Brashear	Miami Herald	Av. Occidental y Condad	2539-888	Quito	
Maria Fernanda	Benitez	Radio Quito	Whymper y Coruña	2508301 ext.	Quito	
Marcelo	Dotti	Radio Sucesos	Av. eloy alfaró 4669 y granados		Quito	
María Augusta	Jácome	Revista Caras	Rumipamba 706 ENTRE r	2467260	Quito	
Roxanna	Mancino	Revista Caras	RUMIPAMBA 706 ENTRE	2467260	Quito	
Carolina	León	Revista Cosas	AV.12 de Octubre N2614	02-2467689	Quito	
Ma. Dolores	Palacios	Revista Cosas	AV.12 DE OCTUBRE N261	2545-248 ext	Quito	
Cristina	Sarzosa	Revista Dolce Vita	San ignacio e12-134	2900570	Quito	
Monica	Stracuzzi	Revista IR de Lan	Av. Naciones Unidas y L	984895534	Quito	
Bernardo	Abad	Teleamazonas	Antonio granda centeno	2430351	Quito	
Janeth	Hinostroza	Teleamazonas	Shyris y suecia. Edificio a	2430351	Quito	
Patty	Terán	Teleamazonas	Avs. eloy alfaró 1731 y de	2272802	Quito	
Juan Carlos	Soza	Telerama	Diego de almagro y av. C	2507718	Quito	

Fig. 86. Base de Medios JW Marriott Quito.

Fase Informativa

Frase: ¡15 años orquestando una sinfonía de servicio!

JW MARRIOTT
QUITO

Con motivo de su 15º Aniversario, JW Marriott Quito le invita a ser parte del **Taller "Sinfonía de Servicio"**, donde aprenderá los secretos de brindar un servicio de excelencia.

Lugar: Salón "La Biblioteca"
Fecha: Miércoles, 03 de julio 2014
Hora: 08h30

1999 • 2014

Que suene la
MÚSICA

Fig. 87. Táctica Informativa Campaña 2.1.



Fig. 88. Táctica Informativa Campaña 2.2.

Fase Recordación

Frase: *¡Sigue orquestando las 14 notas de la Sinfonía de Servicio!*



Fig. 89. Táctica Recordación Campaña 2.

Cronograma

N	Actividad	Responsable	Detalle	Periodo de Tiempo																			
				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO							
				S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4				
CAMPAÑA 2: MEDIOS DE COMUNICACION																							
Expectativa																							
1	Envío de folleto de mano que describe los 14 principios de servicio junto a una tarjeta con la frase de expectativa.	Comunicación																					
Informativa																							
2	Invitación al Curso de Sinfonía de Servicio, donde los periodistas podrán entender, conocer y experimentar la excelencia en servicio.	Comunicación																					
Recordación																							
3	Caja con un flash memory que contiene toda la información de la filosofía corporativa del Hotel y el material recibido en el curso, más un video que recoge la trayectoria del hotel en los 15 años.	Comunicación																					

Fig. 90. Cronograma Campaña 2.

Presupuesto

Presupuesto Campaña 2					
N	Concepto	Valor U.	Subtotal	IVA	Total
Taller					
30	Tarjetas Expectativa	0.3	9	1.08	10.08
30	Folleto Expectativa	1.2	36	4.32	40.32
20	Desayuno Continental	12	240	28.8	268.8
20	Regalo Flash Memory	16	320	38.4	358.4
20	Caja Flash Memory	5.2	104	12.48	116.48
					794.08

Fig. 91. Presupuesto Campaña 2.

Campaña de Comunicación 3: Agencias de Turismo

Fase Expectativa

Frase: ¡Prepárate para el Festejo!



Fig. 92. Táctica Expectativa Campaña 3.

Fase Informativa

Frase: ¡Celebra los 15 años de JW Marriott en un recorrido al Ecuador!



Fig. 93. Táctica Informativa Campaña 3.

Fase Recordación

Frase: ¡15 años más por reinventar al Ecuador!



Fig. 94. Táctica Expectativa Campaña 3.

Cronograma

N	Actividad	Responsable	Detalle	Periodo de Tiempo															
				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO			
				S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
CAMPAÑA 3: AGENCIAS DE TURISMO																			
Expectativa																			
1	Actividad BTL donde una mujer vestida de Chola Cuencana visita a las agencias y les realiza un concurso acerca de la historia del hotel y la marca.	Ventas/ Comunicación																	
Informativa																			
2	Invitación a la fiesta temática típica ecuatoriana de las regiones del Ecuador.	Comunicación																	
Recordación																			
3	Portarretratos de ellos en la fiesta junto a las cholos cuencanas que contenga el logo del año.	Comunicación																	

Fig. 95. Cronograma Campaña 3.

Presupuesto

Presupuesto Campaña 3					
N	Concepto	Valor U.	Subtotal	IVA	Total
Fiesta					
1	Ballet Jacchigua	1500	1500	180	1680
1	Chola Cuencana Vestimenta	50	50	6	56
1	Roll-Up	65	65	7.8	72.8
400	Invitaciones	0.65	260	31.2	267.8
4000	Bocaditos y descorches	0.83	3320	398.4	3718.4
400	Portarretratos e impresión de fotos	3.2	1280	153.6	1433.6
					7228.6

*Fig. 96. Presupuesto Campaña 3.***Campaña de Comunicación 4: Comunidad****Fase Expectativa**

Frase: ¡15 razones para pintarte de verde.. espéralas!

*Fig. 97. Táctica Expectativa Campaña 4.*

Fase Informativa

Frase: ¡Festeja con nosotros nuestros 15 años reforestando!



Fig. 98. Táctica Informativa Campaña 4.1.



Fig. 99. Táctica Informativa Campaña 4.2.

facebook

J W Marriott Quito Biografía Ahora Panel de administración



JW MARRIOTT. QUITO

JW Marriott Quito • Orellana 1172 y Av. Amazonas • 2972000 • www.jwmarriottquito.com

J W Marriott Quito
A 4,072 personas les gusta esta página • 47 personas están hablando sobre esto

Hotel
Av. Amazonas 1172 y Orellana, Quito
+593 2-297-2000
Agrega tus horarios

Información Fotos Marriott Quito Contactos Book Now!

Lo más destacado

JW MARRIOTT. QUITO

Festeja nuestros 15 años ¡REFORESTANDO!

Lugar: Parque Alegría - Sector Atucucho Norte
Fecha: Sábado 13 de julio, 2014
Hora: 08h30

15th Anniversary 1999 • 2014

Me gusta · Comentar · Compartir

A Oscar Ayala Guzman, Ann Rachel Conde Martinez y Elizabeth Torres les gusta esto.

Escribe un comentario...

208 personas vieron esta publicación Difundir publicación

Subir y bajar gradas representa un gasto calórico promedio de 1100 calorías por hora frente a las 550 del fútbol, 700 del baloncesto y 200 de caminar. ¡Házlo parte de tu rutina diaria!

JW MARRIOTT. QUITO

ECO TIP

Using elevators to go one floor up or two down uses energy unnecessarily, and you miss the exercise, which is good for your health

Si utilizas el elevador para subir o bajar dos pisos, consumes energía innecesaria y dejas de hacer ejercicio que es bueno para tu salud

MARRIOTT ESPÍRITU DE CONSERVACIÓN

Me gusta · Comentar · Compartir

A Ann Rachel Conde Martinez, Elizabeth Torres, Russ Ojeda y 8 personas más les gusta esto.

Escribe un comentario...

398 personas vieron esta publicación Difundir publicación

J W Marriott Quito

Cuando una llanta está mal inflada, tiene mayor superficie de contacto con el pavimento, lo que provoca más fricción y por lo tanto mayor consumo de energía. ¡Revisa tus llantas una vez al mes!

JW MARRIOTT. QUITO

ECO TIP

Inflating your tires to the proper pressure will save 300 pounds of carbon dioxide for every 10,000 miles you drive

J W Marriott Quito

El agua es un recurso indispensable para casi todos los organismos vivientes de nuestro planeta ¡Cuidala!

JW MARRIOTT. QUITO

ECO TIP

Fig. 100. Táctica Informativa Campaña 4.3.

Fase Recordación

Frase: *¡Cuida a tu planta 15 años más!*



Fig. 101. Táctica Recordación Campaña 4.1.



Fig. 102. Táctica Recordación Campaña 4.2.

Cronograma

N	Actividad	Responsable	Detalle	Periodo de Tiempo																			
				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO							
				S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4				
CAMPAÑA 4: COMUNIDAD																							
Expectativa																							
1	Flyer electrónico para facebook de expectativa invitándoles a una iniciativa verde por el aniversario.	Comunicación																					
Informativa																							
2	Invitación electrónica a reforestar por los 15 años con las 15 razones/ Publicidad en paradas de buses.	Comunicación/ Ventas																					
Recordación																							
3	Entrega de Eco-Pots con logo de los 15 años al finalizar la reforestación.	Comunicación																					

Fig. 103. Cronograma Campaña 4.

Presupuesto

Presupuesto Campaña 4					
N	Concepto	Valor U.	Subtotal	IVA	Total
Reforestación					
1	Campaña Viral en Facebook y Twitter	150	150	18	168
1	Publicidad en Parada de Buses (5)	1200	1200	144	1344
1	Cuña Radial	250	250	30	280
100	ECO-POTS	3.2	420	50.4	470.4
					2262.4

Fig. 104. Presupuesto Campaña 4.

Conclusiones

- Las campañas ayudarán a afianzar la relación que tiene el hotel JW Marriott Quito con sus clientes corporativos, medios de comunicación, agencias de turismo y comunidad.
- Con la actividad de reforestación, el hotel será percibido como una empresa socialmente responsable y más cercana con la comunidad.

- El cóctel que brindará el hotel hacia sus clientes corporativos posicionará a su Restaurante de Carnes Argentinas como un referente en este tipo de gastronomía y fidelizará a sus cuentas.
- A través de la Fiesta temática, el hotel se identificará con el negocio diario de las agencias de turismo y a su vez logrará que ellas direccionen los grupos del segmento Tour & Travel hacia el hotel.

BIBLIOGRAFÍA

- Beltrán, Luis. Adiós a Aristóteles: La Comunicación Horizontal. Pág. 3. Acceso: 15/05/2013 <http://www.rebellion.org/docs/54654.pdf>
- Blegger, Isaac. El Enfoque de Stakeholders para la alta dirección. Pág. 14. Acceso: 14/05/2013. <http://www.redelaldia.org/IMG/pdf/0409-2.pdf>
- Brandolini, Alejandra. Comunicación Interna: Claves para una gestión exitosa. Pág. 10/54-57. Acceso: 13/05/2013
http://abcomunicaciones.com.ar/sites/default/files/cap1-claves_para_una_com_exitosa.pdf
- Briancon, Mónica. Un soporte teórico para la comunicación integrada. Pág. 26-28. Acceso: 16/05/2013 http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1815-02762009000100004&script=sci_arttext

- Capriotti, Paul. Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa. Pág. 16-22/38/140. Acceso: 16/05/2013. http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC_4ed.pdf
- Cisneros, José. El Concepto de la Comunicación. El cristal con que se mira. Pág. 73. Acceso: 17/05/2013 <http://grupo.us.es/grehcco/ambitos07-08/cisneros.pdf>
- Coré, Bernués. Comunicación Horizontal en la empresa. Acceso: 14/05/2013 <http://sergiobernues.com/blog/comunicacion-horizontal-en-la-empresa/>
- Costa, Joan. El impulsor del DirCom. Revista Imagen y Comunicación N°3 Pág. 20.
- Costa, Joan. La Comunicación: 10 voces esenciales. Pág. 251. Acceso: 18/05/2013 http://www.joancosta.com/docs/comunicacion_texto20.pdf
- Costa, Joan. Programa DirCom. Símbolo del DirCom. Acceso: 15/05/2013 <http://www.joancosta.com/content.htm#programa>
- Del Rio. Lenguaje y Expresión. Editorial McGraw Hill, 2003. Pág. 15
- Desarrollosdg.com.ar. “Comunicación y Expresión”. Definición de Comunicación. Acceso: 10/05/2013 <http://www.desarrollosdg.com.ar/educativos/expresion/aceptados.php>

- Dircom Online. El Master de Dirección en Comunicación a distancia. Pág. 87.
Acceso: 13/05/2013.
- Etkin, E. (2008). “El recorrido metodológico de la auditoría”. En Amado Suárez, A: Auditoría de Comunicación. p: 61-96, Buenos Aires, Argentina: La Crujía Ediciones.
- Fernández, Francisco. Instrumentos y medios clásicos de la Comunicación Interna. Pág. 172-175. Acceso: 19/05/2013.
http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10464/07_mediosclasicos.pdf?sequence=8
- Formanchuk, Alejandro. Comunicación Interna 2.0: Un desafío cultural. Pág. 12-17/23-24. Acceso: 18/05/2013 <http://formanchuk.com.ar/todosignifica/wp-content/uploads/E-book-Comunicacion-interna-2.0-Un-desafio-cultural-Version-0.1-Formanchuk.pdf>
- García, Josefa. Ruiz, Antonio. La Auditoria de Comunicación Interna: Una aproximación conceptual y metodológica. Acceso: 17/05/2013.
<http://www.ull.es/publicaciones/latina/a1999gjn/81haba3.htm>
- Guedez, Víctor. Los Grupos de Interés: de lo transnacional, a lo relacional y lo consustancial. Pág. 3. Acceso: 16/05/2013.

http://www.grupcies.com/boletin/images/stories/PDFBoletin/ArticuloII_Edic_72.pdf

- Martínez de Velasco, Alberto. Abraham Nosnik. “Comunicación organizacional práctica”. Editorial Trillas. México 1988. pág. 22.
- Mehrabian, Albert. Ferris, Susan. Journal of Consulting Psychology. “Inference of attitudes from nonverbal communication in two channels”, 1957. Acceso: 16/05/2013 <http://elmetodo1980.wordpress.com/2011/07/>
- Planificación Integral de la Comunicación. Diferencias entre los tipos de comunicación: corporativa, comercial e institucional. Acceso: 19/05/2013 <http://armandopci.wordpress.com/2012/01/19/tipos-de-comunicacion-en-la-empresa/>
- Pickon, David. Broderick, Amanda. Integrated Marketing Communications. Acceso: 17/05/2013. http://finntrack.co.uk/learners/integ_mktcomms.htm
- Portal tiposdecomunicacion.net. “Tipos de Comunicación”. Acceso: 12/05/2013. <http://tiposdecomunicacion.net/>

- Ritter, Michael. Imagen y Reputación. Pág. 1-4. Acceso: 15/05/2013.
http://ritterandpartners.median-webstudio.de/es/documentos/Imagen_y_Reputacin.pdf
- Scheison, Daniel. El poder y la acción a través de comunicación estratégica. Pág. 209/288.
- Scribd.com. Origen de la Comunicación. Acceso: 10/05/2013.
<http://www.scribd.com/doc/36768058/Origenes-de-La-Comunicacion>
- Shannon y Weaver. Modelo de Shannon y Weber, 1954. Acceso: 14/05/2013
http://cv.uoc.edu/UOC/a/moduls/90/90_332/web/main/m4/web/main/m1/2.html
- Shannon y Weaver. Modelo de Shannon y Weber, 1954. Cuadro de la Organización Jerárquica de los Tipos de Interacción de la Comunicación. Acceso: 14/05/2013
http://cv.uoc.edu/UOC/a/moduls/90/90_332/web/main/m4/web/main/m1/2.html
- Soriano, Claudio. El enfoque clásico del marketing mix. Pág. 7.
- Tello, Max. Manual de la Auditoria de Comunicación Interna. Pág. 11

- Varona, Federico. Las Auditorias de la Comunicación Organizacional desde una perspectiva académica estadounidense. Pág. 5-9. Acceso: 15/05/2013.
http://www.uca.edu.sv/deptos/letras/sitio_pers/j_benitez/document/lectura4.pdf
- Villafañe, Justo. La Comunicación Intangible: Reinventar la Comunicación Empresarial. Pág. 9
- Villafañe y Asociados. Gestionando la Cultura Corporativa. Pág. 2. Acceso: 13/05/2013. <http://www.villafane.com/files/Cultura.pdf>
- Weiss, Wendy. América Latina en Tiempos de Globalización. Pág. 152. Acceso: 18/05/2013. <http://www.globalcult.org.ve/pub/AMII/07-Weiss.pdf>