

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

COLEGIO DE COMUNICACIÓN Y ARTES CONTEMPORÁNEAS

**COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: PLAN DE COMUNICACIÓN INTEGRAL
PARA PROVIACEROS CIA. LTDA**

DIANA ESTEFANÍA FAJARDO TROYA

GUSTAVO CUSOT, M.A. DIRECTOR DE TESIS

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

Quito, mayo de 2014

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

**Comunicación Organizacional: Plan de Comunicación
Global para Proviaceros Cia. Ltda.**

DIANA ESTEFANÍA FAJARDO TROYA

Gustavo Custo, M.A.,

Director de Tesis

Hugo Burgos, Ph.D.

Decano del Colegio de Comunicación
y Artes Contemporáneas

Quito, mayo de 2014

© 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: Diana Estefanía Fajardo Troya

C. I.: 1716485634

Quito, mayo de 2014

AGRADECIMIENTOS

Gracias a mis padres por ser mi apoyo incondicional y creer siempre en mí. Gracias por todo su amor, ternura y compañía en cada paso de mi vida. Gracias Pa por todo tu sacrificio, tu entrega y tu sonrisa que siempre me enseña que aunque el camino tenga dificultades, es mejor si se camina con alegría; este logro es nuestro. Gracias Ma por tus palabras de aliento que siempre me dieron impulso y fueron tan oportunas cuando la meta se veía tan lejana; gracias por creer que todo lo puedo y que cosas grandes me esperan. Gracias Ñaño por ser mi compañero de vida, por estar siempre en las buenas y no tan buenas y por enseñarme día a día la grandeza de tu corazón y generosidad. Gracias Andy R. por caminar a mi lado cumpliendo mis sueños y siendo parte de ellos. Gracias a mis abuelos, de los que he aprendido tanto en este último tiempo, porque con sus gestos de amor, fuerza y valentía, me enseñaron que la vida hay que vivirla ante todo con dignidad y entereza.

Finalmente, gracias Gus por tu apoyo, confianza y cariño; más que un buen profesor, eres un gran ser humano al que tengo el gusto de llamar mi amigo.

RESUMEN

El acelerado incremento y avance de las tecnologías de la comunicación ha provocado un cambio trascendental en la dinámica y forma de vida de la sociedad contemporánea. La era de la información, también conocida como la sociedad del conocimiento, es un concepto que incluye una dimensión de transformación social, cultural, económico, político e institucional, y una perspectiva más pluralista y de desarrollo. A nivel organizacional, el enfrentar la era de la información ha supuesto un reto para las empresas, que han tenido que replantear estratégicamente, y en diferentes niveles, el manejo de la comunicación. En este contexto, es inevitable pensar en la importancia de la comunicación integral, entendida como la planificación estratégica de todas las actividades comunicacionales para lograr una gestión coherente apegada a la estrategia de negocio y objetivos organizacionales, así como para homogeneizar los mensajes para todos los públicos.

ABSTRACT

The accelerated growth and advancement of communication technologies has led to a major change in the dynamic lifestyle of contemporary society. The information age, also known as the knowledge society, is a concept that includes a dimension of social, cultural, economic, political and institutional transformation, and a more pluralistic and developmental perspective. At the organizational level, to face the information age has been a challenge for companies. They have had to rethink strategically, and at different levels, how to manage communication. In this context, it is unavoidable to think of the importance of integrated communication, understood as the strategic planning of all communications activities to achieve consistent management attached to the business strategy and organizational objectives as well as to standardize the messages for all audiences.

JUSTIFICACIÓN

La comunicación es un proceso de intercambio de información entre dos o más persona que es indispensable para la vida en sociedad. A nivel organizacional, el adecuado manejo de la comunicación permite a las organizaciones vincularse de manera más estratégica y efectiva con sus diferentes públicos de interés. Por esta razón es de suma importancia gestionar la comunicación integralmente de tal manera que se convierta en un activo intangible en las organizaciones y que permita darle un valor agregado que las diferencie en el mercado.

Tabla de contenido

© Derechos de autor	4
Agradecimientos	5
RESUMEN	6
ABSTRACT	7
JUSTIFICACIÓN	8
MARCO TEÓRICO.....	11
Comunicación	11
Definición	11
Corrientes.....	11
Teorías.....	12
Elementos de la comunicación.....	15
Comunicación verbal y no verbal	16
Comunicación Organizacional.....	19
Definición	19
Teorías de la Comunicación Organizacional	20
Historia.....	21
DirCom	23
La cultura de la comunicación	24
Cultura Organizacional	26
Identidad	28
Imagen.....	29
Reputación	30
Los públicos o stakeholders en las organizaciones.....	34
Comunicación Interna.....	37
Definición	38
Dimensiones.....	38
Funciones	39
Canales y Herramientas de comunicación	39
Auditoría de Comunicación	42
Comunicación Externa.....	48
Definición	48
Relaciones Públicas	49
Responsabilidad Social Empresarial.....	53

Comunicación Global	55
AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	56
Empresa.....	56
Historia.....	56
Misión:	56
Visión:.....	56
Valores:.....	57
Mapa de públicos	57
Objetivo de la auditoría.....	58
Metodología de Investigación.....	58
Universo de estudio.....	58
Muestra de estudio	59
Resultados	59
CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	72
Objetivo General.....	72
Tema de la campaña:	72
Campaña 1: Sé parte de esta historia	73
Campaña 2: Por si las dudas	80
Campaña 3: Tus ideas nos reinventan.....	86
Campaña 4: Juntos construimos historias	91
CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN EXTERNA.....	97
Mapa de públicos	97
Objetivo General:.....	100
Objetivos específicos:	100
Método:.....	100
Técnica.....	100
Tema de campaña:	101
Campaña 1: Juntos crecemos como Comunidad	101
Campaña 2: Conociendo a Proviaceros	105
Campaña 3: Explorando nuevos horizontes.....	109
Campaña 4: Gracias por ser parte de nuestra historia.....	112
Bibliografía	116
ANEXO A.....	120

MARCO TEÓRICO

Comunicación

Definición

La acción comunicativa de los seres humanos está dada por su naturaleza y se ha consolidado a lo largo de los años como parte del desarrollo de la sociedad moderna. La interacción entre individuos a través de la comunicación es indispensable no solo para satisfacer necesidades primarias del ser humano, sino sobre todo para poder desenvolverse en el mismo sistema en el que vive. Así se entiende a la comunicación como el proceso humano de intercambio de información entre personas lo que permite entablar contacto y relacionarse para transmitir ideas, pensamientos y experiencias (León, 2005) es decir, crecer como sociedad.

Para poder contextualizar el presente marco teórico, es importante entender el concepto de comunicación en la sociedad. Para empezar la palabra “comunicación” viene del latín “communis” que significa común. (Fernández Gordon, 1992). Así se entiende que la comunicación es poner algo en común para que sea compartido y entendido. Esto significa entonces que el momento en el que se comparte una información, por ejemplo, y se pone en común, tanto el emisor como el receptor están “sintonizados” para entender el mensaje que ha sido comunicado.

Corrientes

La historia de la comunicación es extensa y a lo largo de su estudio se ha planteado una serie de teorías que han adquirido importancia y han establecido los modelos comunicacionales que actualmente se utilizan.

Según Piazzo, existen cuatro principales corrientes que han determinado las teorías de comunicación:

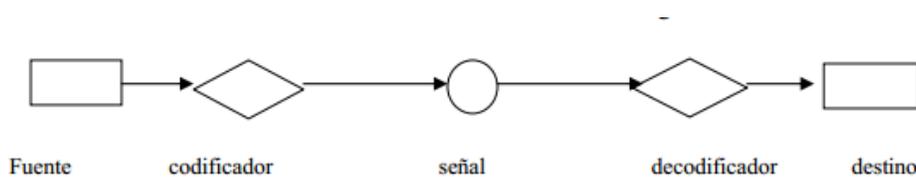
1. **Mecanicista:** el concepto de comunicación está pensado solamente como transmisión de información y transacción de emociones y valores en relación al mensaje.
2. **Interaccionismo simbólico:** se lo entiende como la manera de poner las cosas en común; es decir que compartan significados. Además contempla los aspectos relacionados a la construcción social de la realidad y cómo los sujetos ayudan a crear esa realidad. Por esta razón, esta corriente plantea a la comunicación como un intercambio y realza la participación activa del destinatario del mensaje
3. **Sistemática:** pone énfasis en el proceso de emisión de un mensaje, pasando por unas interferencias que transforman y dan lugar a otras interpretaciones hasta llegar al receptor.
4. **Psicológica:** Esta corriente contempla que el proceso interpretativo que cada receptor utiliza para dar sentido al mensaje recibido, dando así aun más fuerza a la distinción existente entre la intención del emisor y el significado otorgado por el destinatario.

Teorías

Así mismo, se han planteado una serie de teorías que buscan ejemplificar los procesos comunicacionales. A continuación se detallan algunas de ellas para poder comprender mejor el concepto de la comunicación y el proceso que ésta implica.

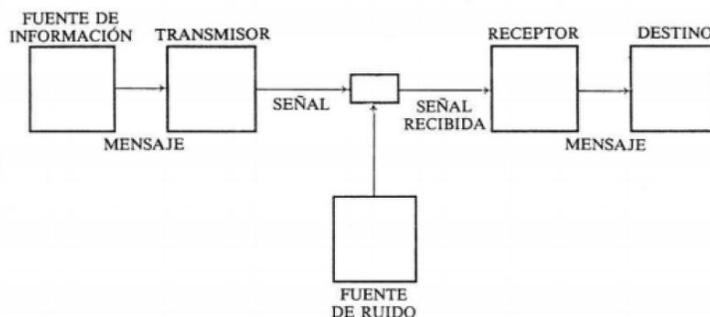
Según (Fernández Gordon, 1992) cuando el emisor intenta poner en común algo para su receptor o destinatario, suceden una serie de procesos que permiten que ambos estén en sintonía. El modelo que propone el autor es que para poder establecer cualquier tipo de comunicación al

menos serán necesarios tres elementos: el emisor, el mensaje y el destino. En principio el emisor se apropia de la información que quiere compartir y la prepara en sus términos para que pueda ser compartida. Esto significa que mientras esa información no esté codificada, a través de la palabra, no podrá ser transmitida, y según el autor, no podrá tener gran alcance a menos de que sea transmitida por un medio de comunicación masivo como la televisión o la radio. Acto seguido, y una vez que el mensaje fue codificado y enviado a su receptor, el emisor pierde control sobre lo que ha enviado, dándole un carácter independiente al mensaje hasta que llegue a su destino. De esta manera, y para completar el proceso, hace falta que el mensaje llegue al destinatario y éste lo descodifique, ya sea bajo los mismo términos y conocimientos bajo los cuales se emitió el mensaje, o por el contrario, que la descodificación sea errónea y el mensaje sea interpretado de manera diferente a la del emisor.



(La Comunicación Humana, Fernández-Gordon, 1992, p. 4)

Por otro lado, Shannon y Weaver plantearon la teoría matemática de la comunicación definiéndola como “un problema de transmisión de un polo a otro que necesita la reproducción o duplicación de un conjunto de unidades de información” (Shannon, 2009)



Fuente: Shannon y Weaver (1981)

Bajo este esquema se entiende que la comunicación es la emisión de un mensaje (información) que viaja a través de un determinado canal que le permita llegar hasta su receptor. Se entiende además, que este proceso podría tener complicaciones considerando la existencia del ruido, que puede impedir o dificultar, tanto la llegada exitosa del mensaje (pérdida de información) como la descodificación adecuada del mismo. Así, este modelo “se centraba en un aspecto concreto de la comunicación: la eficacia en la transmisión de mensaje, sin embargo se partía de una concepción amplia del fenómeno comunicativo, pues consideraba a la comunicación como el conjunto de procedimientos por medio de los cuales un mecanismo (...) afecta a otro mecanismo.” (Shannon, 2009)

Desde otra perspectiva, Thompson, quien ya introduce la idea de los medios de comunicación en escena, plantea que la dinámica de la comunicación implica nuevas formas de interacción en la sociedad y por lo tanto nuevas formas de relacionarse y comunicarse con los otros. Así, se entiende que una vez que las personas utilizan los medios de comunicación, éstas pasan a formar parte de una nueva forma de interacción (y recepción de información) alejada del clásico cara-cara que es tal vez el tipo de comunicación más común en la vida cotidiana (Thompson, 1998).

Por esta razón, el autor define a la comunicación como un “tipo diferenciado de actividad social que implica la producción, transmisión y recepción de formas simbólicas, y que compromete la materialización de recursos de varios tipos” (Thompson, 1998).

En este punto, vale la pena mencionar que en el fenómeno comunicacional conviven tanto los aspectos visibles (códigos) e invisibles (significados), como los tangibles (proposiciones) e intangibles (intenciones), los sucesos y las opiniones, las funciones patentes y las meta-funciones latentes (Thompson, 1998). Todos éstos conforman la dinámica de la comunicación y contextualizan la manera en la que suceden todos los procesos comunicacionales.

Elementos de la comunicación

Dentro de la comunicación existen algunos elementos que son parte y acompañan el proceso comunicacional. Según (Slocum, 2004) están los siguientes elementos:

- **Contexto:** situación / estado a través del que se puede entender el mensaje en relación a otros eventos.
- **Situación:** Circunstancia en la que se desenvuelven el proceso comunicacional.
- **Fuente:** Es el origen donde se genera la información.
- **Emisor:** Es quien transmite en primera instancia el mensaje.
- **Canal:** A través de donde viaja el mensaje.
- **Medio:** es la herramienta que se utiliza para transmitir el mensaje.
- **Ruido:** Es un fenómeno que interfiere dentro de las señales del proceso de comunicación.
- **Receptor:** Quien recibe y decodifica el mensaje.
- **Codificación:** Proceso a través del cual el emisor pone en común un mensaje para que se entienda.

- **Decodificación:** Proceso por el que se interpreta o descifran los mensajes en base a los conocimientos de quien recibe el mensaje.
- **Código:** Conjunto de signos y símbolos compartidos que permiten descifrar el mensaje.
- **Mensaje:** Conjunto de información que se transmite
- **Retroalimentación:** Recibir información de regreso convirtiendo al emisor en destinatario y viceversa para comprobar si el mensaje se recibió como se esperaba.

Comunicación verbal y no verbal

Como ya se mencionó anteriormente, la comunicación es parte fundamental dentro de los procesos de socialización e interacción entre grupos humanos. Ésta, además de los componentes y procesos en los que se contextualiza, se clasifica en dos grandes grupos: comunicación verbal y no verbal.

En la comunicación verbal, el lenguaje es aún el factor más importante, pues resulta la manera más efectiva de emitir un mensaje y que éste sea comprendido gracias a que compartimos un mismo sistema de significados. Sin embargo, vale considerar que dentro de los procesos comunicacionales, existen los mensajes no verbales, que se relacionan a la expresión del cuerpo, postura, tono de voz, vestimenta, uso de accesorios etc., que, aunque no seamos conscientes, comunican y transmiten más información que a través de la comunicación verbal (Pease, s/a).

Según Allan Pease, entre el 87% y 89% de la información llega por la vista y entre el 9% y 11% por los oídos, mientras que Villahizán (2007) afirma que la comunicación no verbal influye cinco veces más que la oral, y es así que el emisor confía más en lenguaje corporal que en la palabra (Crespo, 2012). Estos datos confirman la importancia y relevancia del lenguaje no verbal o corporal al establecer relaciones con otras personas, y más aún cuando se trata y procura

transmitir mensajes conscientes para situaciones específicas como en negocios, publicidad o política.

En este contexto, la importancia del lenguaje no verbal es tal, que se considera que en un primer encuentro cara a cara solo el 35% tiene un componente verbal, mientras que el 65% restante corresponde al no verbal (Crespo, 2012). Así mismo, se considera que en términos generales, únicamente el 7% del lenguaje es verbal, mientras que un 93% está relacionado al lenguaje del cuerpo (Corral, 2007) Según Thiel, el lenguaje del cuerpo es más sincero que lo que dicen las palabras, por lo que la vista se convierte en el principal mecanismo para percibir lo que es verdaderamente importante. Mientras que a través de la vía verbal llegan los hechos duros y concretos, a través de la vía no verbal se refleja y transmite una “imagen del alma” (Thiel, 1999).

Así, los gestos o el movimiento de las extremidades, al igual que las palabras, solo adquieren un significado cuando están en relación con otros gestos; es decir cuando se los analiza en contexto y no aisladamente. En ese sentido, compartimos un lenguaje común mundial, a pesar de manejar diferentes dialectos, gramática y puntuación que varía de idioma a idioma. Por ejemplo, una sonrisa significa alegría, así como asentir con la cabeza es un gesto de aprobación o fruncir el seño significa enojo. Aquí es importante y necesario entender también que existen gestos heredados y aprendidos, lo que demuestra que si bien mucho del lenguaje corporal es inconsciente y hasta natural, sí se puede aprender y desarrollar técnicas que mejoren y desarrollen el manejo del mismo. Un ejemplo de gesto inconsciente es el del niño cuando miente y se tapa la boca sin pensar en cómo disimular su expresión. Con los años, este tipo de acciones inconscientes no se pierden, pero se pueden modificar en pro de disimular y evitar delatarnos ante ciertas circunstancias (Thiel, 1999). Si entonces el lenguaje corporal refleja el

estado de ánimo, la personalidad, la esencia o la capacidad de establecer contacto con otras personas, lo importante es conocer el mensaje que se intenta transmitir y qué es lo que realmente se comunica con las diferentes partes del cuerpo; es decir tomar conciencia sobre lo que se comunica y cómo se comunica (Crespo, 2012).

Por otro lado, el lenguaje corporal también desempeña un papel importante, pues aunque no se pronuncie palabra alguna, el cuerpo transmite mensajes que inconscientemente serán descodificados o interpretados por los demás. Esto resulta evidente en números; el 93% del lenguaje es no verbal (Pease, s/a). Así, la comunicación e interacción entre personas depende en mayor proporción de la intensidad de la voz, la manera de pararse, los gestos o movimientos que haga el cuerpo, etc. Por esta razón, por ejemplo a nivel político, se recomienda que los candidatos disciplinen el temperamento, regulen el tono de voz, sonrían, se muestren accesibles, mantengan una buena postura, etc. (Corral, 2007). Un punto importante que trata María Sol Corral, es que a la hora de manejar el cuerpo, resulta sencillo si se asume una posición en la que la otra persona es como un espejo y de esta manera se puede ver y aprender cómo es el lenguaje que se usa y cómo lo perciben los demás. Parte de la estrategia es conocer cómo se trabaja con el cuerpo y tener conciencia sobre lo que se hace con él, como por ejemplo, el uso de las manos, la mirada, la postura, el control sobre las extremidades y el manejo de la vestimenta, sobre todo durante apariciones en público (Corral, 2007).

Otro punto importante es la inteligencia verbal que contiene tres principios elementales: lo que se dice (escrito u oral), cómo se dice y cómo se ve cuando se dice (Corral, 2007). En base a estos principios, el público construye una imagen muy precisa sobre la persona, ya que los mensajes que se transmiten vienen directamente de la fuente y si se manejan estratégicamente no queda abierta la posibilidad de que se mal entiendan o se saquen de contexto. Según Víctor

Cardoso, 7% representa el contenido del mensaje, 37% el tono y la manera en la que se lo dice y el 56% cómo se ve físicamente la persona y cómo se maneja en público. Es así que, por ejemplo, el tono de la voz es sumamente importante, porque puede captar la atención del público y proyectar seguridad, conocimiento de ciertos temas y control de la situación. También, el contenido de los discursos debe ser claro y estudiado por quien lo maneja, de tal manera que no sucedan errores como el uso de muletillas que ponen en evidencia la falta de preparación o nerviosismo. Además, el uso del lenguaje simple y concreto es fundamental, porque el mensaje es entendido de manera clara y directa; una forma clave de lograrlo es a través del ejemplo y la coherencia del discurso versus las acciones (Corral, 2007).

Vale remarcar el carácter estratégico que implica el manejo del lenguaje corporal como elemento de la imagen. La estrategia radica en el hecho de que todo lo que se trabaje sobre este aspecto tendrá un fin y una intención consciente sobre otras personas. Por esta razón, es que se requiere entrenamiento y posteriormente acciones conscientes respecto a lo que comunica el cuerpo.

Comunicación Organizacional

Definición

A lo largo de esta investigación, se han encontrado una serie de definiciones sobre la comunicación organizacional pero que de manera general llevan al mismo punto. Se trata de un sistema de comunicación que permite el flujo de información y de procesos en las organizaciones tanto interna como externamente y que contempla una serie de elementos, tanto técnicos como estratégicos. Este sistema de comunicación permite en sí la creación y funcionamiento de estructuras organizacionales de acuerdo a sus necesidades y propias realidades.

Según Goldhaber (2000), la comunicación organizacional es “el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”. Por otro lado, Andrade de San Miguel la define “como el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre esta y su medio” (2004) Finalmente, Fernández Pérez (2012) describe a este proceso como “un conjunto de técnicas independientes que facilitan el proceso de comunicación entre sus miembros y su entorno (Saladrigas Medina, 2005).

La concepción del término mismo surge a partir de la idea integradora de la comunicación superando disciplinas que hasta hace poco se practicaban aisladamente como la publicidad o el marketing. Dentro de las organizaciones, la comunicación permite que exista un funcionamiento uniforme de todas las áreas y que las tareas designadas sean ejecutadas de manera eficaz y en pro de que todos cumplan los objetivos planteados por la organización. En ese sentido, se considera a la comunicación organizacional como una serie de sistemas ordenados y analizados que permiten conocer e informar al talento humano para fomentar la cooperación así como el trabajo en equipo y el sentido de unidad. En ese sentido, y como se detallará posteriormente, la información que se genera debe ser confiable, además se debe crear y mantener una imagen y reputación en el tiempo, utilizar canales y herramientas estructuradas y finalmente diseñar estrategias adecuadas para la realidad de cada organización.

Teorías de la Comunicación Organizacional

Clásica: Se entiende a la comunicación como una estructura piramidal donde la retroalimentación no es prioritaria y el envío de la información va en una sola dirección. No se le otorga importancia al clima dentro de la organización y por lo tanto tampoco al sentir de los colaboradores. Está más enfocada a cumplir los objetivos organizacionales y por lo tanto a los resultados que se obtienen.

Humanista: Esta teoría abarca la comunicación horizontal y ascendente; es decir que existe mayor apertura por conocer la opinión de los miembros de la organización generando retroalimentación y un alto nivel de integración. Además, surge un interés por las relaciones interpersonales (Saladrigas Medina, 2005).

Teoría de Sistemas: Sistematiza y abarca a las dos teorías antes expuestas. La organización es considerada un sistema y básicamente su funcionamiento depende de la sinergia y buen manejo de los subsistemas de los que está compuesta.

Estas tres teorías antes expuestas ejemplifican los diferentes niveles en los que se ha contemplado la gestión de la comunicación organizacional, y cómo se ha desarrollado con el tiempo incorporando elementos importantes de las organizaciones, como a sus colaboradores y el clima laboral de las mismas.

Historia

A mediados del siglo XX cuando cae el industrialismo y empieza la era del posindustrialismo actual, surgen una serie de eventos (nuevos sistemas económicos basados en las telecomunicaciones, evolución de la publicidad a nivel de tecnología y de forma, el triunfo del marketing, etc.) que dan paso a una “creciente complejidad”, donde nada es “lineal ni puntual, sino que se relaciona y entreteje” (Costa, 2005), así como a nuevos fenómenos de cambio y nuevos medios que cuestionan la hegemonía de la publicidad, que hasta inicios del siglo XX había tenido enorme importancia en los negocios y había sido el principal medio para llegar a los consumidores (Costa, 2005). Es por esto que dicho cambio supone un nuevo paradigma, donde se sustituye la cultura material (producción y venta de insumos) por la cultura del servicio, generando nuevos problemas y sobre todo nuevos cuestionamientos sobre la necesidad de las empresas de buscar otros métodos y formas de relacionarse con el público. Para

el año 1977, y como una salida a lo antes planteado, Joan Costa (2005) plantea la propuesta de integración de las comunicaciones de la empresa y cita textualmente:

“El centro nuclear de las relaciones con la nueva sociedad será la empresa, en tanto que organización que emprende, que realiza acciones, actos, hechos que son productores de realidad. Como tal centro nuclear de acción, ella se hará responsable de su conducta y de su comunicación –siendo esta integrante de su conducta-.”

Y es así que la comunicación entendida como flujo de interacciones entre individuos y grupos a nivel global llega primero a las empresas (Costa, 2005), quienes la dirigirán desde dentro mismo en base a estrategias que unifiquen el mensaje tanto dentro como fuera de la empresa y de manera positiva. Pero no es sino hasta 1988 que se reconoce el término y la profesión de DirCom en el TOP-COM organizado en Francia (Enrique, A. Morales, F., 2007) y de esta manera se empieza a considerar a la comunicación como un valor estratégico para las empresas e instituciones. (Enrique, A. Morales, F., 2007)

Debido al carácter global e incluyente que ha tomado la comunicación a nivel empresarial (Enrique, A. Morales, F., 2007), es importante que cada empresa desarrolle su propio plan estratégico comunicacional en base a sus propias necesidades y fines específicos, integrando la comunicación institucional, organizacional y mercadológico (Costa, 2008) de tal forma que todas estén encaminadas por la misma dirección. Gracias a esto, ha habido cambios significativos en el proceder interno y externo de las empresas, convirtiendo principalmente al talento humano en su instrumento más importante, así como el crecimiento, y de cierta manera posicionamiento, del departamento de comunicación dentro de las empresas. Todos estos cambios, además disminuyeron la brecha no fundamentada entre ciertas herramientas de la

comunicación, logrando ahora una sinergia de las mismas en pro de los objetivos organizacionales.

DirCom

El concepto de Director de Comunicación, o DirCom como se lo conoce, nace de “la necesidad real experimentada por las empresas” (Costa, 2005) por integrar todas las partes en uno solo en base a las necesidades de servicios más humanos, al cambio drástico de pensamiento y actuar social y para el fortalecimiento de todas las herramientas de comunicación. Es decir, se empieza a considerar a la empresa como un todo donde el DirCom se encarga y administra todas las herramientas de comunicación, al tiempo que trabaja en conjunto con todas las partes de la empresa para manejar el mismo mensaje tanto interna como externamente, de acuerdo al contexto e interrelación con sus diferentes públicos. De esta manera, y según Costa (2008), el DirCom es un “estratega generalista polivalente” que se encarga de gestionar la imagen conjunta de la entidad, al tiempo que crea modos de acción (Velilla, 2008) desde su diversidad de funciones y responsabilidades. Así pues, resulta evidente que “el profesional responsable de la comunicación ha de ser un gestor integral de la comunicación” (Enrique, A. Morales, F., 2007).

Hoy más que nunca es importante entender el rol estratégico y la importancia del DirCom en las empresas, sobre todo porque, como menciona Costa (2005), quien se encuentra en el “foco” del proceso de comunicación es el receptor del mensaje. De esta manera, la principal función del DirCom es coordinar las diferentes actividades de comunicación, lograr una gestión coherente apegada a la estrategia y objetivos organizacionales y “homogeneizar” (Enrique, A. Morales, F., 2007) los mensajes para todos los públicos que interactúan con la empresa. Desde mi perspectiva, el DirCom no solo cumple con una función integradora, sino también estratégica,

pues es quien básicamente determina el plan de comunicación global a desarrollarse para interactuar con los diferentes públicos y así lograr una imagen positiva a todo nivel.

La cultura de la comunicación

La empresa se entiende hoy por hoy como una fuerza proactiva, en la que una actitud sistémica, entiende a la compañía como un “sistema funcional autorregulado” (Costa, s/a). Esta concepción promueve procesos sinérgicos e interdependientes entre todas sus partes que consolidan la estructura funcional de la empresa como una unidad, donde la relación sistema – empresa surge del equilibrio dinámico de sus partes (Costa, s/a). En este contexto, es importante considerar que toda organización desarrolla una determinada cultura, implementa diferentes modos de relacionarse y proyecta una determinada imagen hacia sus públicos (Costa, s/a). Por esta razón, es tan importante generar consciencia sobre la existencia de estos elementos, así como una planeación y gestión estratégica de los mismos, de tal manera que se pueda consolidar una cultura organizacional como base para generar mensajes consistentes que a su vez proyecten una imagen coherente con la intención corporativa. Y es así, que resulta evidente la necesidad, no solo de gestionar la empresa, sino la comunicación (Costa, s/a)

Joan Costa establece un circuito de comunicación, del cual es importante mencionar sus puntos fuertes y críticos. Por un lado, están las acciones y comunicaciones estratégicas que obedecen al cumplimiento de objetivos específicos en base a planeaciones elaboradas y controladas en beneficio de la empresa, mientras que por otro lado, están aquellas acciones o mensajes producidos inconscientemente por la propia organización que podrían afectarla, así como aquellos externos que provienen de sectores como la competencia y que podría afectar la eficacia del proceso comunicacional (Costa, s/a). En este sentido, es evidente que esta dinámica circular no puede evitar los “ruidos” que pueden afectar negativamente a la organización, y es

ahí cuando se hace más evidente la necesidad de generar estrategias comunicacionales que permitan mantener primordialmente el control sobre la producción de contenidos y significados.

Así, los elementos del lenguaje comunicacional juegan un papel importante, así como la manera en que éstos son comunicados. La manera puede ser directa o indirecta (en un caso ambos comunicantes son emisores y receptores de información y en el otro no existe dicha interacción, pues uno permanece pasivo y el otro reactivo). Por otro lado, puede ser en tiempo real, es decir que existe una presencia física o puede ser en diferido, que implica la ausencia del punto desde dónde se emite la información. Finalmente, puede ser masiva, personalizada, selectiva, interpersonal o relacional siempre pensando en qué cualquiera sea el mensaje, éste será un productor de sentido y por lo tanto de significados (Costa, s/a).

Por último, los elementos semánticos y estéticos, relacionados al qué se dice y cómo se dice son fundamentales dentro del proceso de comunicación. Así mismo, los códigos gramaticales en el lenguaje escrito, el lenguaje visual o los códigos culturales son fundamentales en cuanto a la cultura organizacional y a la estrategia de comunicación, pues todos estos elementos estarán llenos de significados. Para reafirmar lo antes expuesto, Olivia Morales, parte de la premisa de que “todo es Comunicación”, y por lo tanto es importante pensar en todos los elementos que, con o sin intención, comunican tanto interna como externamente, como por ejemplo: el empaque del producto, el punto de venta, imagen de los empleados, etc. A nivel corporativo, esto tiene repercusión en la eficiencia y consistencia del mensaje que se comunica, de la motivación en los empleados al conocer claramente las metas y su involucramiento en los procesos claves para lograrlas y, finalmente, en la alineación de políticas de las diferentes áreas. En este sentido, “la congruencia entre el decir y el hacer es vital.” (Morales, s/a)

Así surge la noción de que “la comunicación es transversal y atraviesa todos los procesos de la empresa y es el sistema nervioso central de la organización” (Costa, s/a) por lo que pensar en la comunicación como el eje del negocio marca la diferencia hoy en día respecto a la competencia. En este sentido, la estrategia de comunicación que se plantee es vital, junto con todos los elementos que construyen la identidad y proyectan la imagen de la organización, pues así se delimitan las acciones organizacionales, que bien ejecutadas, pueden tener un impacto positivo en los diferentes públicos, que se verá reflejado en buenas relaciones a largo plazo. Así, la congruencia entre el decir y hacer es vital (Morales, s/a).

Cultura Organizacional

La importancia de la cultura y el clima organizacional ha sido un tema relevante desde los 80's hasta hoy en día, convirtiéndose en un factor de importancia estratégica a nivel empresarial. El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de las organizaciones ciertas conductas, mientras se prohíben o restringen otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta a la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, pues se asume que si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se los permite (Castillo, C., Del Pino, N., Espinosa, V. , 2000)

La cultura organizacional, al igual que con las personas, tiene que ver con una personalidad, rasgos y características únicas que influyen y determinan la forma en que una empresa actúa e interactúa con su entorno. Es así que el termino cultura organizacional es utilizado para referirse a un sistema de significados compartidos que ostentan los miembros y que distinguen a la organización de las otras; es decir, a creencias y valores creados, compartidos y comunicados a los empleados por los directivos y líderes de la organización que esperan dicten el comportamiento de los mismos (Robins,S. Coulter,M., 2012). La cultura organizacional es el

conjunto de normas, hábitos y valores que practican diariamente los individuos de una organización y que toman como guía de comportamiento (Ríos Reyes, 1999).

Es así que una norma, dentro del contexto empresarial, es todo aquello que está escrito y aprobado, que rige la organización y que cada empleado acepta respetarla. Dentro de las normas se cuenta con un manual de organización y funciones, planes de capacitación, planes estratégicos, entre otros. Por otro lado, un hábito no está escrito en ningún documento oficial pero se acepta como norma de organización. Finalmente, un valor es una cualidad que posee una organización y que es difícilmente modificable, porque está asociado con variables cognoscitivas como las creencias (Ríos Reyes, 1999).

Las funciones de la cultura dentro de la organización básicamente definen los límites y características que diferencian a una empresa de otra, transmiten a los miembros un sentimiento de identidad, facilitan el establecimiento de un compromiso intangible más allá de los intereses individuales y aumentan la estabilidad en el sistema social (Pozo Zumárraga, 2005) A su vez, integra al personal bajo los objetivos que persigue la organización, forma equipos de trabajo que puedan interrelacionarse y hacer más fácil el cumplimiento de las metas organizacionales y busca satisfacer las necesidades del personal, de tal manera que se sienta motivado en el entorno laboral (Ríos Reyes, 1999). Esta cultura se transmite a los empleados de varias formas como las anécdotas, los ritos, los símbolos materiales y el lenguaje, siempre con la intención de que una organización exitosa sea capaz de adaptar su cultura al contexto. De esta manera, las costumbres, tradiciones y el modo en el que se realizan las actividades empresariales son el resultado de lo que se ha hecho antes y el nivel de éxito que se ha alcanzado, donde los fundadores de las organizaciones son las principales fuentes de cultura y las practicas de selección, los actos de la directiva y los métodos de socialización mantienen la misma (Pozo Zumárraga, 2005). El sistema

de cultura organizacional tiene siete características principales: Innovación y riesgos, atención al detalle, orientación a los resultados, orientación a la gente, orientación a los equipos, agresividad y estabilidad (Robins,S. Coulter,M., 2012).

Identidad

La identidad organizacional se entiende como todo lo “relacionado con sus elementos constitutivos: el símbolo (la figura icónica que representa a la organización); el logotipo y tipografía corporativa (el nombre de la organización escrito con una tipografía particular y de una manera especial); y los colores corporativos (o gama cromática, es decir, aquellos colores que identifican a la organización).” (Capriotti, 2009)

Esta identidad, sobre todo visual, busca darle reconocimiento y diferenciación tanto a la marca como a la empresa, así como generar recordación entre sus públicos de interés. Actualmente, adquiere mayor importancia considerando que los consumidores están bombardeados por publicidad y marcas que en la mayoría de los casos ofertan lo mismo. Por esta razón, la identidad busca ser un factor diferenciador para el consumidor ejemplificar a través de la misma todos los atributos y comportamientos corporativos de las organizaciones.

La identidad corporativa estará definida en primera instancia por el fundador de la organización y consecuentemente por la historia de la misma. Esto definirá la esencia de la empresa, así como las normas y el comportamiento de los colaboradores. Por esta razón, gran parte de la cultura organizacional y sus elementos como los valores, la filosofía y las pautas de comportamiento.

Por último, hay un factor que también influye en el desarrollo y consolidación de la identidad corporativa y es el entorno social. Este elemento es muy importante, ya que las empresas están conformadas por personas que de por sí ya cuentan con una formación previa,

experiencias de vida y sobre todo diferentes culturas, lo que definirá el cómo se establecen las relaciones interpersonales y el desarrollo de factores tan importantes a nivel organizacional como el trabajo en equipo o el mismo clima laboral.

Imagen

Como resultado de la cultura organizacional surge la imagen que como destaca Costa, es un todo formado por partes en interrelación consigo mismas y en interacción con el público. La imagen en la mente de los individuos es una estructura de significados formada en base a los mensajes recibidos y descodificados. A través de ésta, los públicos perciben la personalidad corporativa y el valor de la imagen, por lo que adquiere un “carácter de estereotipo social.” (Costa, s/a)

En términos generales, todas las cosas que nos rodean y con las cuales tenemos contacto directo o indirecto tienen una buena o mala imagen (Ritter, 2004) formada en base a experiencias cotidianas, percepciones en base a la información recibida, conocimientos previos y modelos referenciales de pensamiento (Capriotti, 2009). A nivel organizacional, Capriotti establece que la imagen corporativa de una organización es una “estructura mental cognitiva, que se forma por medio de las sucesivas experiencias, directas o indirectas, de las personas con la organización.” (Capriotti, 2009) Ésta no es estática ni está fijada en el imaginario de los individuos, pues está en constante cambio y proceso de formación en relación al accionar empresarial. En este sentido, la imagen está pensada como una estrategia comunicacional para llegar a los públicos con el mensaje correcto, de la manera correcta y así crear la percepción adecuada sobre una empresa a través de lo que ésta representa (Capriotti, 2009). Dentro del circuito de comunicación de una empresa, existen tres diferentes entradas de mensajes: intencionados, involuntarios y ajenos que sin lugar a dudas ejercen algún tipo de influencia o

conflicto en la relación con los clientes, la sociedad, los medios o la opinión pública. Sin embargo, esta interacción entre los mensajes y las acciones hace posible la “configuración de la imagen mental en el público” (Costa, s/a), lo que se traduce en decisiones, acciones u opiniones de la colectividad (Costa, s/a).

Es así que por ejemplo, la imagen está vinculada en gran medida a los medios de comunicación (Ritter, 2004), por ser considerados líderes de opinión y llegar masivamente al público. En este sentido, las compañías y, en muchos casos, sus asuntos pueden resultar de interés público y los medios de comunicación están allí para cubrir los acontecimientos relevantes o conflictivos e informar al público, por lo que la perspectiva del medio puede generar una primera impresión de buena o mala imagen. Por esto, aunque la imagen es importante puede resultar momentánea y efímera (Ritter, 2004), mientras que la reputación resulta relativamente estable porque se construye como la percepción que tiene la gente sobre el comportamiento de una organización a lo largo del tiempo (Ritter, 2004). En este sentido, la comunicación resulta fundamental; una investigación realizada por Chief Executive y Hill & Knowlton concluyó que para el 80% de los encuestados “la capacidad de comunicar es el factor más influyente en la creación de la reputación”, mientras que las principales amenazas constituyen las críticas de los medios de comunicación, los reclamos por seguridad y calidad de los productos y las catástrofes que impiden el desempeño normal de la compañía (Ritter, 2004).

Reputación

A lo largo de la historia de las corporaciones y su necesidad por consolidarse en el mercado, han surgido cambios fundamentales que implican una visión menos lineal y más dinámica de las empresas y del entorno en el que estas interactúan. Esta visión moderna procura incorporar a los diferentes públicos del entorno, así como a las estrategias corporativas

orientadas hacia la rentabilidad (Villafañe, s/a). Dentro de este contexto, surge el concepto de reputación corporativa, consolidando así comportamientos organizacionales más responsables y reflexivos tanto a nivel interno como externo (Villafañe, s/a), basados en la relación de las organizaciones con todos sus públicos en diferentes niveles. Es así que surge la idea de la reputación corporativa como un “activo intangible” (Ritter, 2004), por lo que ésta puede significar el éxito y la sustentabilidad de una empresa a largo plazo o el fracaso de la misma.

Para poder entender la dimensión de lo que significa la reputación a nivel organizacional y lo que esto implica, Villafañe sugiere volver a la “dimensión conceptual”. Por un lado, se define a la reputación como “la consecuencia de una relación eficaz y comprometida con los stakeholders de la empresa” (Villafañe, s/a) y por otro, como un “estadio de consolidación definitiva de la imagen corporativa de una empresa” (Villafañe, s/a). Son muchos los autores que se aproximan al concepto de este término, mas la mayoría coinciden en que está relacionado a la manera en que los públicos perciben a la organización a través de sus acciones y de lo que representa ésta a lo largo del tiempo. Y por esta razón, es que las compañías se han visto en la necesidad de crear nuevas estrategias de comunicación que logren armonizar todos los procesos comunicacionales con las estrategias de negocio; es decir, lograr un equilibrio y complemento entre la lógica central de la empresa (resultados económicos-financieros y fortaleza de oferta comercial) y las lógicas marginales (políticas y comportamientos corporativos). “Esta armonía constituye la base de la reputación corporativa en la actualidad” (Villafañe, s/a) y de ahí que resulta tan importante trabajar en construir y ganar una buena reputación que posicione a las empresas a lo largo del frente a sus diferentes públicos.

En este contexto, ganar una buena reputación puede resultar más complejo que construir una imagen (Ritter, 2004), y por ello es importante resaltar las diferencias entre imagen y

reputación, ya que se suelen confundir los conceptos y considerarlos similares. En términos generales, la imagen representa a la figura, mientras que la reputación constituye el fondo o la base sobre la que se proyecta la imagen (Villafañe, s/a). Por un lado, la imagen corporativa suele ser el resultado de la comunicación en todos los niveles, y por lo tanto representa la personalidad de la compañía; y aunque es todo un proceso estratégico el que hay detrás de la construcción de una buena imagen corporativa, ésta puede resultar coyuntural, momentánea y efímera (Ritter, 2004). Por esta razón, resulta difícil de objetivar (Villafañe, s/a) y verificar, ya que puede ser modificada y cambiada de acuerdo a las estrategias comunicacionales que maneje la compañía y a las expectativas que genere a través de lo que ofrece y vende a los ojos de sus públicos.

Por su parte, la reputación organizacional representa la identidad de la compañía y el reconocimiento de su comportamiento corporativo por parte de sus públicos a lo largo del tiempo. Villafañe resume el origen de la reputación en la historia de la empresa, la credibilidad del “proyecto empresarial vigente” y en cuan coherente es la cultura organizacional con las metas del proyecto. Para consolidar la reputación empresarial es necesario el tiempo en el que su buen accionar sea reconocido, pero también es necesaria una cultura organizacional fuerte que refleje a través de comportamientos la esencia corporativa. Por esta razón, es que la reputación es más estable, sólida y duradera en el tiempo (Ritter, 2004). Adicionalmente, el accionar de la empresa adquiere valor por su capacidad de respuesta a los requerimientos de los públicos, por lo que la reputación corporativa puede ser evaluada, medida y verificada, transformándose en un “hecho capital” que determina el gestionar empresarial (Villafañe, s/a).

Finalmente, la imagen se construye fuera de la organización, mientras que la reputación se genera desde el interior, aunque su reconocimiento provenga del exterior de la empresa (Villafañe, s/a). Así, la reputación organizacional se presenta como el resultado de una acción

colectiva, pues básicamente depende de los individuos que trabajan para la organización y de la cultura organizacional que viven, lo que a través de su conducta establece la percepción de terceras personas hacia la institución (Ritter, 2004). Para convertir la reputación en valor para la empresa se necesitan tres condiciones, según Villafañe:

1. Una cultura organizacional fuerte que exprese valores corporativos, normativas y declaraciones de autorregulación que se reflejen en el accionar de la empresa como un todo.
2. Un comportamiento organizacional comprometido e incondicional con los públicos, que diferencie a las compañías entre sí y permita una superioridad frente a la competencia.
3. El actuar proactivamente en la “gestión reputacional” como la constante necesidad de hacer algo más que le otorgue un valor agregado al accionar empresarial.

Hoy en día, las compañías tienen más interés en conocer cómo son percibidas por ciertos stakeholders y cuáles son los criterios que condicionan estas percepciones, que en saber cuál es la percepción global en el mercado, porque esto permite saber a la compañía hacia dónde debe enfocar sus esfuerzos por desarrollar políticas de reputación orientadas a sus públicos de mayor interés (Ruiz, 2012)

Es importante mencionar que una buena reputación de una empresa, no solo significa efectos positivos externos, sino también internos. Por ejemplo, las personas que están convencidas de trabajar en una compañía de prestigio se sienten identificadas con su empleador, así como su actitud y predisposición reflejan la percepción positiva que tienen sobre su lugar de trabajo (Ritter, 2004). Esto resulta bastante positivo, considerando que el comportamiento de los empleados es también el comportamiento de la empresa y por lo tanto lo que ésta refleja hacia el exterior.

Los públicos o stakeholders en las organizaciones

El concepto de públicos dentro de las organizaciones ha venido ganando cada vez más espacio y relevancia dentro de las mismas, considerando que en base a ellos se generan, planifican e implementan las diferentes estrategias de comunicación. Por esto, cada vez resulta más necesario conocer en profundidad a los grupos de personas con los que interactúa la compañía para poder definir adecuadamente a los diferentes públicos, entender cómo se conforman, cuáles son sus expectativas y motivaciones, y la manera en la que actúan y se relacionan con la organización (Capriotti, 1999). Además, es importante considerar que los procesos y estrategias de comunicación deben ser gestionados y pensados de acuerdo a cada público, de tal manera que el mensaje no sea solo recibido, sino también consumido, en pro de generar relaciones firmes, claras y duraderas.

Definición

En un primer momento, es necesario definir el concepto de públicos y su incidencia dentro de las organizaciones. Según Capriotti, uno de los pasos más significativos que se dio en torno a la noción de este concepto fue cuando se empezó a hablar de públicos y ya no de un solo público (Capriotti, 1999). Esto supuso el paso de un todos a algunos, al considerar que se trataba de diversos grupos de individuos con características diferenciales e intereses particulares (Capriotti, 1999). A nivel comunicacional, surgió la necesidad de entender a los diferentes públicos como destinatarios y ya no solo como receptores, por la importancia de alcanzar efectivamente a cada grupo y afianzar la relación con cada uno de ellos. Por esta razón, se puede decir que los públicos surgen de la interacción mutua entre las personas y las organizaciones, creando vínculos y relaciones a diferente nivel, dependiendo de las acciones que se realicen por parte de la compañía y de las personas (Capriotti, 1999). En síntesis, se puede decir que los

públicos son el resultado de la interacción y relación entre las organizaciones y los individuos, formando vínculos en función de unos intereses específicos, y por lo cual se generan expectativas mutuas que en lo posible tratarán cumplirse. Además, vale recalcar que dicha relación se basa en la influencia y consecuencia que tengan las acciones de la compañía sobre un determinado público y viceversa por el vínculo que se genera (Los Recursos Humanos, s/a). De aquí nace el término stakeholder, que muchas veces suele resultar más apropiado para definir a los públicos más influyentes y prioritarios para la organización.

Rol y Estatus

Es importante considerar que la relación de las organizaciones con sus diferentes públicos no está únicamente enmarcada en el ámbito comercial y económico, sino que también se ve influenciada por el entorno y variables de este como la cultura, la educación etc. (Capriotti, 1999). En este contexto Capriotti sugiere que en base a esa relación previamente establecida se puede determinar un rol y un status para los individuos. Por un lado, el status es la posición que ocupa un público en relación con la organización, por lo que se conoce como el status de público, mientras que el rol es las expectativas y obligaciones que genera cada individuo de acuerdo a su relación con la compañía, por lo que a esto se lo conoce como el rol de público. De ahí que se entiende a los públicos como conjuntos de personas que ocupan “un status y desempeñan un rol específico en relación con una organización” (Capriotti, 1999). El entender y trabajar sobre las expectativas de los roles con respecto a la organización, permite a las organizaciones determinar, desarrollar y trabajar sobre intereses concretos y específicos de cada público. Por esto, es necesario recalcar que los roles se van definiendo en la medida en la que se establece la interrelación de la organización y los públicos; es decir, aunque los intereses y expectativas de los miembros de un mismo público sea similar, pueden existir diferentes formas

de interrelacionarse con la organización dependiendo del rol (Capriotti, 1999). En este contexto es necesario profundizar los diferentes niveles de rol de público.

Rol de público institucionalizado: se fundamenta en ciertas estructuras y expectativas establecidas previamente.

Rol de público no institucionalizado: es más flexible y se establece posterior a las estructuras definidas por la organización y a las expectativas del público.

Rol de público priorizado: tiene que ver con la jerarquía en importancia en relación a otro, por lo que se prioriza su relación con la empresa (Capriotti, 1999).

Por último, se puede clasificar a los públicos de acuerdo a su estructura, para poder tener una idea más clara y conceptual de sus implicaciones e influencia con la compañía. La división más elemental, podría ser el dividir en públicos internos y externos de la compañía, entendiendo los primeros como los empleados que trabajan dentro de la empresa, mientras que el segundo tiene que ver con quienes proveen de servicios o productos como los proveedores (Capriotti, 1999). Sin embargo, resulta difícil clasificar al resto de públicos dentro de estos dos grandes grupos, por lo que Grunig y Hunt realizaron esta clasificación basándose en los vínculos de la organización con sus públicos. De ahí surgen la siguiente división (Capriotti, 1999):

Públicos permisivos: que ejercen la autoridad y control.

Públicos funcionales: como proveedores, empleados, consumidores.

Públicos normativos: como las asociaciones, sindicatos, etc.

Públicos difusos: que surgen de situaciones y circunstancias puntuales, generalmente no organizados formalmente.

Aunque han surgido algunos tipos de clasificación, todos han buscado incluir o etiquetar a cada uno de los públicos dentro de alguna categoría que defina su relación con la empresa. Por

ejemplo, se han establecido los públicos prioritarios y secundarios, para determinar el nivel de importancia y de alguna manera prestar mayor atención a aquellos que son más importantes para la organización (Capriotti, 1999).

En definitiva, los públicos son fundamentales para la planeación de estrategias de comunicación que permitan el acercamiento adecuado con cada grupo y que a largo plazo genere vínculos entre la organización y sus públicos. Es de suma importancia entender que cada organización genera sus propios públicos (Capriotti, 1999) por lo que no tienen una estructura estática ni su dinámica funciona igual para todos. La correcta gestión de los stakeholders, significa beneficios sólidos para la empresa, como desarrollo de mejores procesos, generación de nuevos productos, nuevas oportunidad de negocio, consolidación de reputación corporativa, mejores relaciones con el gobierno, etc. (ExpokMASR, 2010) y es por esto que es tan importante la planeación estratégica como la mejor herramienta para consolidar buenas y duraderas relaciones entre los públicos y las compañías.

Comunicación Interna

A nivel organizacional, las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación, donde en los procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos y se le encuentra el sentido de pertenecer a una organización (Ritter, 2008). Con el tiempo, la necesidad de la empresa de comunicarse con los miembros de su organización y gestionar la información que circula ha sido mayor. A nivel interno, dichos procesos son fundamentales, por lo que la gestión de la comunicación interna es clave. Hoy en día, las organizaciones tienen el reto de entender, posicionar y dar valor a la comunicación interna, considerándola como un servicio estratégico para toda la organización y, sobre todo, como un instrumento de gestión de la comunicación necesario para apoyar los

cambios en las empresas. Así se entiende que su público objetivo es el interno y que se pretende generar un entorno productivo y participativo en base a planes y estrategias acorde a los objetivos organizacionales (Saló, s/a). Para ello, las organizaciones deben cambiar, entender, posicionar y dar valor a la contribución de la comunicación interna como un servicio dirigido a toda la organización y como un instrumento de gestión necesario para apoyar los cambios y transformaciones de la empresa (Saló, s/a).

Definición

La comunicación interna se entiende entonces como una herramienta de gestión (Brandolini, 2009) integral a través de la cual se busca fomentar un sentimiento de adhesión y pertenencia al grupo de trabajo, hacer partícipes a todo el personal de las informaciones relevantes, así como divulgar de manera eficaz y clara las declaraciones institucionales que reflejen las políticas organizacionales (Saló, s/a).

Dimensiones

Según D´Humières (1993), la comunicación interna se constituye de tres dimensiones que son, la imagen e identidad, la información y la animación. Respecto a la identidad, los procesos comunicacionales consolidan la cultura de la empresa, a través de la circulación de mensajes claves hacia los empleados, que al mismo tiempo deben tener coherencia con el accionar de la empresa para que no surjan contradicciones (Brandolini, 2009). En este sentido, es importante considerar que todo proceso comunicacional conlleva la interacción e intercambio entre las personas, por lo que se evidencia la importancia del capital humano de las compañías, al entender que de éste depende su funcionamiento y exitoso desempeño. Además, es fundamental establecer y dar conocer de manera explícita los mecanismos y sistemas de difusión de la información, así como aquellos de medición de resultados para comprobar y medir el impacto

del plan de acción, pero sobre todo para legitimar y otorgarle credibilidad a la gestión (Saló, s/a) También, es importante pensar que, para llevar a cabo todo un proyecto de comunicación dentro de una organización, antes es necesario evaluar y diagnosticar el rol y la función que ésta desempeña dentro de la misma y cómo está siendo percibida y gestionada, para determinar un plan de acción efectivo (Luigi, 2010)

Funciones

El correcto manejo e implementación de la comunicación interna en una organización permite la implicación del personal, a través del compromiso del trabajo en equipo para alcanzar objetivos corporativos. También se logra una armonía y coherencia en el accionar de la empresa y de su personal en diferentes niveles gracias al diálogo, pero sobre todo a la claridad y transmisión de información específica y fundamental para todos. Propicia además una actitud positiva en el personal al conocer el rumbo de la empresa, la intención de negocio y las expectativas organizacionales; así se promueve la toma de decisiones grupales o individuales en pro de alcanzar las metas de la empresa y de esta manera también mejorar los niveles de productividad (Brandolini, 2009). Y aunque lo óptimo sería que cada organización contara con un plan de gestión que delineara los procesos de la comunicación, esto no siempre sucede.

Canales y Herramientas de comunicación

Si bien la comunicación interna como accionar está consolidada dentro de un plano formal, también existe la posibilidad de que ésta exista de manera informal e ilegítima. Esto sucede principalmente, porque en el ámbito de la interrelación entre personas, se generan formas de comunicación en sus silencios, omisiones, generación y planificación de mensajes. Y es por esta razón, que dentro de lo posible se deben evitar, o al menos minimizar, los vacíos de comunicación, porque siempre serán compensados por las personas “de acuerdo a su nivel de

comprensión, compromiso o cercanía con el asunto, a partir de certezas, especulaciones o impresiones.” (Brandolini A. G., 2009) De esta manera se puede generar ruido, rumores o malos entendidos que a largo plazo pueden entorpecer las relaciones organizacionales, causar confusión, generar un ambiente hostil, y que pueden ser difíciles de erradicar, sino se cuenta con un plan de acción adecuado, así como con la legitimidad y credibilidad por parte de quienes emiten los mensajes (Ritter, 2008)

Es importante entender también, que el proceso planificado y continuo que supone la comunicación interna está acompañado de herramientas y canales específicos que promueven y faciliten el cumplimiento de los objetivos del plan de estratégico de comunicación. Es así que se busca satisfacer las necesidades comunicacionales y dinamizar sus procesos (Ritter, 2008). Es fundamental entonces, evaluar las ventajas y desventajas de dichos canales a la hora de implementarlos, de acuerdo a los propósitos de la empresa, así como a la accesibilidad de los empleados. Según Brandolini y González Frigoli (2009), se puede dividir en dos grandes grupos: los canales tradicionales y los tecnológicos. Los primeros se caracterizan por el soporte en el que se desarrollan, porque puede ser gráfico (papel, cartelera, boletín) o verbal (cara a cara, seminarios, talleres). Dependiendo del caso, la idea principal es que a mayor complejidad de la información la cercanía del interlocutor debe aumentar. Respecto a los segundos, éstos se caracterizan por su soporte digital, mientras que el feedback o bidireccionalidad con el público constituye su mayor ventaja, sobre todo por la inmediatez de la respuesta. Además, se disminuye la distancia jerárquica y promueve la generación de información por parte de cada uno de los miembros de la organización. Una vez más, su utilización dependerá del perfil del público y de la real utilidad que se le pueda dar en el ámbito laboral (Ritter, 2008).

En este contexto, vale pensar en la direccionalidad de la comunicación, pues determinará la intención corporativa frente a la emisión de los mensajes. Ya sea descendente (desde el área directiva a través de canales oficiales), ascendente (de abajo hacia arriba promoviendo la participación) o de manera transversal (se da entre las distintas áreas de la organización), éstas están relacionadas entre sí para el mejoramiento continuo de la organización en el ámbito comunicacional (Ritter, 2008).



Fuente: Fernández Pérez

Finalmente, para comunicarse con el público interno debe existir un nexo que le genere confianza, que escuche su opinión y que lo valore. Así surge la red de facilitadores de comunicación, que consiste de un grupo de personas con diferentes niveles de responsabilidad, que tienen además habilidad para comunicar y liderar proyectos. Son además reconocidos y respetados por su grupo de trabajo, por lo que se convierten en aliados estratégicos (Brandolini A. G., 2009). En este punto, se evidencia que la gestión de la comunicación consiste en gestionar intangibles, donde el plantear una estrategia de acuerdo a la realidad organizacional es fundamental. En este sentido, es claro que no son procesos que arrojen resultados inmediatos, sino que necesitan un tiempo de implementación, así como la sinergia de sus actores y diferentes componentes, como los canales de comunicación.

Por esta razón, es importante entender a la comunicación como la oportunidad de encuentro con el otro, planteando la posibilidad de participación, integración y convivencia dentro del marco de la cultura organizacional de la organización, donde además se reconocen las capacidades individuales y grupales. En este contexto la participación del público interno es fundamental, porque se debe facilitar la participación de los mismos en los procesos orientados a la creación de valor, sentido de pertenencia e involucramiento en la toma de decisiones (Ritter, 2008). Es así que una buena política de comunicación interna debe ser comprendida como una comunicación de dos vías, porque al tener un feedback se pueden conocer y satisfacer las necesidades y objetivos tanto del emisor como del receptor. En este proceso, se reconoce que la gestión es continua y permanente, sobre todo porque el público interno emite criterios y percepciones sobre la organización, no solo con sus colaboradores, sino también con quienes se relaciona externamente. Es así que el mensaje debe ser pensado y emitido de acuerdo a cada público para alcanzar los objetivos trazados; Y es que “la clave es la comprensión del mensaje.” (Brandolini A. G., 2009). A nivel corporativo, esto tiene repercusión en la eficiencia y consistencia del mensaje que se comunica, de la motivación en los empleados al conocer claramente las metas y su involucramiento en los procesos claves para lograrlas y, finalmente, en la alineación de políticas de las diferentes áreas. En este sentido, “la congruencia entre el decir y el hacer es vital.” (Morales, s/a)

Auditoría de Comunicación

La comunicación como una oportunidad de encuentro con el otro, plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social. A nivel organizacional, las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación, donde en los procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen

compromisos y se le encuentra el sentido de pertenecer a una organización (Ritter, 2008). Con el tiempo, la necesidad de la empresa de comunicarse con los miembros de su organización y gestionar la información que circula ha sido mayor. A nivel interno, dichos procesos son fundamentales, por lo que la gestión de la comunicación interna es clave. Hoy en día, las organizaciones tienen el reto de entender, posicionar y dar valor a la comunicación interna, considerándola como un servicio estratégico para toda la organización y, sobre todo, como un instrumento de gestión de la comunicación necesario para apoyar los cambios en las empresas. Así se entiende que es dirigida específicamente al público interno y que pretende generar un entorno productivo y participativo en base a planes y estrategias acorde a los objetivos organizacionales (Saló, s/a). Pero, para llevar a cabo todo un proyecto de comunicación dentro de una organización, antes es necesario evaluar y diagnosticar el rol y la función que la comunicación desempeña dentro de la misma, para determinar un plan de acción efectivo. A este proceso se lo llama “auditoría de la comunicación” (Luigi, 2010).

La auditoría de comunicación organizacional se ha definido como un proceso de diagnóstico que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna de una organización en todos sus niveles. Ésta se entiende como un procedimiento que permite describir y analizar la comunicación de una organización a través de una serie de métodos de investigación con el objetivo de revisar y evaluar la gestión realizada a nivel comunicacional, así como las prácticas de comunicación de una organización. Así, el principal objetivo de una auditoría será el obtener un diagnóstico claro de la situación organizacional interna para posteriormente implementar planes de acción y estrategias alineadas a solucionar los problemas detectados. En este sentido, como plantea Eugenia Etkin, el trabajo debe ser sistemático y preciso para alcanzar una intervención oportuna; así, el auditor o

investigador deberá delinear una metodología y técnica en particular que le permitan alcanzar su objetivo. Por ejemplo, determinar las preguntas correctas y saber lo que se busca conocer a través de ellas, facilitará una aproximación al diagnóstico y delinearán el área de análisis. En este contexto, la auditoría tiene dos dimensiones; por un lado, la diagnóstica y por otro la de plan correctivo. Es decir, que “se aplica para identificar, clasificar, analizar y evaluar las instancias comunicacionales de una institución y ofrecer alternativas de acción a través de un plan correctivo.” (Etkin, 2008)

Si bien, no se puede aplicar modelo estandarizado de auditoría para cada caso (Caicedo, 2009) si se puede describir una metodología general, que tiene siete instancias principales. En un primer momento, es importante la identificación de la organización. Ya sea ésta privada, pública o de la sociedad civil, la auditoría es aplicable siempre y cuando tenga algún tipo de participación en la comunicación pública, porque de no ser el caso, no existirían procesos comunicacionales y por lo tanto no habría qué auditar (Etkin, 2008). Una vez identificada la organización, es importante plantear los objetivos de la auditoría. Éstos permitirán delinear los pasos y procesos a seguir para alcanzar determinadas finalidades. Pueden también definirse 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) Es esencial que los objetivos se planteen de manera clara, sencilla y específica, pues si son muy generales pueden no describir con precisión la finalidad de la auditoría. Además, deben reflejar claramente qué se quiere realizar con la auditoría, cuál es su alcance, en qué plazo se quiere lograr y con qué recursos, qué cambios se quieren lograr y con qué propósitos y si son viables y factibles. Finalmente, en función de los resultados que arroje la auditoría, los objetivos servirán de guía para la toma de decisiones en cuanto a la planificación comunicacional en el

futuro. La tercera instancia es el “relevamiento de la realidad organizacional”, que básicamente es el comienzo de auditoría.

En este punto, es importante encontrar la manera de sistematizar y clasificar los datos. Por ejemplo, Norberto Chaves propone un esquema sencillo que consta de cuatro variables, que conforman el proceso de simbiosis institucional (proceso, espontáneo, artificial o mixto, mediante el cual una institución produce y comunica el discurso de su identidad y promueve una lectura determinada sobre su propia imagen.) (Chaves, 1988) Las variables realidad, identidad, comunicación e imagen permiten abordar el estudio de manera sencilla y esquemática, lo que facilita el proceso. Por ejemplo, la variable realidad comprende todas las condiciones y rasgos objetivos de la organización; es decir, el nombre, razón social, organigrama, realidad económica financiera, estructura interna, proyectos, etc. (Etkin, 2008). Esta información es de carácter descriptivo, por lo que no se trata de una evaluación de la situación, sino de una aproximación a los elementos objetivos de la organización.

Otra de las instancias principales durante la auditoría es el diagnóstico. En esta etapa se procura obtener una “radiografía lo más exhaustiva posible” (Etkin, 2008) de los elementos que conforman el proceso de comunicación de las organizaciones en todos sus aspectos y niveles. Es así, que es necesario partir de micro diagnósticos de cada uno de los sistemas de la organización, lo que permitirá un análisis más minucioso y preciso; se evitan las generalidades y el obviar aspectos aparentemente insignificantes relativos a la comunicación. Aunque también existen diferentes maneras de realizar un diagnóstico, lo que plantea Chaves es realizarlo en base a las tres variables restantes de su modelo de simbiosis institucional (identidad, comunicación e imagen), sumado a la descripción del mapa de públicos y el posicionamiento frente a la

competencia. Teóricamente, esto permitirá diferenciar los elementos que componen cualquier problemática a nivel de comunicación, desagregarlos y analizarlos en contexto (Etkin, 2008).

Volviendo a las dimensiones de estudio, una vez que se determinan los elementos de la realidad organizacional, se puede proceder a definir aquello que conforma la identidad organizacional. En primera instancia, la identidad puede ser definida como la personalidad de la organización, así como el discurso a través del cual la organización se presenta a sus públicos, por lo que es considerada como el elemento que menos varía. Por ejemplo, el nombre es parte de la identidad organizacional y puede ser descriptivo (atributos), toponímico (referente al lugar geográfico de la empresa), simbólico (imágenes metafóricas) o patronímico (nombre propio de fundador o dueño); lo importante es considerar cuál es su connotación y lo que estratégicamente comunica. En este punto, vale la pena diferenciar la identidad visual de la conceptual. Respecto a la identidad visual, Chaves diferencia los signos identificatorios primarios de los secundarios; los primeros incluyen el isotipo, logotipo e isologotipo, mientras que los segundos dependen de los primeros para adquirir significados, como por ejemplo, la gama cromática. Lo importante a considerar aquí, es que la identidad visual corresponde a los atributos simbólicos visuales que forman un sistema de identificación, reconocimiento y memorización de una organización. Respecto a la identidad conceptual, ésta se relaciona con aspectos más profundos de la organización como la cultura, misión, visión, valores, etc. Al conocer los elementos correspondientes a estos dos ámbitos de la identidad y cómo los percibe el público interno, se puede tener una aproximación real a la situación comunicacional organizacional y así ir delineando el diagnóstico. Por último, existen herramientas que facilitan este proceso, como el graficar la identidad a través de ideogramas de la identidad ideal y de la identidad actual, así como a través de identigramas (Etkin, 2008).

Finalmente, el punto de la comunicación es fundamental durante la auditoría, porque constituye el objeto central de la investigación. El entender el proceso comunicacional parte de la premisa de que “todo es comunicación” (Morales, s/a) y que por lo tanto todos los mensajes emitidos, conscientes o inconscientes, voluntarios o involuntarios, tendrán un impacto en los públicos; en este caso en el interno. Por esta razón, es fundamental analizar las herramientas y las acciones de comunicación, gestionadas desde la comunicación interna y cómo éstas están siendo percibidas por el público, así como su efectividad. El entender la importancia de la comunicación interna en una organización, permite configurar los mensajes y definir las herramientas para difundirlos, así como el accionar alineado a dicha estrategia. No hay que olvidar que todos estos procesos se dan entre personas, que sin lugar a dudas van definiendo los rasgos culturales de la organización y por lo tanto también condicionan las prácticas comunicativas. Por último y en relación a la imagen, como resalta Costa, es un todo formado por partes en interrelación consigo mismas y en interacción con el público. La imagen en la mente de los individuos es una estructura de significados formada en base a los mensajes recibidos y decodificados. A nivel organizacional, Capriotti establece que la imagen corporativa de una organización es una “estructura mental cognitiva, que se forma por medio de las sucesivas experiencias, directas o indirectas, de las personas con la organización.” (Capriotti, 2009). En este sentido, la imagen está pensada como una estrategia comunicacional para llegar a los públicos con el mensaje correcto, de la manera correcta y así crear la percepción adecuada sobre una empresa a través de lo que esta representa (Capriotti, 2009), por eso, es importante medir su impacto y efectividad a través de la auditoría; ¿cómo en realidad percibe el público interno a la organización?

Por todo lo antes expuesto, la auditoría de comunicación es una herramienta imprescindible en el proceso interno de la empresa. Sus resultados aportarán luz a las distintas

informaciones que existen sobre la organización y determinarán la validez de los canales de comunicación utilizados por la misma. Además, se podrá conocer la calidad y cantidad de la comunicación que existe sobre la organización y cómo es recibida por el público interno. Así mismo, permitirá valorar el impacto de los planes de comunicación que la empresa tenga en marcha y conocer la aceptación por parte de su público (Reyes Mora, s/a). No hay que olvidar que la auditoría requiere un enfoque sistemático que facilite y permita identificar lo que se realmente se está comunicando versus lo que se cree que se está comunicando. El conocer la realidad comunicacional y el impacto que ésta ha tenido en un público determinado, permitirá en un futuro elaborar un plan de comunicación estratégico y tomar las acciones necesarias que permitan una mejor interrelación con los públicos. Lo importante es que, una vez se conozcan los resultados de la auditoría, se ejecuten planes de acción en pro de mejorar o solucionar los puntos críticos que haya arrojado la misma: sería inútil auditar la comunicación de una organización, sino hay predisposición de actuar y cambiar aquello que se esté ejecutando mal. Finalmente, un proceso de auditoría validará y legitimará la función de la comunicación interna dentro de las organizaciones.

Comunicación Externa

Así como es de vital importancia gestionar la comunicación dentro de las organizaciones, también es importante y vital para los objetivos organizacionales la gestión de la comunicación externa.

Definición

Se entiende a la comunicación externa como el “conjunto de operaciones de comunicación destinadas a los públicos externos de una empresa o institución, es decir, tanto al

gran público, directamente o a través de los periodistas, como a sus proveedores, accionistas, a los poderes públicos y administraciones locales y regionales, a organizaciones internacionales, etc.” Pasando de la manera tradicional de comunicación con los públicos externos como era la publicidad, la realidad actual ha permitido innovar en la manera de transmitir mensajes y de generar vínculos con los diferentes públicos de interés. Así, la comunicación integral ha ganado relevancia en el ámbito organizacional, porque a través de ésta se puede alinear las estrategias de comunicación de tal manera que atiendan y respondan a los diferentes intereses y necesidades de los diferentes públicos tanto internos como externos sin alejarse del objetivo principal.

En ese sentido, son muchas las herramientas que hoy en día se utilizan para la comunicación y que bien utilizadas pueden aportar ventajas competitivas dependiendo del target y del fin con el que sean utilizadas. Por ejemplo, está el marketing directo, el product placement, el marketing relacional, las RR PP, el patrocinio, las ferias e Internet, que ha hecho realidad conceptos como interactividad, personalización, etc. y que está creando nuevas oportunidades para las empresas y los profesionales (Cabezuelo, 2010).

Relaciones Públicas

Las Relaciones Públicas como parte de la gestión de la comunicación resultan una herramienta estratégica al momento de plantear la relación que se quiere entablar con los diferentes públicos. A nivel de comunicación externa, las RRPP adquieren relevancia sobre todo por la estrategia que se plantea para genera vínculos con los diferentes públicos de interés alejándose de disciplinas como la publicidad y apegándose más a un accionar estratégico y a largo plazo.

Definición

Las Relaciones Públicas se consideran un conjunto de acciones de comunicación estratégica coordinadas y sostenidas a lo largo del tiempo, que tienen como principal objetivo fortalecer los vínculos con los distintos públicos, escuchándolos, informándolos y persuadiéndolos para lograr consenso, fidelidad y apoyo de los mismos en acciones presentes y/o futuras (Rebolledo Saavedra, s/a).

Las Relaciones Públicas en la actualidad

Las Relaciones Públicas han adquirido con el tiempo notoriedad, pero sobre todo vital valor en la gestión de la comunicación como un factor diferenciador en una sociedad saturada de información. Actualmente, se debate la importancia de la ética como eje del ejercicio de la actividad profesional, y a los medios digitales como herramientas que, bien gestionados, generan relaciones más cercanas e inmediatas con los públicos, así como notoriedad y presencia en la agenda pública.

El vivir en la era de la información, supone, tanto para las organizaciones como para los profesionales de las RR.PP., contar con comportamientos éticos que aseguren un correcto y transparente proceder, con el fin de crear relaciones con sus públicos basadas en la confianza. La profesión cuenta con códigos deontológicos (o de conducta) que sirven de guías, como el propuesto por la Public Relations Society of America (PRSA), la asociación de RR.PP. más grande del mundo.

De manera general, hay 4 ideas que son claves al momento de entender la ética como el eje del ejercicio profesional. Por un lado, es importante el servir al interés público con aportes positivos para la sociedad; mas también es esencial no perder de vista que un relacionista público se debe ante todo a su cliente (empresa, marca) (Cabezuelo, 2010). En este punto se ha considerado el dilema frente a cómo servir al interés público y al cliente a la vez. La solución

que plantea David L. Martinson (s/a) es simple; “la clave está en la diferenciación de roles”. Así, es justificado que el profesional de las RR.PP. difunda mensajes persuasivos que beneficien al cliente, siempre y cuando la gente o el público entienda que lo son y que están basados en la verdad. Los otros dos puntos clave sobre la ética, son que el profesional de las RR.PP. respete y cumpla los códigos deontológicos de las organizaciones a las que pertenece y mantenga firmes sus valores y principios personales (Cabezuelo, 2010). La ética no es importante únicamente para aquellos que ejercen la profesión, sino también para las organizaciones que la han implementado desde su identidad corporativa (misión, visión, valores) como parte de la cultura organizacional. Ésta señala la razón de ser de la organización, y constituye los rasgos de identidad de la misma, que son los que otorgan cohesión y sentido de pertenencia, establecen compromisos éticos entre sus miembros, y de la organización con sus clientes y socios (Codina, 2004).

Finalmente, las tecnologías de la comunicación han sido un factor clave en la era de la información, y las Relaciones Públicas no han escapado a este fenómeno. Los medios digitales han cambiado el modelo de comunicación entre las organizaciones y sus públicos, pues gracias a la accesibilidad, inmediatez y capacidad de interacción la comunicación se ha convertido en un proceso bidireccional, donde los públicos ya no solo reciben mensajes de manera masiva, sino que son generadores de contenidos y opiniones desde sus propios espacios. El incluir a estos medios alternativos dentro del mix de RR.PP. presupone una investigación y análisis sobre la pertinencia de su uso y los posibles riesgos y beneficios para el cliente. Así, por ejemplo, si no se tiene la disponibilidad de tiempo o recursos para un manejo a tiempo completo de las cuentas digitales de las compañías, su existencia en la red podría ser perjudicial para el cliente. El no interactuar con los demás usuarios o hacer caso omiso de sus preguntas, dudas o comentarios proyectaría una imagen desinteresada de la compañía frente a sus públicos (Wirthlin, 2009).

Al igual que con otras herramientas de comunicación, los medios digitales deben ser manejados estratégicamente como parte de un plan de comunicación integral; esto asegurará que la participación en la red sea beneficiosa para la compañía, y que el feedback que recibe sea útil para fortalecer relaciones, mejorar procesos, servicios, etc. En las redes sociales, por ejemplo, la interactividad empresa- público es directa, por lo que cada empresa debe ser responsable del control y manejo de la misma.

Gracias al internet no existe información oculta para los públicos de interés, y es así como las Relaciones Públicas ejercen su función de manejo estratégico en situaciones tanto positivas como negativas (acusaciones, chismes, rumores, críticas, etc.). Una buena gestión de RR.PP, genera relaciones de confianza entre los públicos y las empresas, lo que ayuda a construir y fortalecer intangibles imaginarios como la imagen y la reputación. Es clave entender que los medios digitales son importantes para las RR. PP., siempre y cuando funcionen como una herramienta dinámica, a través de la cual se pueda interactuar con los públicos de interés y se tenga la capacidad operativa de hacerlo (Wirthlin, 2009).

Por lo antes expuesto, la era de la información ha significado innovación y nuevos modelos de gestión en lo que a Relaciones Públicas se refiere. Es así que la ética se enmarca, en la actualidad, como el eje del ejercicio de la actividad profesional garantizando la coherencia entre lo que la empresa dice que es, lo que hace, y lo que aparenta ser para sus públicos. Una buena gestión de relaciones públicas le otorga a las a las organizaciones un sin número de atributos intangibles, como reputación, credibilidad y confianza, que a largo plazo influyen en la rentabilidad del negocio mismo. Así es evidente que “la comunicación es transversal y atraviesa todos los procesos de la empresa” (Costa, s/a), por lo que pensar en las Relaciones Públicas como parte esencial del eje del negocio marca la diferencia hoy en día entre tener éxito o

desaparecer del mercado. En este sentido, la estrategia de comunicación que se plantee es vital, junto con todos los elementos que construyen la identidad y proyectan la imagen de la organización. Así se delimitan las acciones organizacionales, que bien ejecutadas, pueden tener un impacto positivo en los diferentes públicos, lo que se verá reflejado en buenas relaciones a largo plazo (Morales, s/a).

Responsabilidad Social Empresarial

Por otro lado, y como parte de la gestión de comunicación externa, y en respuesta a la demanda de una sociedad cada vez más crítica, surge la noción de la Responsabilidad Social Corporativa o Empresarial entendida como el compromiso que adquieren las organizaciones respecto a su (posible) impacto en la sociedad.

Definición

Actualmente, y como se planteó anteriormente, se debate la importancia de la ética como eje del ejercicio de la actividad profesional del comunicador y en este contexto se considera a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) dentro de los planes de gestión de comunicación y de negocio, para generar relaciones más cercanas e inmediatas con los públicos, así como generar un impacto positivo que se traduzca al largo plazo en buena reputación corporativa.

Según Felipe Cajiga (s/a), del Centro Mexicano para la Filantropía,

“la RSE se ha convertido en una nueva forma de gestión y de hacer negocios, en la cual la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona y buscando la

preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras. Es una visión de negocios que integra el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medioambiente con la gestión misma de la empresa, independientemente de los productos o servicios que ésta ofrece, del sector al que pertenece, de su tamaño o nacionalidad.” (Caija, s/a)

Es decir que, la RSE se entiende como el compromiso que adquiere una organización con todos sus públicos que se ven afectados o influenciados en cualquier aspecto por sus operaciones. Afecta a todo el giro del negocio y su enfoque está ligado a la calidad total en todo el accionar empresarial. Además está ligada a la sostenibilidad a largo plazo a través de planteamientos estratégicos que permitan obtener ventajas competitivas frente a la competencia. Por ejemplo, existe una correlación entre los valores de Bolsa y la gestión responsable de los compromisos medioambientales, sociales y culturales (Ordeix, 2010)

Es así que gran parte del éxito no radica en los productos y servicios ofrecidos por las empresas, sino en las políticas y estrategias de comunicación que se esconden tras de ellos (Rodríguez Prieto, 2010) Y es por esta razón que la gestión de Relaciones Públicas resulta vital cuando de RSE se trata, y es que es imprescindible que las organizaciones reciban asesoría en la búsqueda, desarrollo y mantenimiento de compromisos estratégicos con la sociedad, pues influye positivamente en la imagen y reputación de las compañías, al tiempo que se traduce en beneficios, reconocimiento y confianza por parte de los públicos.

Un correcto manejo de la comunicación convierte a la Responsabilidad Social Empresarial “en un gigante comunicativo que engrandece a cualquier organización” (Rodríguez Prieto, 2010)

y le da la oportunidad de diferenciarse de otras a través de compromisos sociales, que no solo proyecten una imagen positiva ante los públicos, sino que beneficien al giro del negocio como tal. Y así, la Responsabilidad Social Empresarial, gestionada de manera estratégica y ética, se ha convertido hoy por hoy en un factor diferenciador clave (Rodríguez Prieto, 2010).

Comunicación Global

El acelerado incremento y avance de las tecnologías de la comunicación ha provocado un cambio trascendental en la dinámica y forma de vida de la sociedad contemporánea (Rebolledo Saavedra, s/a). La era de la información, también conocida como la sociedad del conocimiento, es un concepto que incluye “una dimensión de transformación social, cultural, económico, político e institucional, y una perspectiva más pluralista y de desarrollo.” (Waheed Khan, 2003) A nivel organizacional, el enfrentar la era de la información ha supuesto un reto para las compañías, que han tenido que replantear estratégicamente, y en diferentes niveles, el manejo de la comunicación. En este contexto, es inevitable pensar en la importancia de la comunicación integral, entendida como la planificación estratégica de todas las actividades comunicacionales para lograr una gestión coherente apegada a la estrategia de negocio y objetivos organizacionales, así como para homogeneizar los mensajes para todos los públicos (Costa, 2005). Y es así que, en una sociedad cada vez más saturada de información ha sido vital para las organizaciones encontrar un factor diferenciador (Rodríguez Prieto, 2010).

Por tanto, lo que nos va a dar la posibilidad de diferenciarnos del resto va a ser la comunicación entendida en su sentido más global, pues nos va aportar un valor añadido permitiendo crear en el consumidor la necesidad de adquirir nuestro producto y hacer que el cliente se decante por el nuestro frente al de la competencia (Davis, 2008).

AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA

Empresa

Historia

PROVIACEROS es una empresa familiar distribuidora de materiales para la construcción, metalmecánica y ferretería. José Villafuerte fundó la empresa en 1997 cuando decidió abandonar la sociedad en la cual se encontraba anteriormente e iniciar su propio negocio. Con un amplio conocimiento y experiencia, observó que los moradores de Tumbaco y demás pueblos aledaños, viajaban a Quito a comprar los materiales necesarios para la construcción. José Villafuerte encontró una oportunidad en ese sector e inició el negocio, que aunque en principio era pequeño, prestaba un servicio completo, con amplio surtido de materiales de construcción, accesorios e implementos de ferretería. Gracias al éxito del negocio, la empresa creyó conveniente ampliarse y de este modo tener mayor capacidad de abastecimiento a sus clientes. Actualmente la empresa cuenta con tres locales: Tumbaco, Quito, y San Rafael. Debido a la creciente rivalidad y complejidad del negocio, la administración de la empresa, está consciente que es necesario implementar nuevas estrategias que le permita expandir su negocio y llegar a más clientes.

Misión:

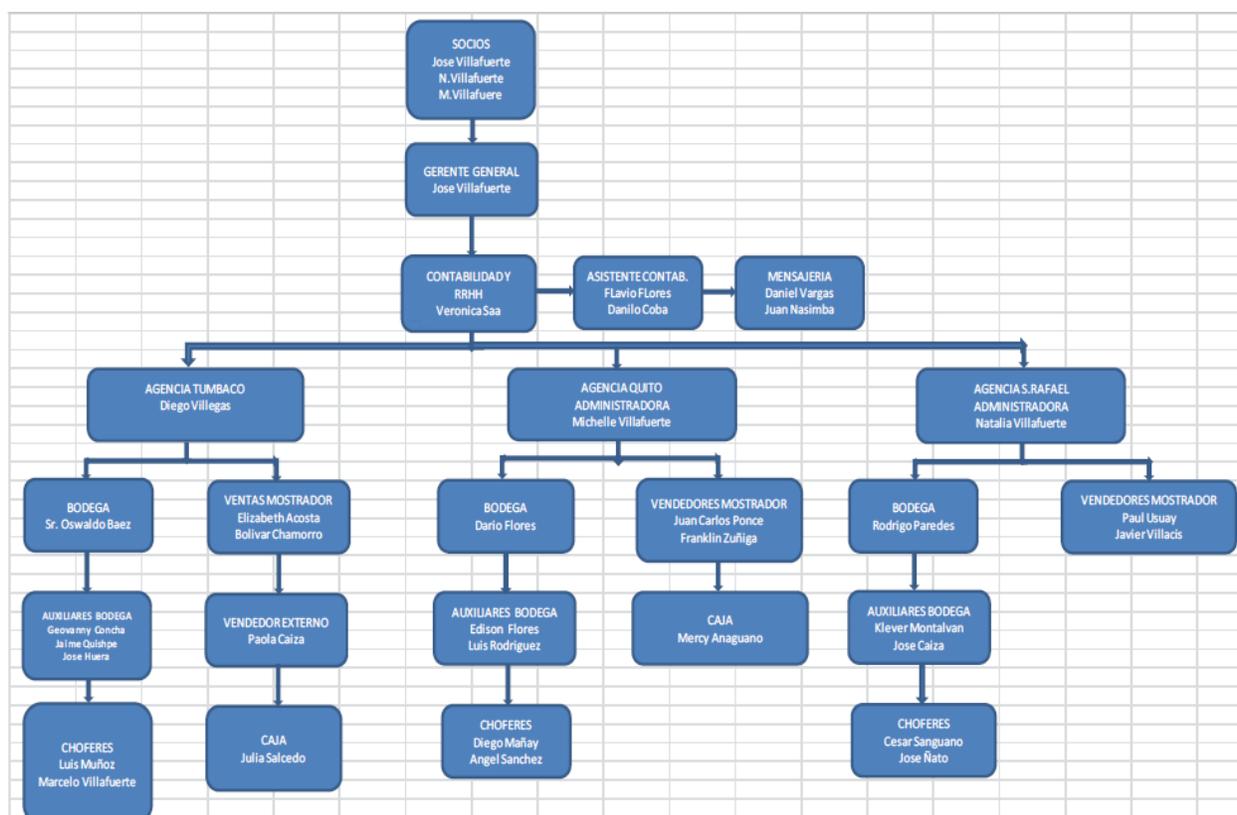
Comercializar la más amplia gama de productos de hierro y acero para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, actuando con honestidad y responsabilidad.

Visión:

Convertirnos en una Compañía principal y ser líderes en el mercado, comercializando productos de calidad y brindando una atención personalizada a nuestros clientes.

Valores:

- Lideramos con el ejemplo
- Trabajamos en equipo
- Respetamos a las personas
- Nos comunicamos abierta y honestamente
- Pasión por lo que hacemos
- Profesionalismo
- Hacemos bien las cosas para nuestra gente, ambiente y sociedad pero sobre todo para nuestros clientes.

Mapa de públicos

Objetivo de la auditoría

Objetivos Generales

- Caracterizar y determinar el grado de conocimiento de algunos elementos de la identidad corporativa de PROVIACEROS.
- Establecer el funcionamiento y efectividad de los canales y herramientas de comunicación de PROVIACEROS.

Objetivos Específicos

- Determinar el grado de conocimiento de la misión, visión y valores corporativos.
- Determinar la eficacia de las herramientas comunicacionales utilizadas.
- Identificar el funcionamiento de los canales de comunicación.
- Medir de manera parcial el clima laboral.

Metodología de Investigación

Cuantitativo: Se implementarán encuestas con el fin de medir cuantitativamente el grado de conocimiento de la identidad corporativa, así como el funcionamiento de los canales y herramientas de comunicación.

Cualitativo: Se realizó una entrevista personal con Natalia Villafuerte, a través de quien obtuvimos información sobre la compañía, en base a la cual se realizó un prediagnóstico.

Universo de estudio

Actualmente la empresa PROVIACEROS cuenta con 32 colaboradores que constituyen su universo.

Muestra de estudio

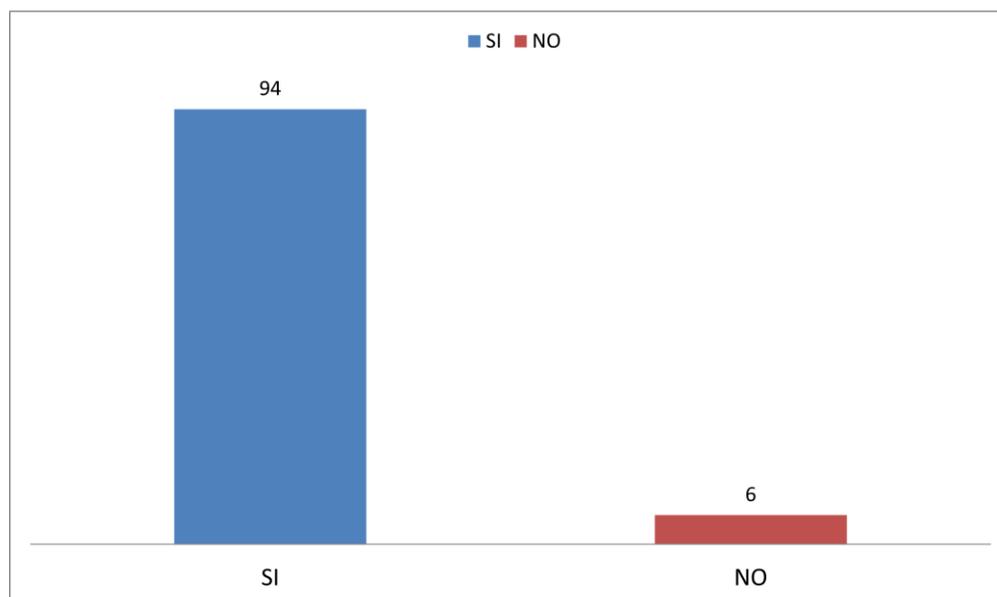
Dado que el universo de estudio es relativamente pequeño, la muestra será el total del universo; es decir, se encuestará a 32 personas.

A continuación, se detalla la cantidad de empleados por sucursal:

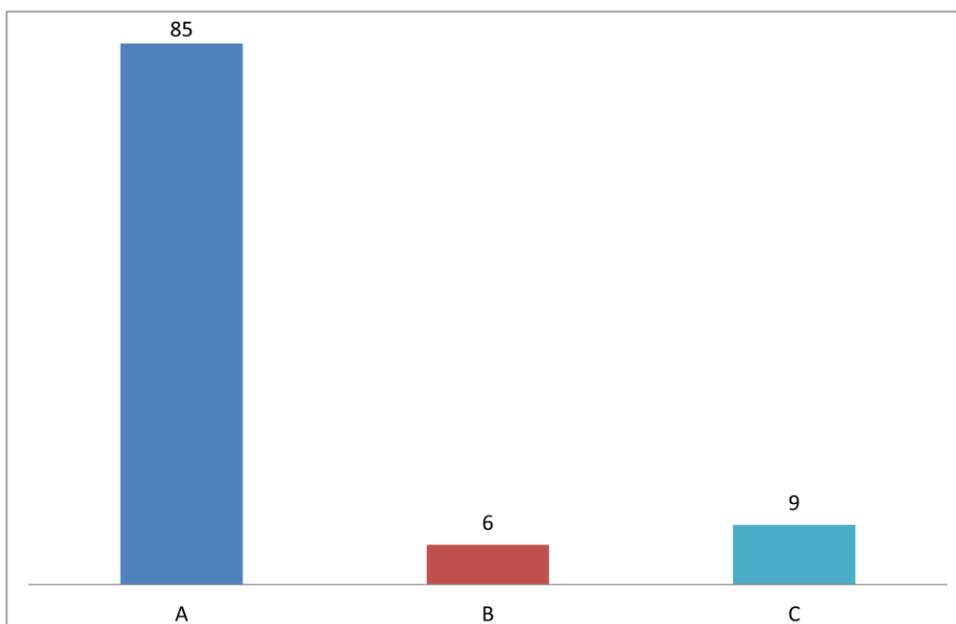
No.	Sucursal	No. Personas	Porcentaje (%)
1	Tumbaco	17	53
2	El Inca	7	22
3	Valle de los Chillos	8	25
TOTAL		32	100

Resultados

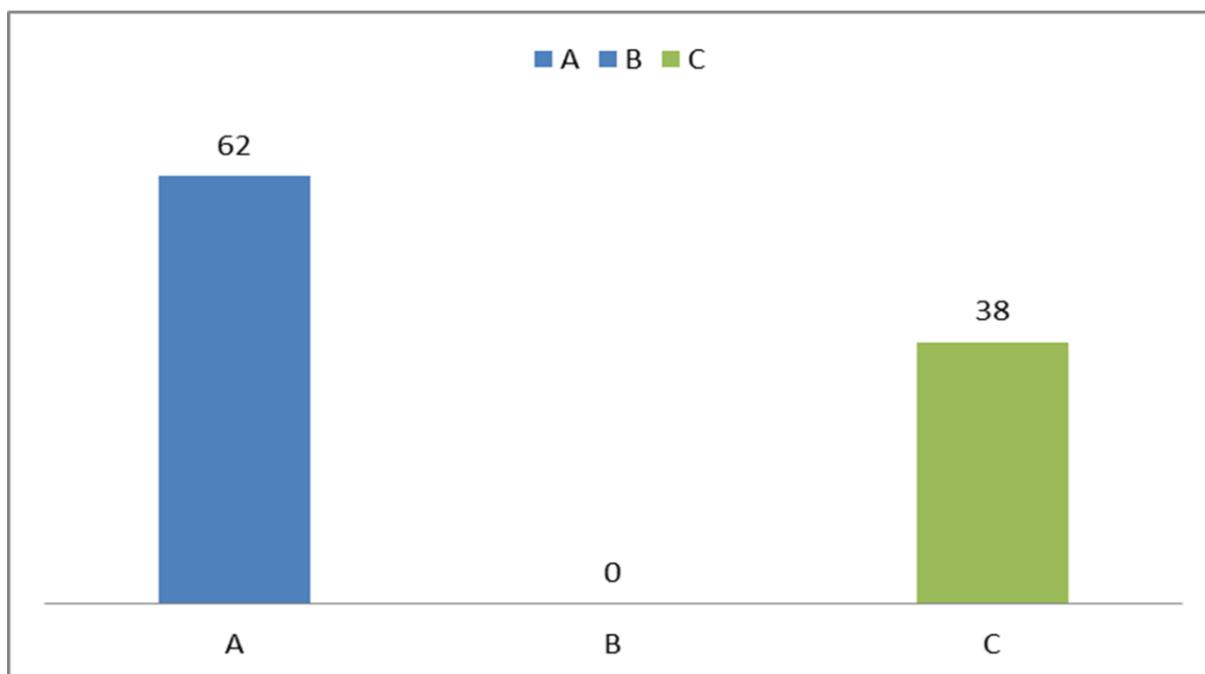
1. ¿Conoce usted cuál es la **Misión** de PROVIACEROS?



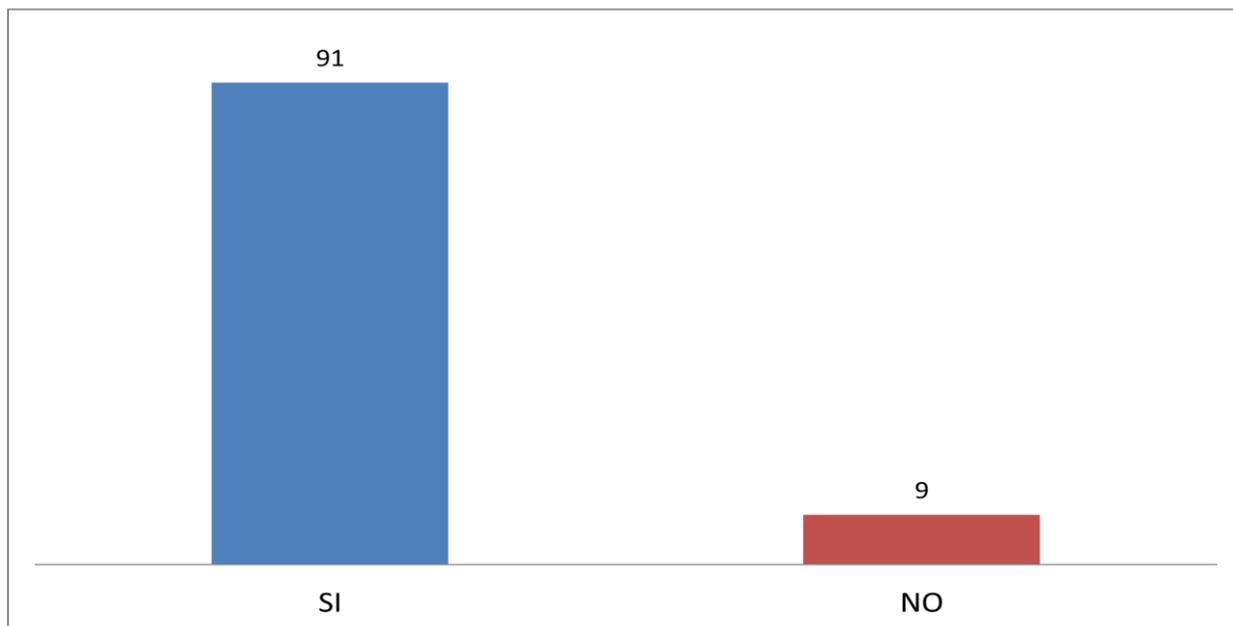
2. Escoja una de las siguientes opciones y señale con una **X** la opción que corresponda a la misión de PROVIACEROS



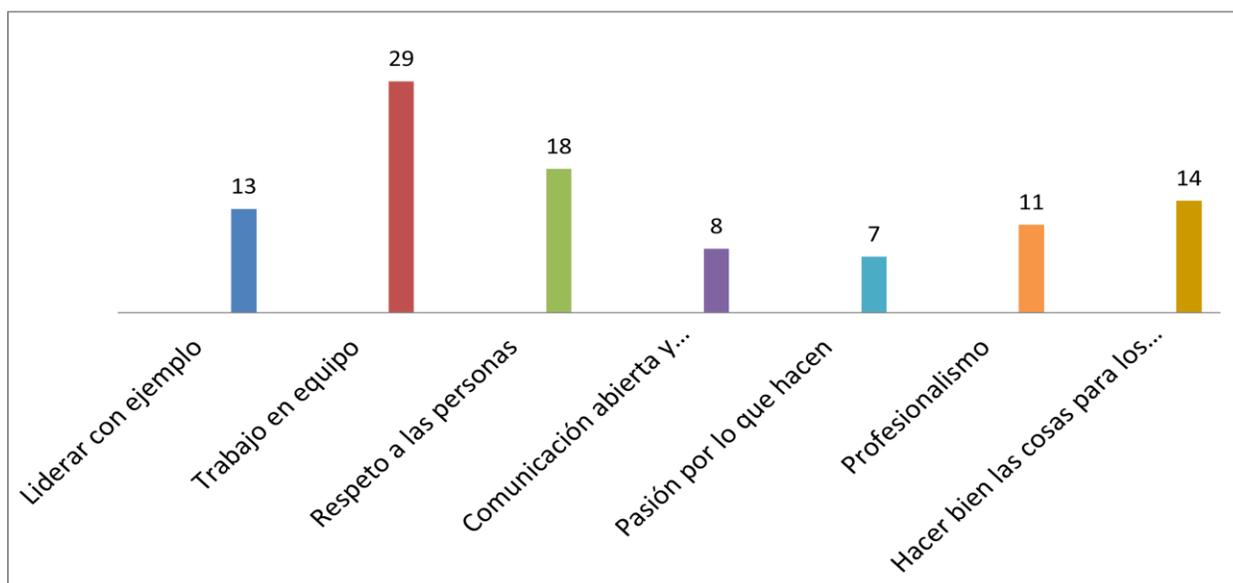
Escoja una de las siguientes opciones y señale con una **X** la opción que corresponda a la misión de PROVIACEROS



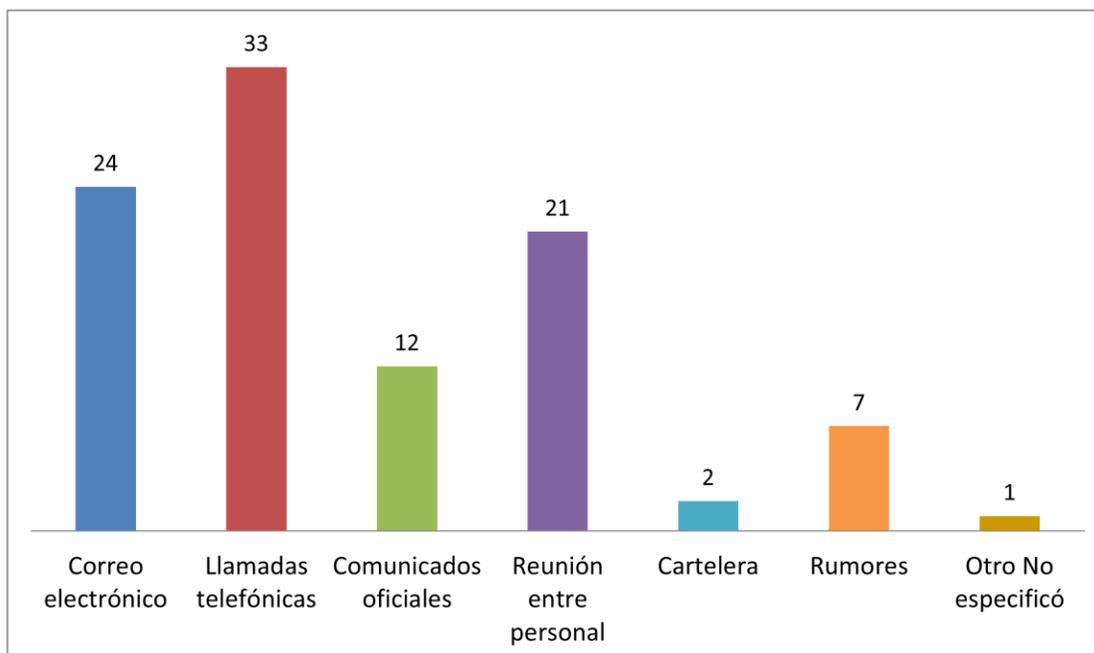
3. Conoce usted, ¿cuál es la **visión** de PROVIACEROS?



4. De la siguiente lista de **valores**, ¿cuáles son los **3** que mejor identifican a PROVIACEROS?

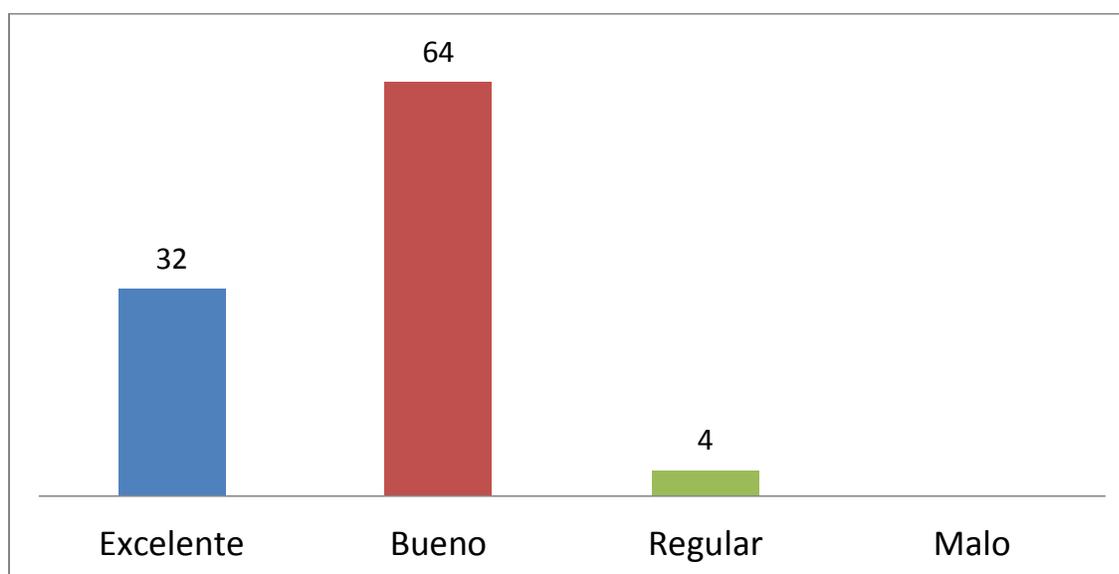


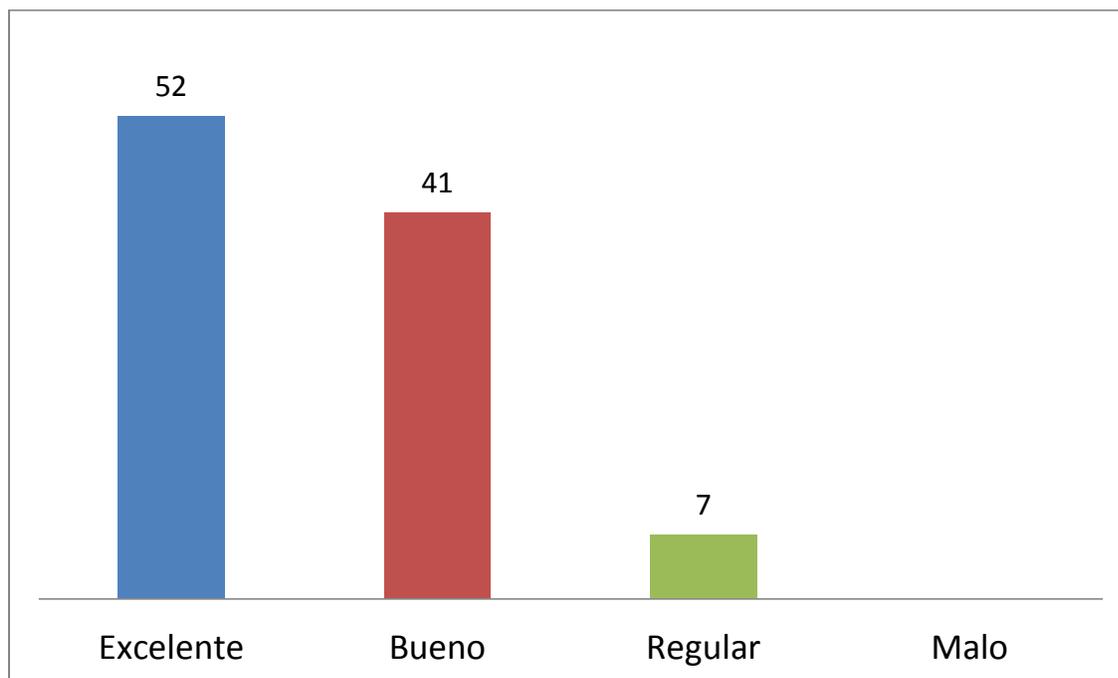
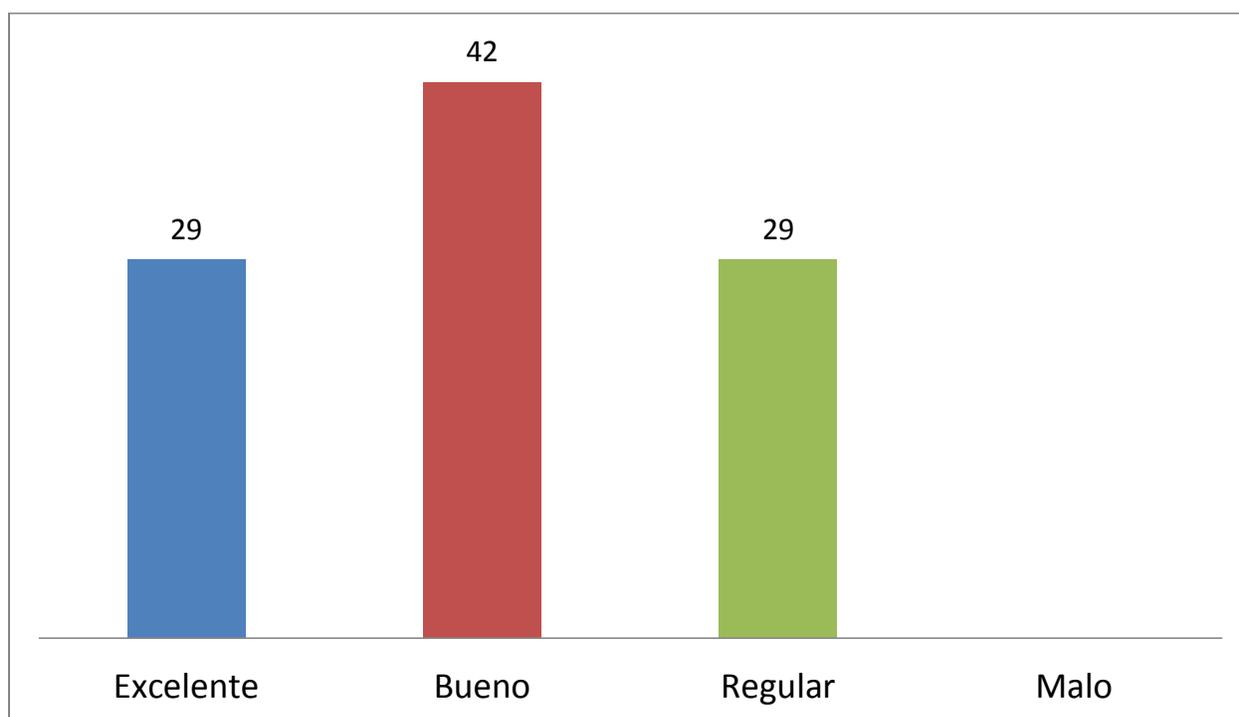
5. Señale las **3 herramientas de comunicación** principales por las cuales Usted se informa diariamente sobre el trabajo en PROVIACEROS

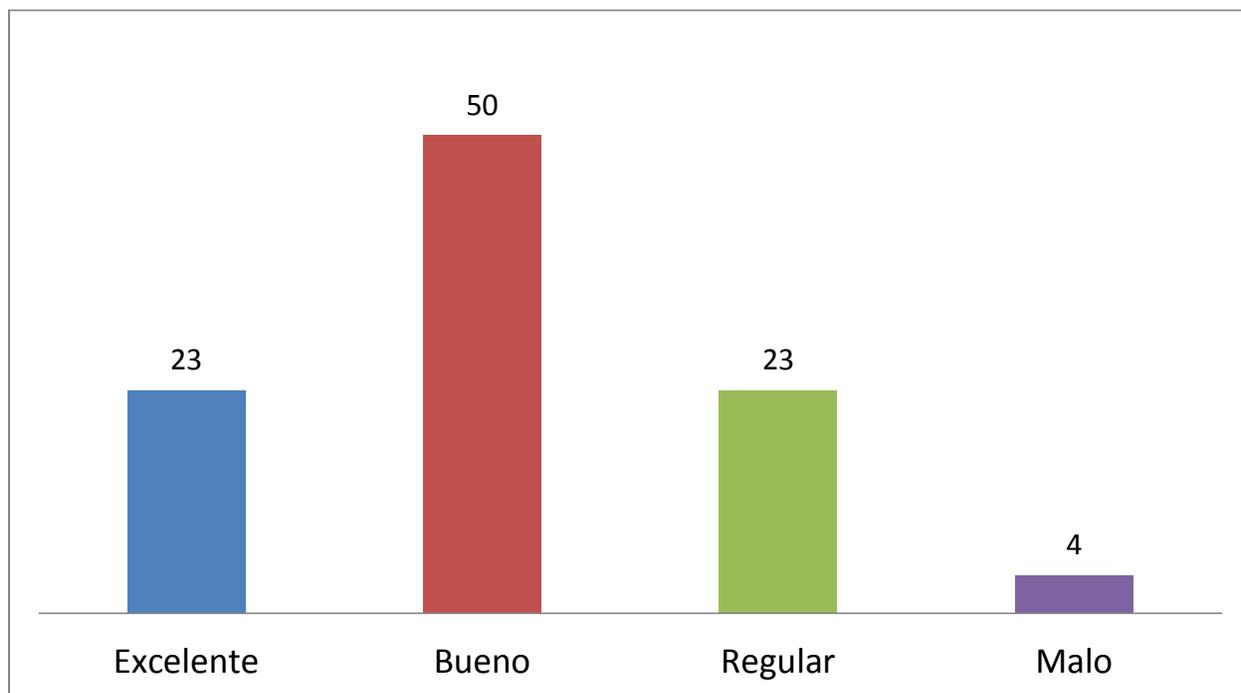
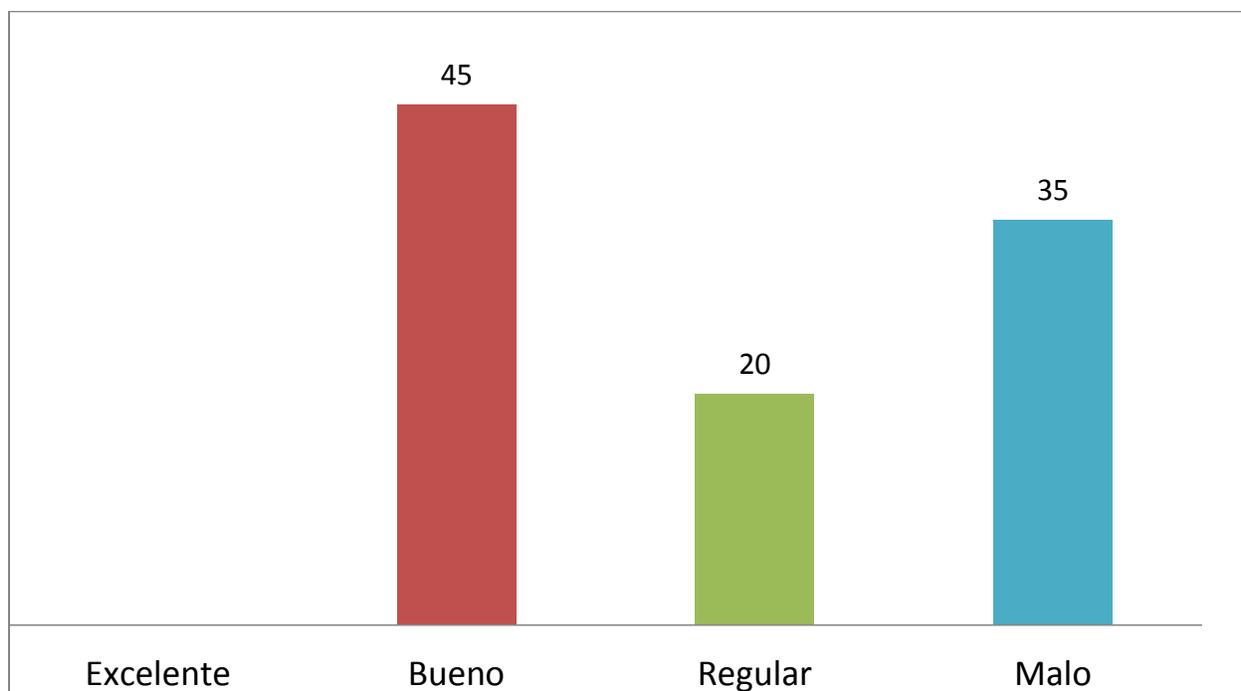


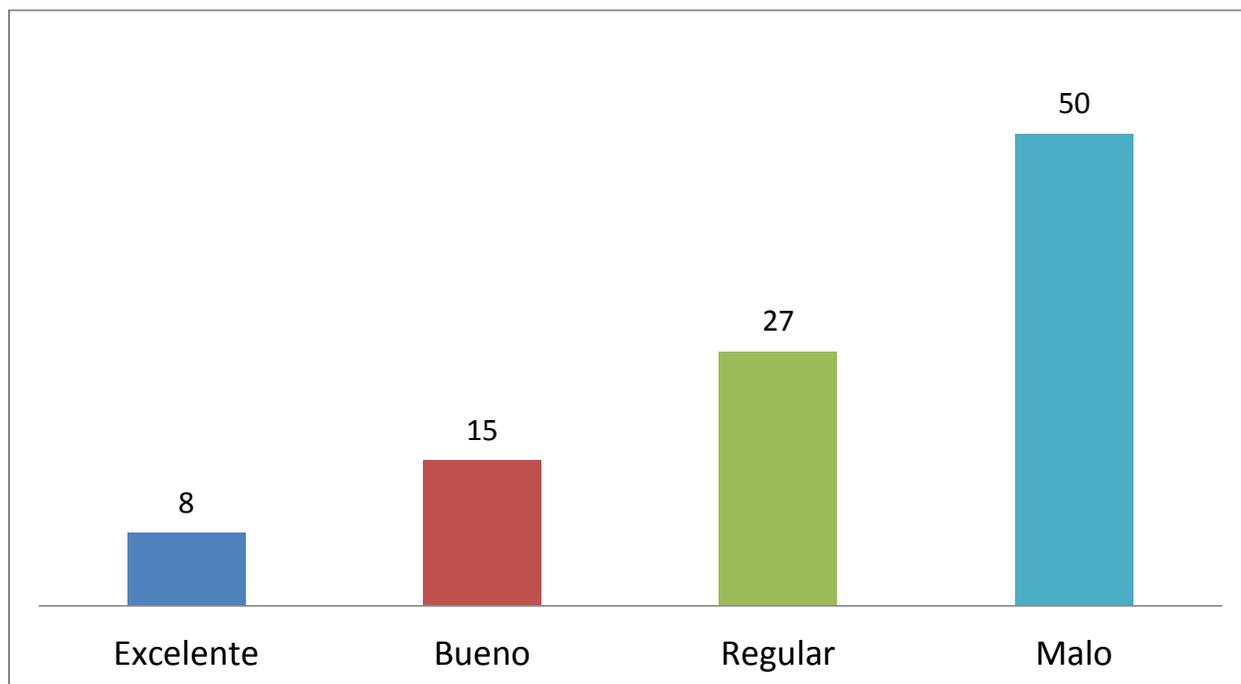
6 Califique el grado de eficacia de las herramientas de comunicación

Correo electrónico:

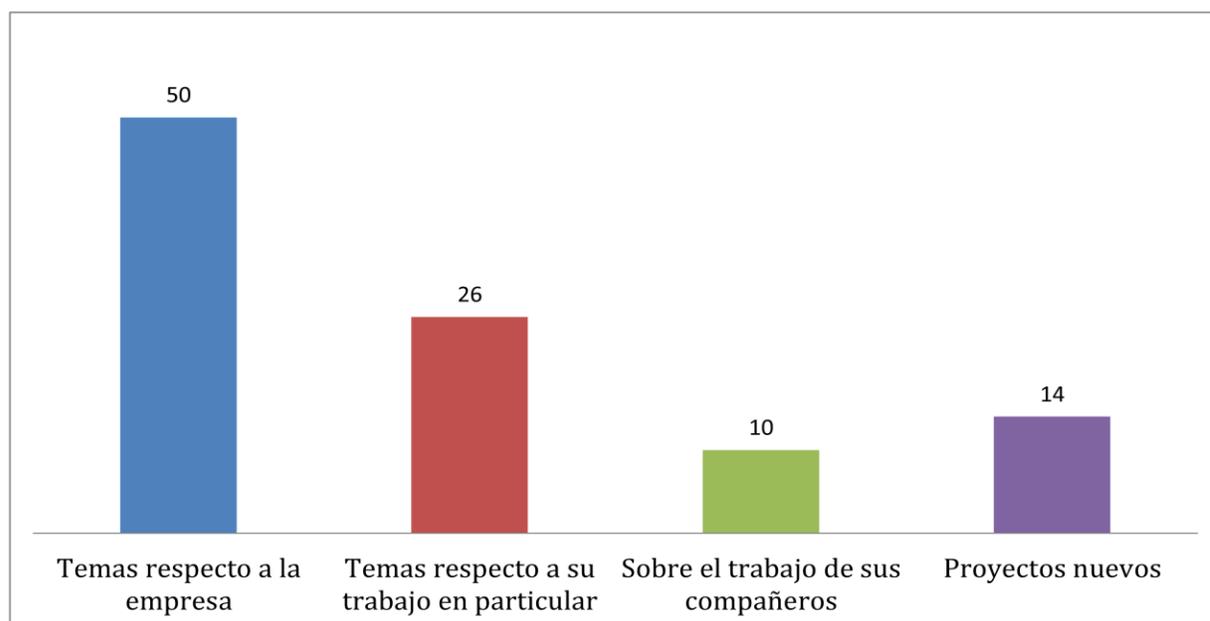


Llamadas telefónicas:**Comunicados oficiales:**

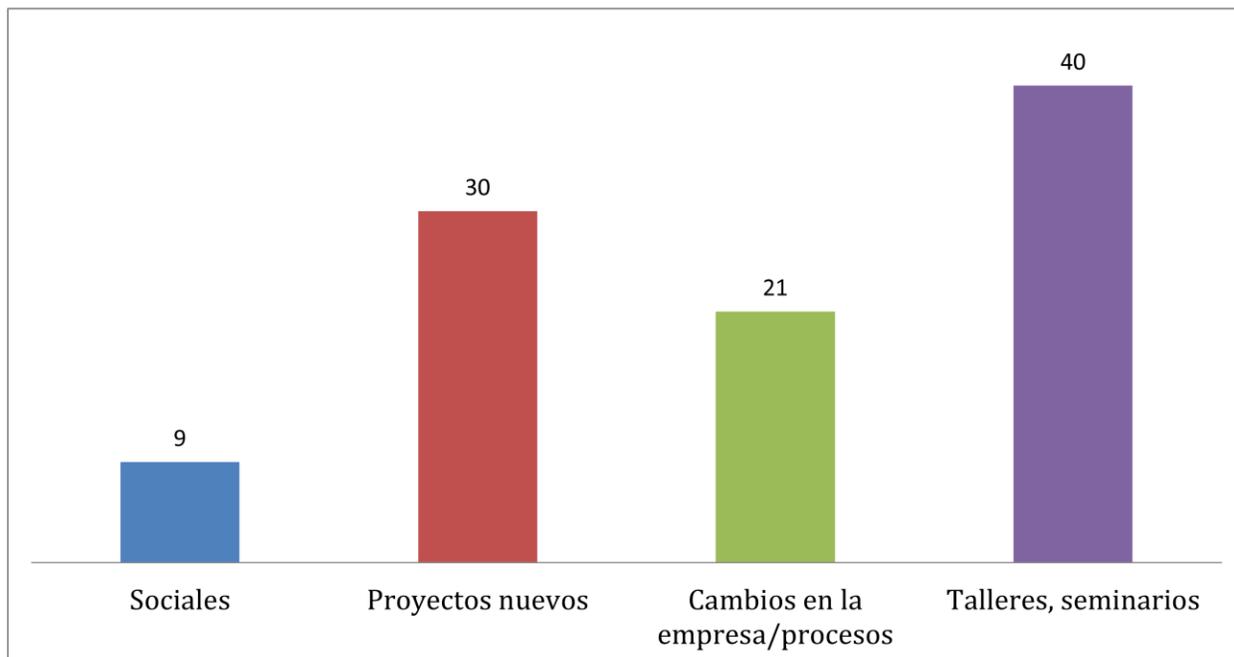
Reuniones entre personal:**Cartelera:**

Rumores:

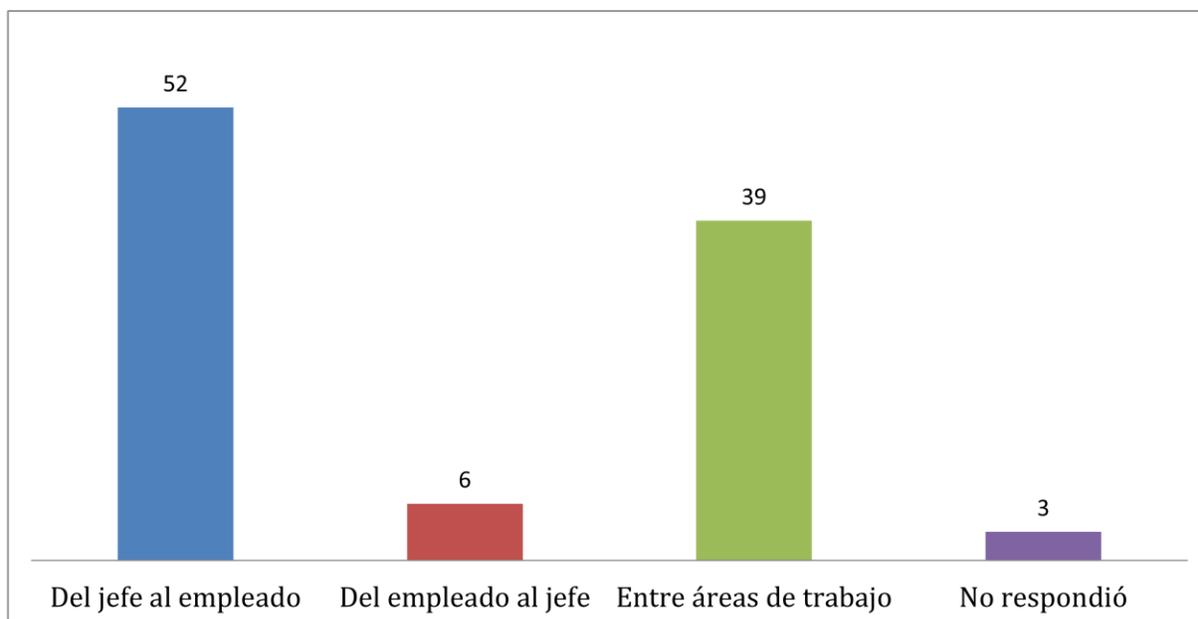
7. ¿Qué tipo de información recibe a través de estas herramientas?



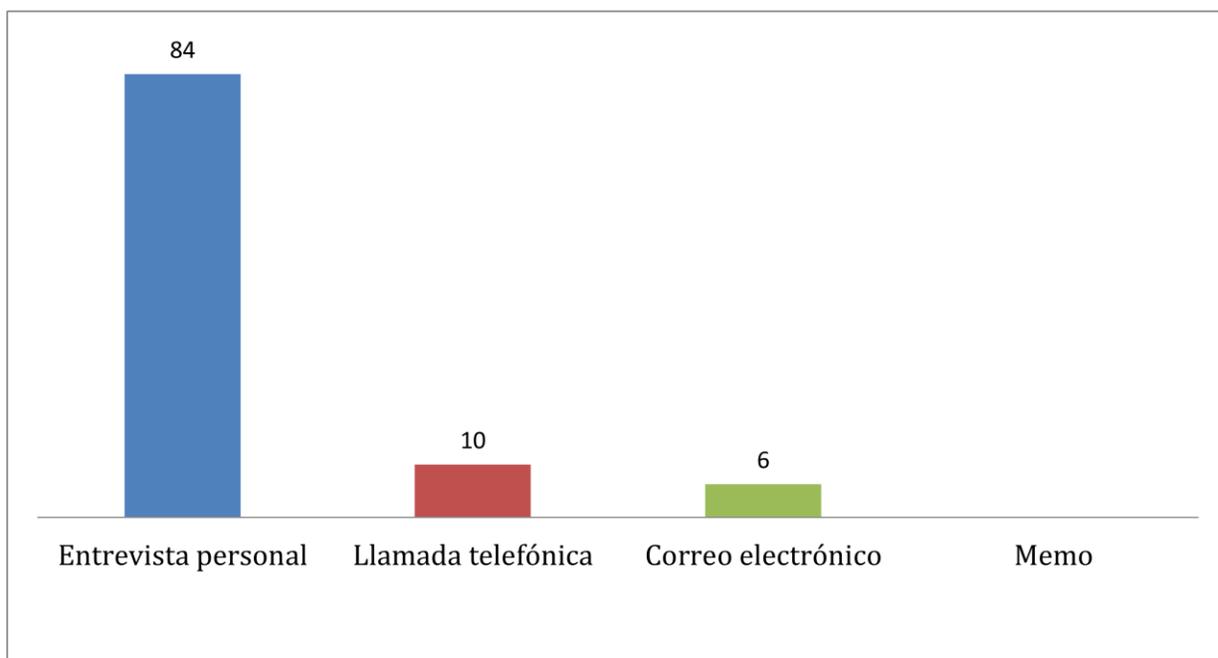
8. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir?



9. Según su opinión, ¿de qué manera se transmite la información dentro de PROVIACEROS? Escoja **sólo 1** opción de las siguientes:

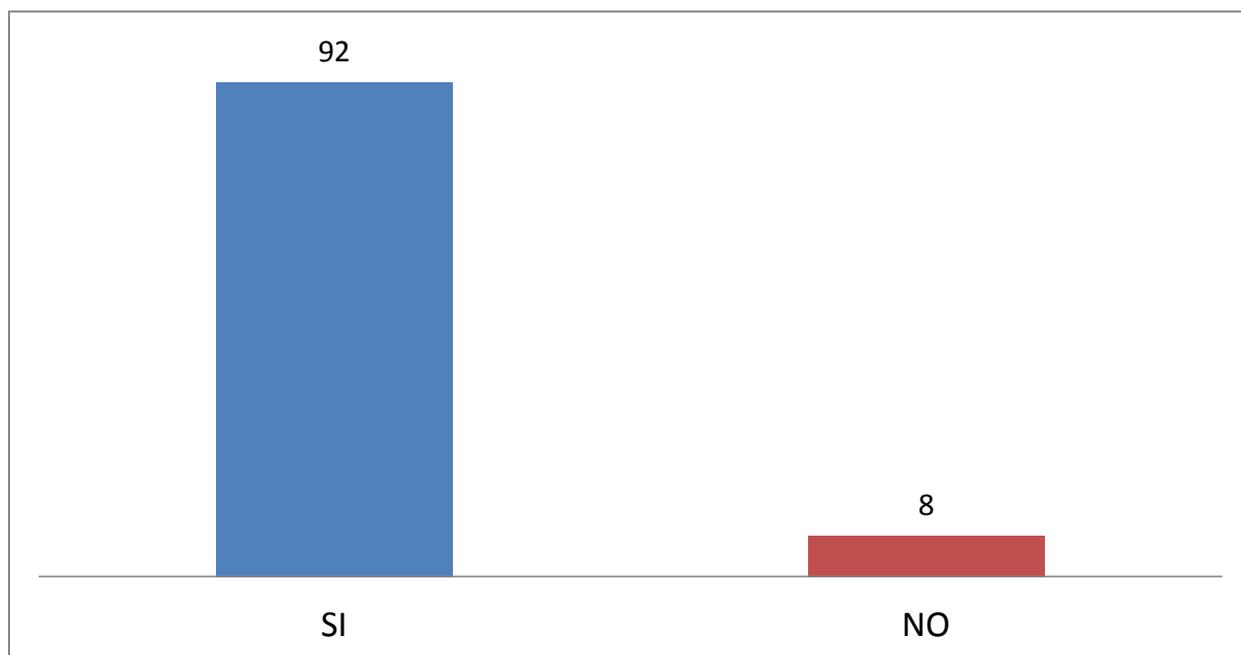


10. ¿A través de qué medio le gustaría que su jefe se comunique con Ud.? Escoja **1** opción de las siguientes:

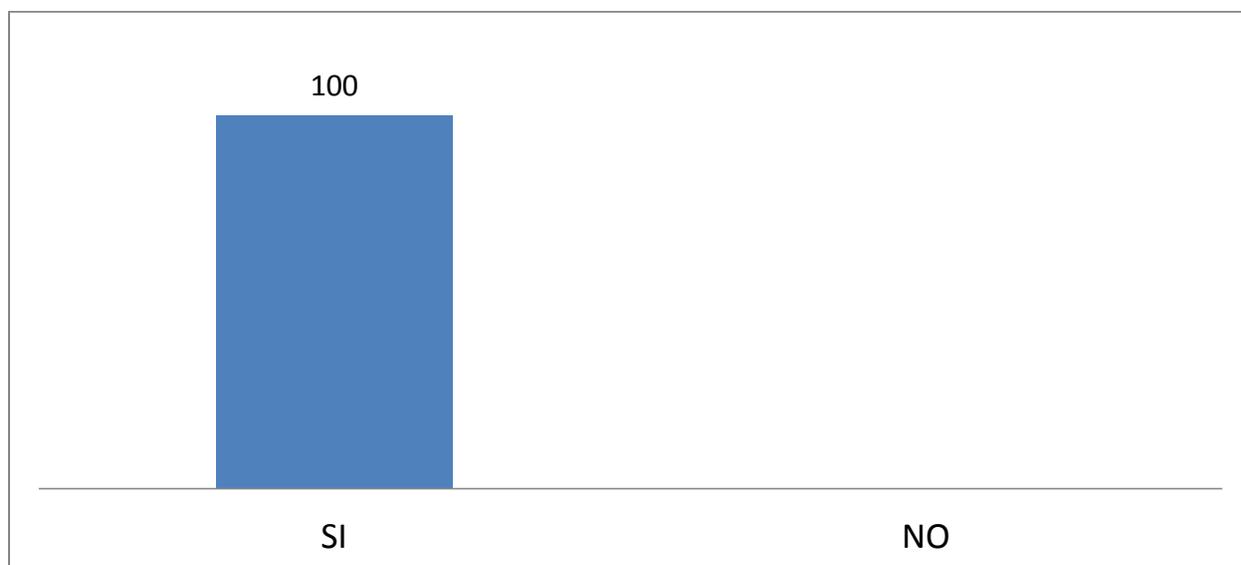


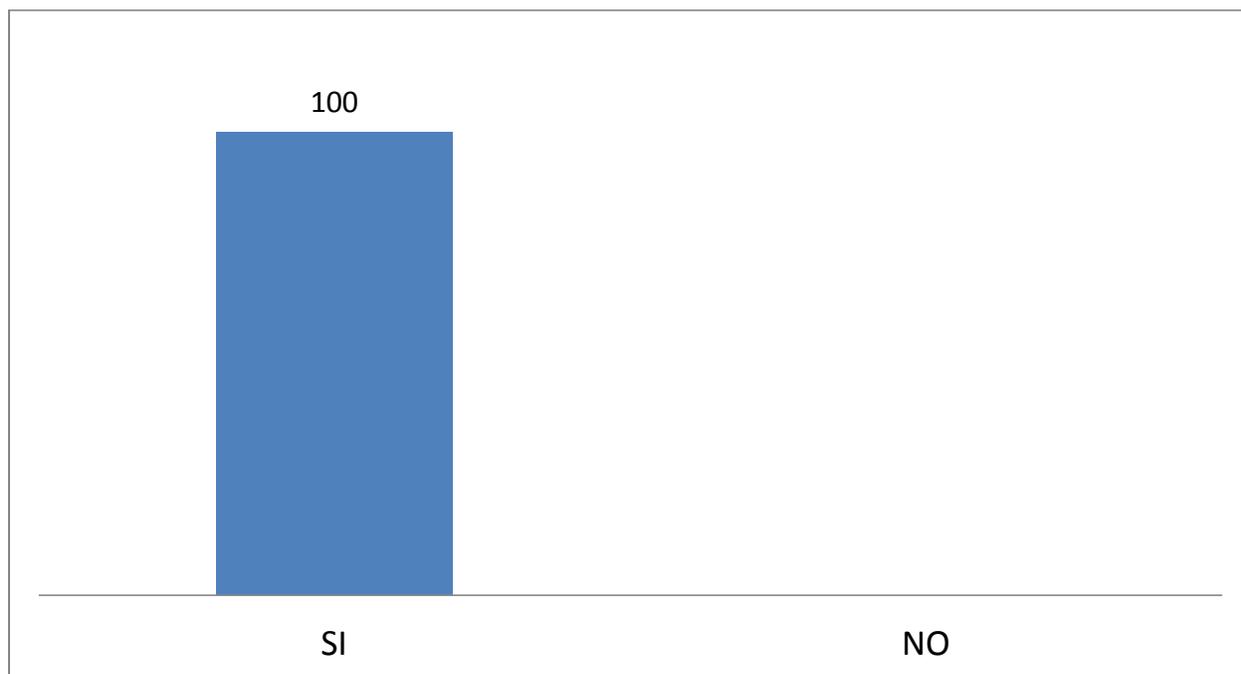
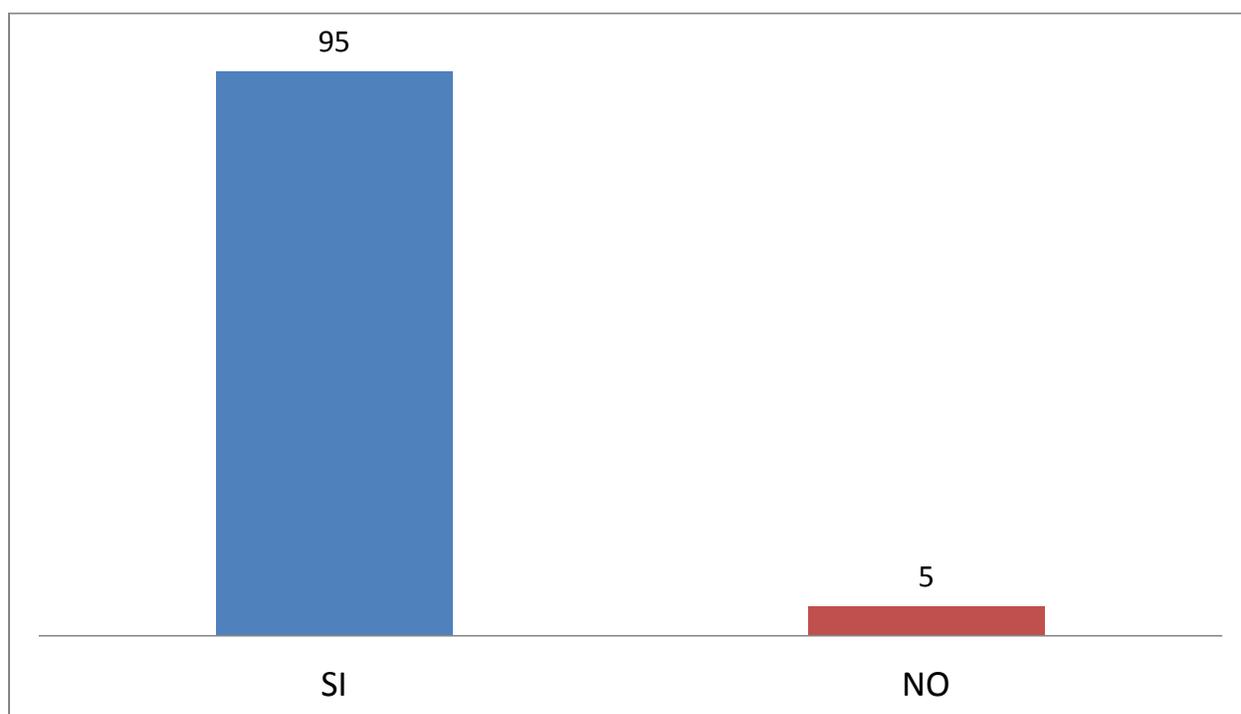
11. Marque con una X, aquella posición que mejor califique la información oficial emitida por PROVIACEROS

Actualizada:

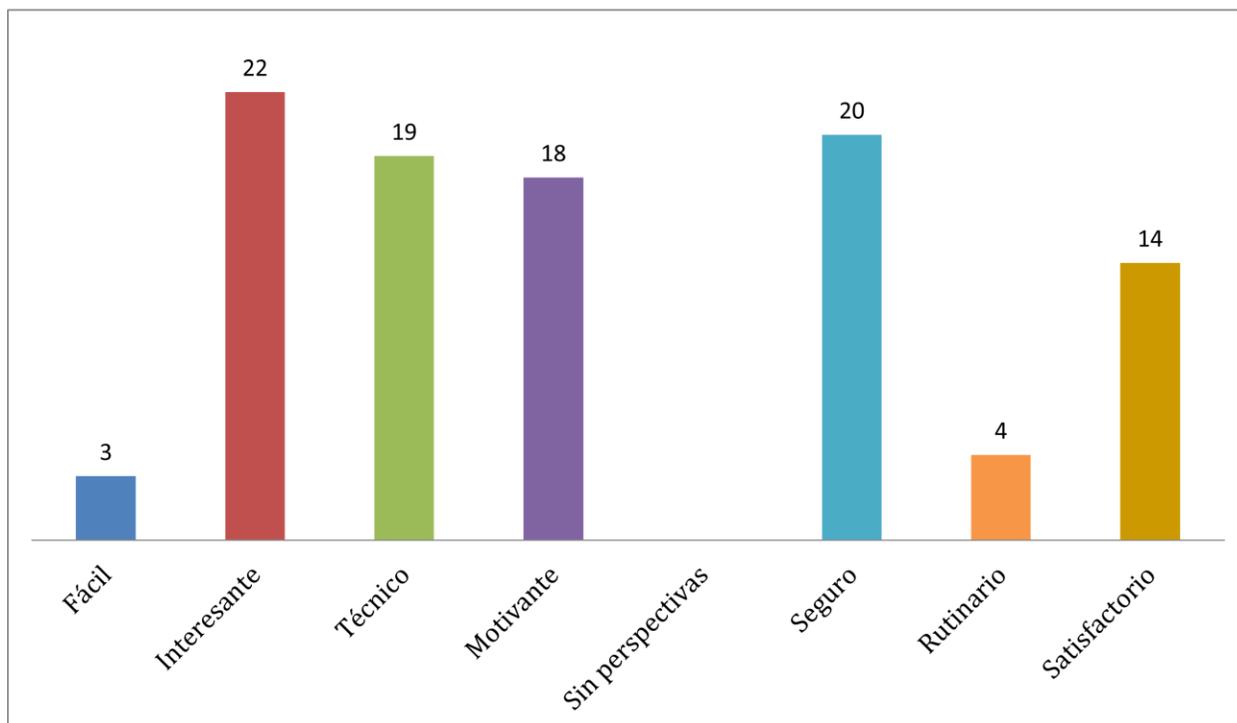


Útil:

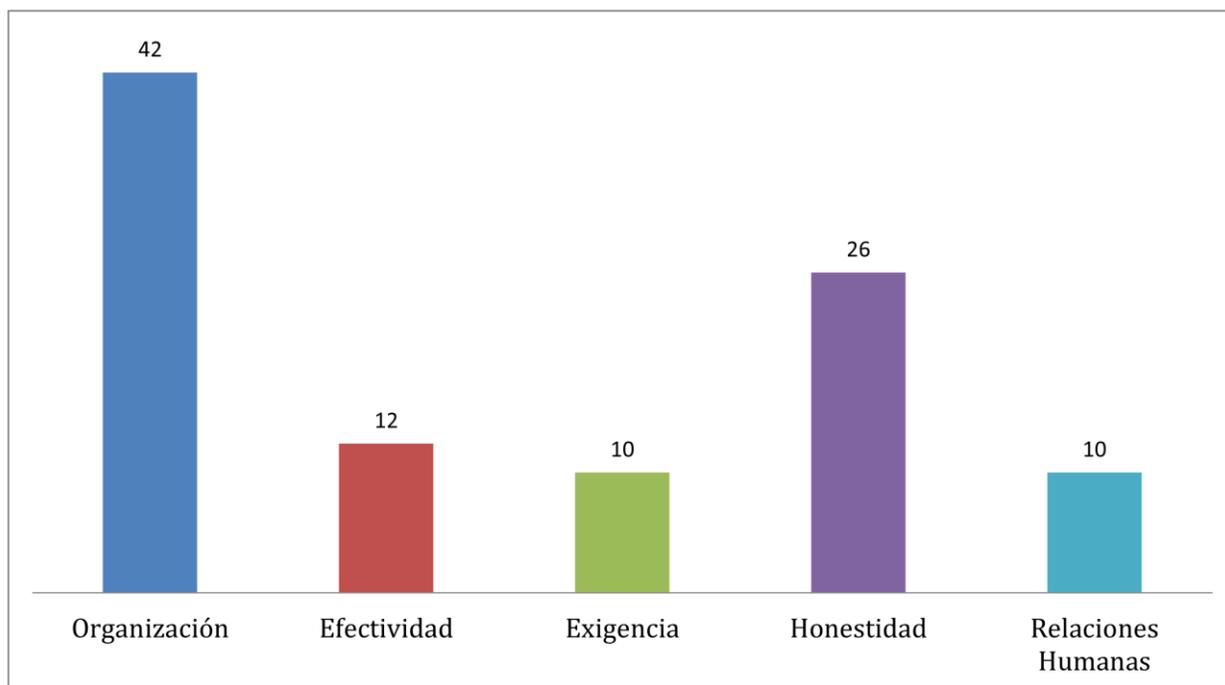


Precisa:**Confiável:**

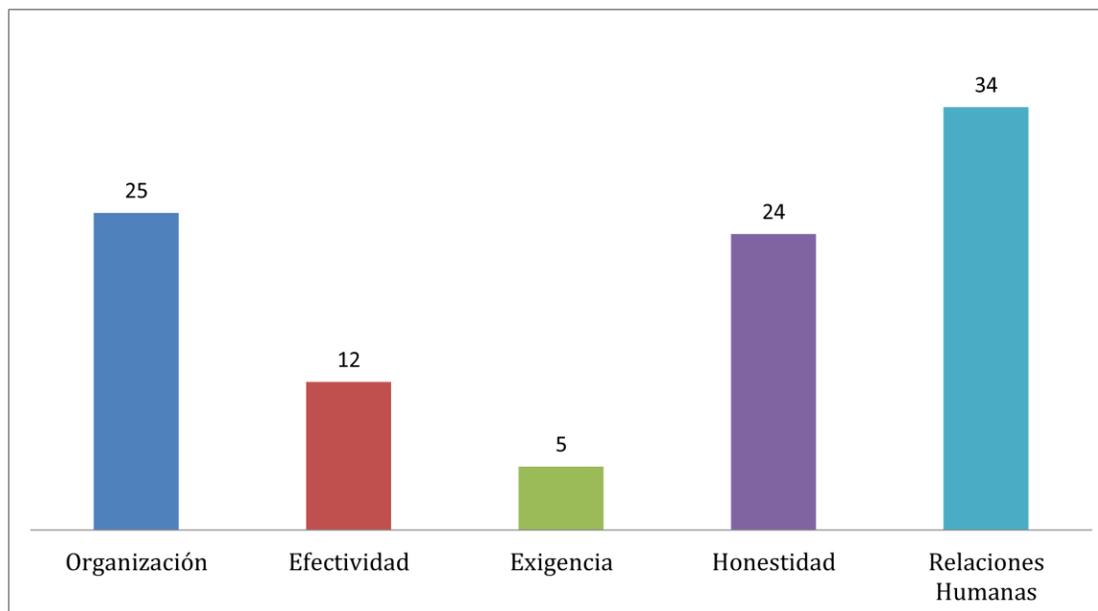
12. Señale **3 palabras** que mejor describan su trabajo:



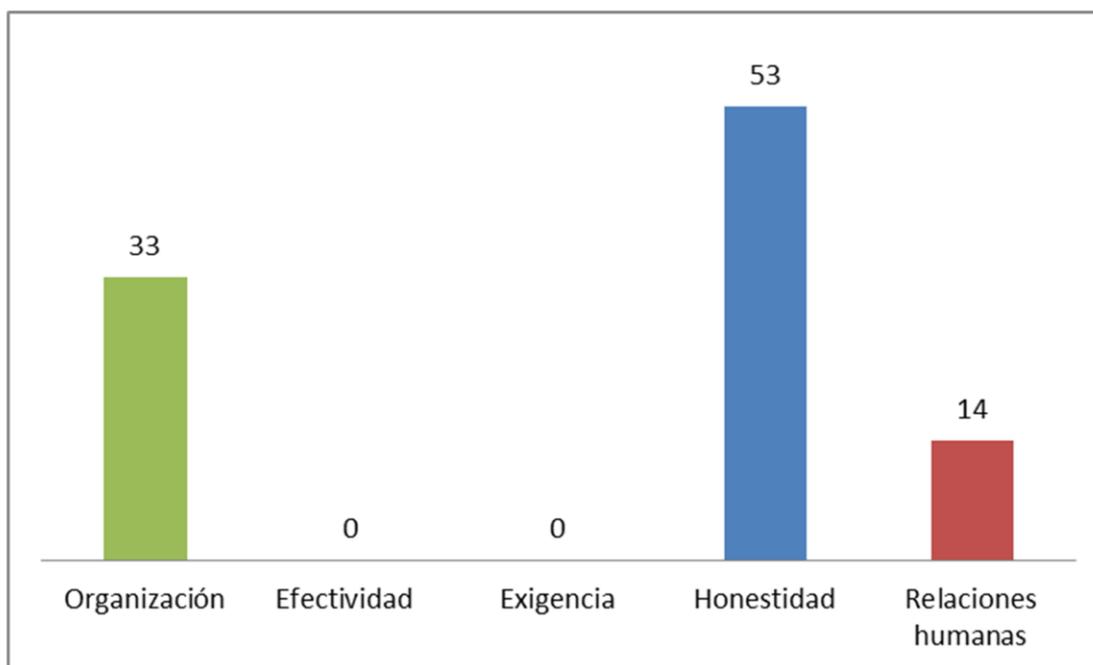
13. Elija **2 aspectos** que Ud. considera son fundamentales en un lugar de trabajo.



14. Elija **2 aspectos** que a Ud. le gustaría que mejore PROVIACEROS



14. Elija **2 aspectos** que a Ud. le gustaría que mejore PROVIACEROS



San Rafael

CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Para diseñar la propuesta de campañas de comunicación interna, se realizó la auditoría de comunicación previamente expuesta, con el fin de caracterizar y determinar el grado de conocimiento de algunos elementos de la identidad corporativa de PROVIACEROS. Además, se buscó establecer el funcionamiento y efectividad de los canales y herramientas de comunicación de la empresa. Para lograr este objetivo, se implementaron 32 encuestas que permitieron medir las diferentes variables planteadas de manera cuantitativa. Dicha auditoría arrojó una serie de resultados a partir de los cuales se plantearon cuatro problemas representativos y primordiales tanto a nivel de comunicación como de identidad y cultura organizacional. Así, las campañas de Comunicación Interna se plantearán de acuerdo a los problemas identificados y previamente conversados con el cliente.

Objetivo General

Desarrollar una estrategia de comunicación interna que permita reforzar el conocimiento y posicionamiento de la identidad corporativa de PROVIACEROS, así como mejorar y optimizar la comunicación interna en sus diferentes niveles.

Tema de la campaña: Construyendo historias

Se identificaron **cuatro** problemas principales en la auditoría que serán tratados en 4 campañas de comunicación bajo el mismo concepto.

Campaña 1: Sé parte de esta historia

Problema 1: A nivel de identidad se necesita reforzar la cultura de la organización, haciendo énfasis en las sucursales de Tumbaco y Quito. Si bien de manera general, el 94% conoce la misión de Proviaceros, en el caso de Tumbaco, solo el 88% conoce efectivamente cuál es la misión de la empresa, y en Quito, únicamente el 62% contestó de manera correcta.

Objetivo Específico 1: Posicionar a la misión de Proviaceros en un 95% en las sucursales de Quito y Tumbaco en un plazo de 2 meses. Además se reforzarán otros elementos de la identidad corporativa partiendo del mejor posicionamiento de la Misión.

Estrategia: Vincular la temática de las campañas “construir historias” con los elementos de la identidad corporativa de Proviaceros

	Táctica	Descripción piezas comunicacionales
Expectativa	Se busca generar expectativa al colocar afiches/adhesivos con el mensaje:	Es tiempo de conocernos y que seas parte de nuestra historia, Descúbrela!

Pieza Comunicacional:

Es tiempo de conocernos y que seas parte de nuestra historia

Descúbrela



	Táctica	Descripción piezas comunicacionales
Informativa	<p>La intención es generar una vinculación e identidad más fuerte entre las actividades cotidianas de los empleados y la empresa</p> <p>Entrega de brochure de Cultura Organizacional que permita la sistematización de la información referente a cultura organizacional.</p>	<p>Brochure donde conste:</p> <p>Misión</p> <p>Visión</p> <p>Objetivos</p> <p>Valores</p>

	<p>Para choferes: se les entregará un llavero con la misión y visión de Proviaceros</p> <p>Para los empleados de bodega: se imprimirá el mismo mensaje en sus guantes de trabajo. También se les entregará llaveros</p> <p>Para el área administrativa: se creará un wallpaper en el que esté el mensaje y se entregará una libreta con post its.</p>	<p>Llaveros para choferes con logo de la empresa y que tenga la misión</p> <p>Guantes con el mismo mensaje</p> <p>Wallpaper/libreta con post its con logotipo y misión/visión</p>
--	---	---

Pieza Comunicacional:



Visión

Convertirnos en una Compañía principal y ser líderes en el mercado, comercializando productos de calidad y brindando una atención personalizada a nuestros clientes.







Descúbrela

El tiempo de conocernos que sea parte de nuestra historia



Misión

Comercializar la más amplia gama de productos de hierro y acero para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, actuando con honestidad y responsabilidad.

Objetivo

El objetivo de Provisacros Cía. Ltda. es proveer el mercado de todo tipo de acero adaptando a diferentes lugares del país, cumpliendo con las expectativas del cliente en términos de calidad, eficiencia y cumplimiento en los tiempos.

Valores

- Lideramos con el ejemplo
- Trabajamos en equipo
- Respetamos a las personas
- Nos Comunicamos abierta y honestamente
- Pasión por lo que hacemos
- Profesionalismo

¡Juntos hacemos las cosas para nuestra gente, amigos y sociedad pero sobre todo para nuestros clientes.




Misión

Comercializar la más amplia gama de productos de hierro y acero para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, actuando con honestidad y responsabilidad.




Misión

Comercializar la más amplia gama de productos de hierro y acero para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, actuando con honestidad y responsabilidad.





wallpaper

	Táctica	Descripción piezas comunicacionales
Recordación	<p>La hora del almuerzo es un momento en el que los colaboradores pueden almorzar juntos en el comedor y allí pueden tener un contacto con el mensaje a pesar de estar fuera del horario oficial de trabajo. Debe resultar interactivo y dinámico, ya que no se busca invadir el tiempo libre de los colaboradores. Para incentivar esta actividad, se pedirá que ese día todos almuercen en la empresa invitándolos a hacer sobre mesa con un postre después de</p>	<p>Individuales a manera de sopa de letras y puedan encontrar palabras claves relacionados a la identidad. Para lograrlo deben llenar los espacios en blanco que se dejan para saber si han interiorizado los elementos de la identidad.</p>

	<p>terminado el almuerzo.</p> <p>Se entregará un carnet de identificación nuevo que contenga información relevante tanto del empleado como de la empresa</p>	<p>Carnet de identificación con foto, cargo, tipo de sangre, CI y con mensaje: “Nuestra historia no sería la misma sin ti, gracias por ser parte de Proviaceros!”</p> <p>Valores corporativos en la parte de atrás</p>
--	--	--

Pieza Comunicacional:

Construimos Historias

Sopa de Letras

Para realizar esta actividad primero llene los espacios en blanco. Una vez que encuentre las palabras, búsquelas en la Sopa de Letras!

Misión
 _____ la más amplia gama de productos de hierro y _____ para satisfacer las necesidades de nuestros _____, actuando con honestidad y _____.

Visión
 Convertimos en una Compañía principal y ser _____ en el mercado, comercializando productos de _____ y brindando una _____ personalizada a nuestros clientes.

Valores
 Lideramos con el _____
 Nos Comunicamos _____
 y _____ por lo que hacemos

A	P	O	.	K	G	A	B	I	U	T	A	.	O	M	E
S	H	O	N	E	S	T	A	M	E	N	T	E	X	H	=
X	A	S	C	O	M	E	R	C	I	A	.	I	Z	A	R
A	R	E	S	P	O	N	S	A	B	I	.	I	D	A	C
B	S	T	.	E	R	C	V	C	R	.	I	H	A	R	A
I	I	N	A	C	B	I	U	E	E	A	B	O	D	E	G
E	J	E	M	P	.	O	V	R	S	S	V	I	V	J	
R	=	I	T	U	U	N	C	O	T	I	P	.	V	.	
T	R	.	I	D	E	R	E	S	T	O	E	D	A	A	C
A	A	C	=	E	.	I	C	D	O	V	R	A	C	B	C
A	=	C	=	Z	.	J	C	K	O	O	R	P	C	P	C
G	=	D	T	E	R	A	C	S	G	V	R	A	C	K	C
Q	W	E	R	T	Y	U	I	O	P	A	S	D	=	G	H

Respuestas

1. Comercializar
2. Acero
3. Clientes
4. Responsabilidad
5. Líderes
6. Calidad
7. Atención
8. Ejemplo
9. Abierta
10. Honestamente
11. Pasión

Individuales



Carnet

Presupuesto:

Cantidad	Concepto	Total
6	Adhesivos tamaño A3	\$9.00
10	Impresiones A5 en papel couché de 300gr. Correspondiente a Brochure de Cultura corporativa	\$7.50
16	Llaveros con serigrafía	\$17.60
16	Guantes impresos en serigrafía	\$9.60
16	Libretas impresas en serigrafía con logotipo de la empresa	\$96.00
32	Individuales impresos en serigrafía	\$28.80
32	Carnets de identificación	\$48.00
	Total:	\$216.50

Campaña 2: Por si las dudas

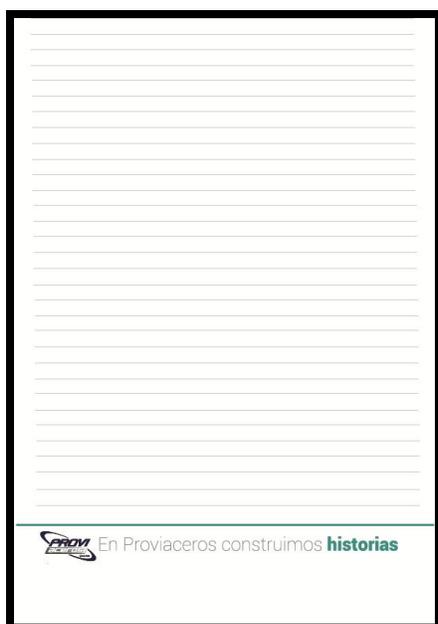
Problema 2: A nivel de Herramientas se encontró que el correo electrónico está muy bien posicionado, al igual que las llamadas telefónicas. Se sugiere trabajar sobre los rumores en la agencia de Tumbaco, siendo la matriz de la empresa y en el único lugar donde se identificó la presencia del rumor como parte de la comunicación con un 14% de aceptación.

Objetivo específico: Disminuir el uso del rumor como herramienta de comunicación a mínimo un 3% en un plazo de 3 meses.

Estrategia: Utilizar una dinámica simple a manera de juego para resaltar el alcance que puede tener un rumor. Se busca generar impacto y consciencia a través de la diversión.

	Táctica	Descripción piezas comunicacionales
Expectativa	Se utilizará el juego cadáver exquisito, donde se pedirá a los empleados que sigan escribiendo la historia que ha sido empezada por la Directiva. Una persona debe estar designada para llevar a cabo la dinámica. Cada colaborador escribirá una oración por turno en una hoja de papel, la doblan para cubrir parte de la escritura, y	Diseño de hoja con inicio de la historia, debe tener el logo de la empresa al final de la hoja y el mensaje: “En Proviaceros construimos historias!”

	<p>después la pasan al siguiente colaborador para que continúe con la dinámica. Al final de la hoja dirá: “En Proviaceros construimos historias!” Se realizará esta dinámica 2 veces durante dos semanas.</p>	
--	---	--

Pieza Comunicacional:

En Proviaceros construimos historias

	Táctica	Descripción piezas comunicacionales
Informativa	<p>En esta fase se revelará el contenido de las historias del juego durante una pequeña reunión/taller en la que se utilizará el humor del contenido de la carta para concientizar a los empleados que los rumores suelen siempre llevar a malos entendidos donde las historias a veces resultan tan alejadas de la realidad que pueden ser graciosas.</p>	<p>Hoja del juego escrita con diferentes letras de las frases que escribieron los empleados.</p>
	<p>Se colocará un buzón que se llamará, “Por si las dudas”. Las personas podrán escribir y dejar sus dudas sobre cualquier tema que les preocupe o tengan</p>	<p>Buzón en forma de caja llamativa con frases chistosas por fuera que pueden parecer chismes y que se llame “por si las dudas”</p>
	<p>incertidumbre para que la Gerencia pueda gestionar esa información.</p> <p>Además, los encargados de emitir</p>	<p>Hojas con diseño de la empresa que diga al final “por si las dudas, nosotros te contamos la verdad”</p>

	<p>la comunicación oficial deberán hacerlo oportunamente y siempre dirigiéndose al grupo indicado de personas, por ejemplo identificando a los líderes de opinión.</p> <p>Se sugiere la implementación de un medio oficial accesible como la cartelera en el área de bodega, ya que geográficamente están distantes de donde se genera la comunicación</p>	<p>Cartelera con contenido como misión, visión, valores. Fechas de eventos importantes de la empresa y relacionados a las campañas. Cumpleaños. Tips de educación vial y seguridad industrial</p>
--	--	---

Pieza Comunicacional:

Cadáver **Exquisito**

Y el la miró y supo que era verdad.
 Ella estaba rumbo al espacio.
 La alegría inundó todo el lugar.
Se hizo pedazos en el suelo.
 El silencio la desesperaba.
 El amanecer ocurrió y nada nuevo pasó.
Solo yo soy dueño de mis acciones.
 El partido de fútbol era lo único que rompió el hielo.
 Entre amigos todo se perdía.
 El tiempo se le estaba acabando.
 Sin mirar atrás escapó.
 La historia por fin tendría un final feliz.
La vida se convenció ya era tarde.
 Esta mañana estaba haciendo frío.
 Todo pasó en el mes de mayo.
 Rápidamente sacó su billetera para pagar la cuenta.



Cartelera



	Táctica	Descripción piezas comunicacionales
Recordación	<p>Se entregarán infografías simples que se colocarán en las diferentes áreas donde se explique por qué es mejor el uso de las herramientas oficialmente constituidas como el teléfono o el mail.</p> <p>Se dejarán una serie de mensajes regados por la empresa en lugares estratégicos del trabajo de cada</p>	<p>Infografías en áreas visibles con mensajes cortos como:</p> <p>“El uso del correo electrónico y las llamadas telefónicas es más seguro, dile NO al rumor”</p> <p>Tarjetas tipo etiquetas con el mensaje: ¿Sabías que ...? No dejes</p>

	colaborador a manera de etiquetas por un periodo de dos semana bajo el concepto de ¿Sabías qué? En el que se plantearán situaciones reales que por problemas de malos entendidos tuvieron un mal desenlace	que nadie más te lo cuente!
--	--	-----------------------------

Pieza Comunicacional:



Presupuesto:

Cantidad	Concepto	Total
10	Hojas papel bond con diseño	\$8.00
10	Afiches	\$15.00
100	Hojas bond con diseño para escribir preguntas/sugerencias	\$80.00
3	Cajas en forma de buzones forrados con papel adhesivo	\$30.00
Total:		\$133.00

Campaña 3: Tus ideas nos reinventan

Problema 3: A nivel de Canales es casi inexistente (6%) la comunicación ascendente, por lo cual se debe fomentar la relación y comunicación colaborador – jefe.

Objetivo específico: Fomentar la comunicación ascendente en al menos un 30% en un periodo de 3 meses considerando que la comunicación entre áreas de trabajo funciona bastante bien, lo que indica que el problema no necesariamente es falta de apertura por parte de altos directivos.

Estrategia: Fomentar la participación y comunicación de los empleados al jefe promoviendo el concepto de que sus ideas generan cambios y construyen la historia de la empresa

	Táctica	Descripción piezas comunicacionales
Expectativa	Se busca generar expectativa al colocar afiches/adhesivos con el mensaje:	“Proviaceros es más que una comercializadora de acero y productos para la construcción, es un lugar donde se construyen ideas, descúbrelo”

Pieza Comunicacional:

Proviaceros es más que una comercializadora de acero y productos para la construcción, es un lugar donde se construyen ideas



Descúbrelo

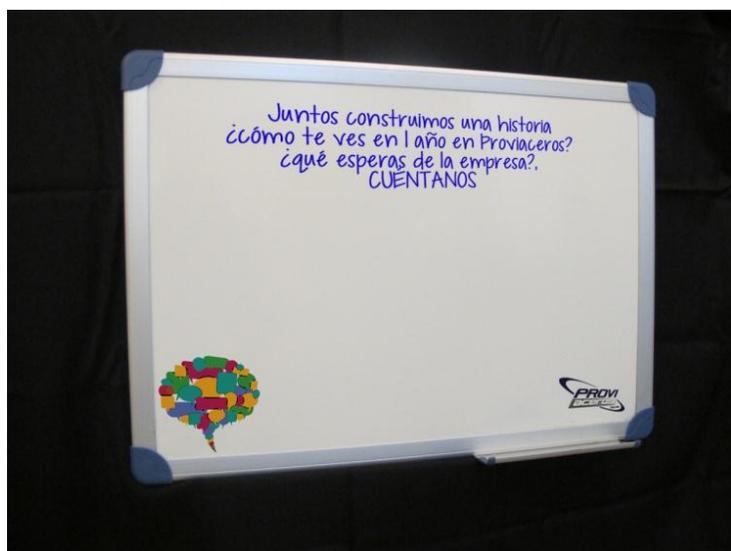


	Táctica	Descripción piezas comunicacionales
Informativa	Se sugiere realizar reuniones trimestrales con grupos de calidad donde los Directivos estén dispuestos a escuchar las sugerencias del personal como una manera de fomentar la comunicación ascendente.	
	Se implementará un sistema de sugerencias que iniciará con la colocación de un pizarrón de tiza líquida por un mes donde se	Pizarrón con el mensaje “Juntos construimos una historia, ¿cómo te ves en 1 año en Proviaceros? ¿qué esperas de la

	<p>invite a los colaboradores a escribir bajo el mensajes como:</p> <p>“Juntos construimos una historia, ¿cómo te ves en 1 año en Proviaceros?, ¿qué esperas de la empresa? CUENTANOS!” Cada semana tendrá un tema diferente sobre el que los colaboradores deberán responder. Habrá un marcador colgado del pizarrón y se manejará un color de marcador diferente para cada tema de la semana.</p> <p>Se realizará el mes de las sugerencias utilizando el buzón previamente implementado para mitigar el rumor, como una herramienta de sugerencia constante. Su nombre en esta ocasión será “ideas en construcción”. Y se busca que las</p>	<p>empresa?, CUENTANOS!”</p> <p>Marcador de pizarrón personalizado con mensaje: ¿sabes lo que estamos construyendo? Descúbrelo!</p> <p>La primera actividad para el funcionamiento del buzón, será que los colaboradores escriban en una hoja cómo cumplen con los valores de la empresa en su trabajo y cómo éstos se trasladan a su vida familiar. Será una manera de reforzar la campaña #1 y conocer sus</p>
--	--	--

	<p>ideas que surjan de las sugerencias se vuelvan realidades y que mejoren el ambiente laboral de la organización. Como en el caso del pizarrón, cada semana tratará un tema en específico.</p>	<p>percepciones sobre la empresa y su impacto en su vida familiar.</p>
--	---	--

Pieza Comunicacional:



<p>Recordación</p>	<p>Afiches donde las palabras/sueños/mensajes de las personas formen un mural que se conserve en las oficinas de los administradores de cada sucursal</p> <p>Esferos con mensaje: “Recuerda que tus ideas hacen el cambio y construyen mejores momentos”</p>	<p>Mural de palabras estilo cuadro</p>
---------------------------	--	--

Pieza Comunicacional:



Presupuesto:

Cantidad	Concepto	Total
6	Afiches adhesivos	\$9.00
3	Pizarrones de tiza líquida	\$120.00
6	Marcadores personalizados	\$6.00
3	Afiches enmarcados estilo mural	\$65.00
Total:		\$200.00

Campaña 4: Juntos construimos historias

Problema 4: A nivel de Clima Laboral es necesario reforzar las relaciones humanas, ya que se identificó una falta de interés por parte de los empleados por la convivencia dentro de PROVIACEROS.

Objetivo específico: Mejorar las relaciones interpersonales y otros elementos importantes como la honestidad y la organización en un 70% en un periodo de 3 meses.

Estrategia: Generar sentido de pertenencia hacia la empresa al relacionar eventos importantes de la vida de los colaboradores con su tiempo trabajando allí y así mejorar las relaciones interpersonales.

	Táctica	Descripción piezas gráficas
Expectativa	Se entregará una invitación para que los colaboradores asistan a un evento en el que aprenderán a través de técnicas innovadoras cómo liderar sus equipos, cómo ser mejores en sus áreas y cómo desarrollar habilidades de relación interpersonal y de trabajo en equipo.	Invitación personalizada con el mensaje: “Para que el proceso de construcción de nuestra historia sea exitoso, tú eres parte importante. Te invitamos al Día “Construyendo Historias Proviaceros” Lugar: The Edge Día: 23 de agosto 2014 Hora: 8:00am

Pieza Comunicacional:

Invitación

Señorita **Natalia Villafuerte**

Te invitamos a celebrar juntos el día **"Construyendo Historias Proviaceros"**

Día: 23 de Agosto de 2014
Hora: 8h00
Lugar: The Edge



Nuestra historia no sería la misma sin ti,
 gracias por ser parte de Proviaceros



	Táctica	Descripción piezas gráficas
Informativa	<p>Desarrollo del evento/taller</p> <p>“Construyendo Historias Proviaceros” Se buscará la asesoría de una empresa especializada en el tema como The Edge para delinear un taller acorde a las necesidades/debilidades del personal en la actualidad.</p> <p>Dependiendo del presupuesto, se sugiere que se realice a todo el personal dividido en grupos/fases dependiendo de las prioridades o a los jefes de área para que en el futuro se lo realice al resto del personal.</p>	Desarrollo evento/taller
Recordación	<p>Infografías que recojan la experiencia de las personas durante el taller y que reflejen su vida personal en relación a la empresa y su crecimiento en la misma. Se busca generar un relacionamiento más directo con las personas, por lo</p>	<p>Afiches/placas donde se coloque la foto del empleado y contenga reseñas biografías bajo el siguiente mensaje: “Porque juntos construimos historias, Proviaceros también es parte de la tuya”</p>

	<p>que en esta etapa se producirán una serie de bibliografías en las que se reconozca los logros personales de los colaboradores respecto a su tiempo de trabajo en la compañía resaltando cómo su trabajo no solo ha impulsado el crecimiento de la empresa sino también ha contribuido a que cumplan sus sueños personales. Se presentarán 4 afiches por semana.</p>	<p>“En los 5 años que Pepito Pérez trabaja en Proviaceros no solo ha invertido su tiempo en nuestro crecimiento, sino que ha conseguido comprar su primer carro”</p> <p>“En los 3 años que María Pérez trabaja en Proviaceros, no solo ha sido parte importante de nuestra historia, sino que también hemos sido parte de la suya; estuvimos presentes en el nacimiento de su hijo Martín”</p>
--	--	--

Pieza Comunicacional:

**Porque juntos construimos historias,
Proviaceros también es parte de la tuya**



En los 5 años que Luis Muñoz trabaja en **Proviaceros** no solo ha invertido su tiempo en nuestro crecimiento, sino que ha conseguido comprar **su primer carro**®



Presupuesto:

Cantidad	Concepto	Total
32	Invitaciones full color personalizadas	\$32
1	Día de taller con "The Edge" grupo de 25 pax	\$2200
24	Afiches/bibliografías full color	\$36
Total:		\$2,268

Presupuesto TOTAL:

Campañas	Total
Sé parte de esta historia	\$216.50
Por si las dudas	\$133.00
Tus ideas nos reinventan	\$200.00
Juntos construimos historias	\$2268
TOTAL	\$2817.50

Cronograma:

Campaña 1	Mes 1				Mes 2			
Afiches adhesivos								
Entrega de material								
Individual								
Carnet								

Campaña 2	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
Juego cadáver exquisito												
Reunión informativa												
Buzón "por si las dudas"												
Cartelera												
Infografías												
Tarjetas "¿sabías que...?"												

Campaña 3	Mes 1				Mes 2				Mes 3				
Afiches													
Reuniones grupos de calidad													
Pizarra de sugerencias													
Buzón de sugerencias													

Campaña 4	Mes 1				Mes 2				
Entrega de invitaciones									
Evento/Taller									
Biografías									

CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN EXTERNA

Una vez realizada la auditoría de comunicación interna y en base a ésta las campañas de comunicación interna, esta última fase contempla la propuesta de campañas con un enfoque en la comunicación externa. Para esto, a continuación se detalla el mapa de públicos externos que evidenciará los grupos prioritarios con quien debe trabajar Proviaceros.

Mapa de públicos

Público	Sub-público	Modo de relación
Empleados	Socios Gerencia Contabilidad Mensajería Administradores Bodega Ventas Caja	De los empleados depende el buen funcionamiento de la compañía tanto a nivel administrativo como operativo. Vale considerar que la empresa cuenta con tres sucursales y puntos de ventas que han cubierto zonas estratégicas de la ciudad como El Inca, San Rafael y Tumbaco.
Competencia	Ferreterías pequeñas de la zona Acercons Franquiados Disensa: - Mega Ferretero Megafervalle	Las ferreterías pequeñas del sector no representan una competencia directa para la empresa, ya que la mayoría distribuye material de ferretería al por menor, mientras que Proviaceros lo hace al por

	<p>- Zarate Bolaños</p>	<p>mayor con un enfoque en la distribución de aceros.</p> <p>Por esta razón, su principal competencia es Acercons, una empresa similar a Proviaceros que se encuentra cerca en la Vía Interoceánica y que es de similar tamaño y con el mismo enfoque.</p> <p>Los franquiciados Disensa aún no están en la capacidad operativa de ser una competencia directa para la empresa.</p>
<p>Clientes</p>	<p>Clientes actuales</p> <p>Clientes potenciales</p> <p>Estampados Metàlicos</p> <p>Nicolalde</p> <p>R.S. Roth</p> <p>Agrosolutions</p> <p>Fadhelec</p> <p>Ing. Integral – Ing. Trujillo</p> <p>Hernan Acosta</p>	<p>Los principales clientes en cantidad de afluencia a los puntos de venta son los constructores independientes, contratistas, albañiles de la zona y personas naturales. Por otro lado, los clientes que compran en mayor volumen y son representativos económicamente son las grandes constructoras y empresas.</p> <p>A nivel de clientes potenciales, se</p>

	Gómez Coro Ángel	puede incursionar con mayor fuerza en el mercado de las pequeñas y medianas empresas relacionadas al ámbito de la construcción.
Proveedores	Distribuidora de insumos de oficina Conduit-kubiec Novacero Adelca Rooftec Ferrotorre	Se encargan de distribuir el material y productos de venta al por mayor para que la empresa los comercialice.
Comunidad	Comunidad local	Al tener tres sucursales, la empresa cuenta con tres comunidades cercanas con las que se relaciona que son: sector El Inca, sector San Rafael, sector Tumbaco. Su relación no es tan directa ni explícita, ya que la empresa no se ha visto en la necesidad de relacionarse de manera estratégica con la sociedad en general.

Objetivo General:

Desarrollar una estrategia de comunicación externa que permita a Proviaceros mejorar su relación y comunicación con sus diferentes públicos externos.

Objetivos específicos:

- Posicionar a la empresa como un referente en su campo de acción
- Generar opinión pública positiva por parte de los grupos de interés con los que busca relacionarse
- Generar cercanía y relaciones estratégicas con sus públicos externos

Método: cualitativo

Técnica: Se realizó una entrevista a profundidad a Natalia Villafuerte, Administradora de la Sucursal en San Rafael, quien nos ayudó a determinar cuáles eran los públicos externos con los que la compañía estaba interesada en relacionarse. Por un lado, supo poner en nuestro conocimiento que al ser una empresa pequeña con apenas 32 colaboradores, su enfoque y prioridad nunca ha sido vincularse con el exterior más allá de la venta de los productos como tal. Sin embargo, está abierta a recibir una propuesta que contemple a la comunidad cercana, los clientes, proveedores y medios de comunicación con el fin de poder generar relaciones estratégicas que beneficien al posicionamiento corporativo de Proviaceros.

Considerando que Proviaceros tiene tres sucursales, la propuesta sugiere que se inicie por una de ellas, la sucursal de Tumbaco, para evaluar el desarrollo de cada campaña y tener control sobre las diferentes acciones que se vayan a implementar, así como designar a una persona responsable que se haga cargo desde la matriz y que trabaje de la mano de la Gerencia.

Tema de campaña: Cuando el trabajo es bueno, habla por sí solo.

La intención es posicionar a la empresa en base a la idea de que las acciones hablan por sí solas y que así el trabajo que realizan con sus diferentes públicos es bueno y se refleja más en las diferentes acciones que solo en las palabras.

Campaña 1: Juntos crecemos como Comunidad

Público: Comunidad de la zona

Problema: Proviaceros no tiene una relación cercana y directa con los pobladores de la zona más allá de la venta de sus productos.

Objetivo específico: Desarrollar un programa de Responsabilidad Social Empresarial que vincule estratégicamente a la empresa con la comunidad sin la necesidad de invertir grandes recursos económicos y enfocándose en el giro del negocio.

Estrategia: Vincular a la comunidad de la zona de manera que conozca a la empresa sabiendo que se preocupa por la sociedad.

Expectativa	Táctica
	<p>Se enviarán invitaciones a representantes de diferentes sectores de la comunidad con el fin de que asistan a una reunión, donde la empresa les hará saber que está interesada en aportar con la sociedad. Esto se realizará a través de la junta parroquial con quien se busca una alianza estratégica para canalizar dicha gestión y ubicar a representantes de los barrios, de las juntas pro mejoras, de la liga barrial y escuelas municipales.</p>

Pieza Comunicacional:



Informativa	Táctica
	<p>Se llevará a cabo la reunión donde los representantes de Proviaceros asistirán y propondrán a los líderes de la comunidad que planteen cada uno un proyecto en el que la empresa pueda donar material para la construcción del proyecto ganador. La idea es que esta actividad la realice en el futuro la comunidad con la ayuda del personal de la empresa a manera de minga.</p> <p>Las propuestas de proyectos se realizarán bajo ciertas políticas considerando que la empresa lo que ofrece es su materia prima; es decir, donación de acero, alambre de puas, mallas de cerramiento, tuberías etc.</p> <p>Se busca generar un compromiso entre la empresa y la comunidad en beneficio de ésta.</p> <p>Se llevará a cabo el evento/minga para la realización del proyecto ganador bajo el mensaje “Juntos crecemos como Comunidad”</p> <p>Además, a través de la junta parroquial se busca agrupar a los pequeños compradores de chatarra para que la empresa les venda directamente a un precio preferencial siempre y cuando sean de la zona. Para esto, recibirán un carnet de identificación que certifica que viven en el sector.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Foto • Nombre-Apellido • CI <p>“Gracias por ser parte de nuestro equipo”</p>

Pieza comunicacional:

Táctica	
Recordación	<p>BTL: personal de Proviaceros realizará una actividad BTL a manera de posicionamiento de la empresa en la comunidad. Esta actividad consistirá en que los colaboradores sin hacer ningún anuncio, plantarán flores en un lugar específico del parque de Tumbaco. Portarán camisetas con el siguiente mensaje:</p> <p>“Cuando el trabajo es bueno, habla por sí solo”</p> <p>Se instalarán basureros azules para separar la basura en el lugar donde se lleve a cabo el proyecto y en el parque central de Tumbaco. Éstos llevarán el logo de Proviaceros junto con el mensaje:</p> <p>“Juntos hacemos de este un mejor lugar, con Proviaceros crecemos como comunidad”</p>

Pieza comunicacional:**Presupuesto:**

Cantidad	Concepto	Total
10	Invitaciones	\$10.00
15	Carnets	\$22.50
17	Camisetas con logo y serigrafía	\$85.00
3	Basureros para separa basura	\$84.00
		\$201.50

Campaña 2: Conociendo a Proviaceros**Público:** Medios de Comunicación**Problema:** Proviaceros no tienen ninguna relación con los medios de comunicación

Objetivo específico: Poner en la agenda pública a la empresa para genere interés de los medios, y estos conozcan sobre la labor que realiza la empresa.

Estrategia: Generar una actividad / evento que sea de interés para los medios, y que además esté enmarcado dentro del programa de responsabilidad social de tal manera que se genere una opinión positiva mediante free press.

	Táctica
Expectativa	<p>Se enviará a la producción de los medios de comunicación, específicamente a los segmentos de la comunidad, un cd con información corporativa de la empresa. Además, tendrá una invitación digital invitando a los medios de comunicación a la inauguración del proyecto. La portada del Cd tendrá el siguiente mensaje:</p> <p>“Conócenos y llévate grandes sorpresas.”</p> <p>Invitación digital con mensaje:</p> <p>Conocedores de su apertura e interés por temas sociales, les hacemos llegar la más cordial invitación a la inauguración del proyecto que se realizó en conjunto con la Junta Parroquial de Tumbaco y la comunidad de la zona.</p> <p>Lugar: Tumbaco</p> <p>Hora: 9:00 am</p> <p>Fecha: 18 de agosto de 2014</p> <p>“En Proviaceros construimos un futuro mejor”</p>

**Pieza Comunicacional:
CD**



Invitación



	Táctica
Informativa	<p>Se realizará la inauguración del proyecto antes mencionado, donde serán entrevistados el Presidente de la Junta Parroquial y el Gerente de Proviaceross o su vocero con el fin de dar a conocer que dicho proyecto fue realizado gracias a la colaboración de la empresa. Para esto será necesario implementar un plan de RRPP que genere free press.</p> <p>Se hará la entrega de una Agenda de medios especializada.</p> <p>Se sugiere además, realizar publicaciones estratégicas de la empresa en revistas especializadas considerando eventos, fechas y circunstancias que lo ameriten.</p>

Pieza Comunicacional:



<p>Recordación</p>	<p>Táctica</p>
	<p>Foto de la comunidad junto al personal de Proviaceros en un marco de fotos de Proviaceros hecho en acero o un material similar que contenga el mensaje: “Gracias, por ser parte de un futuro mejor ”</p>

Pieza Comunicacional:



Presupuesto:

Cantidad	Concepto	Total
30	Elaboración de CD con caja	\$30.00
*1	Publicación	\$1,500.00
30	Fotos	\$24.00
30	Portaretratos	\$120.00
		\$1,674.00

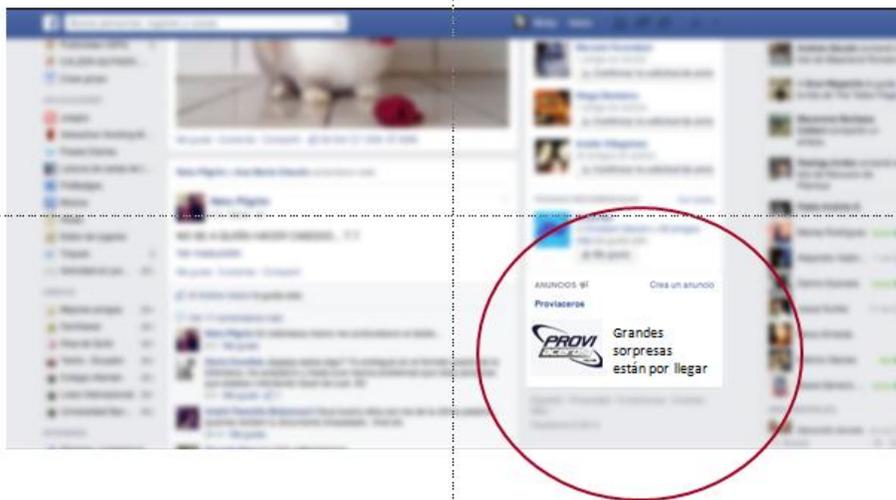
Campaña 3: Explorando nuevos horizontes**Público:** Clientes

Problema: No existe un problema significativo en cuanto a los clientes, mas es posible ampliar la cartera de clientes con un enfoque distinto, considerando un target al que aún no se ha llegado.

Objetivo específico: Posicionar a la empresa en un grupo de clientes potenciales agrupados en ciertos sectores relacionados al giro del negocio.

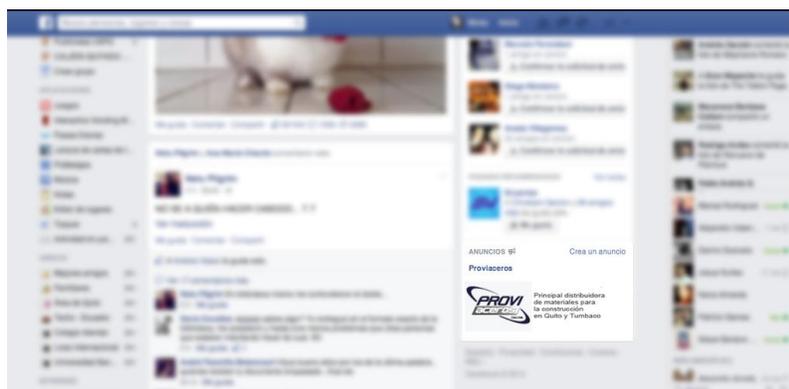
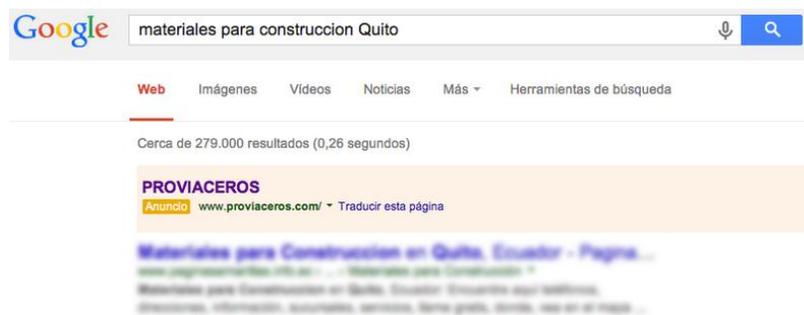
Estrategia: En cuanto a este público, se decidió tratar la estrategia de comunicación en base a un grupo de potenciales clientes a los cuales aún no se ha llegado.

	Táctica
Expectativa	Se realizará un primer contacto con los Directivos de las agrupaciones que pueden ser estratégicas para la empresa y se delinearán las diferentes políticas para las alianzas en dependencia de las prioridades de la compañía. Facebook “grandes sorpresas están por llegar”

Pieza Comunicacional:

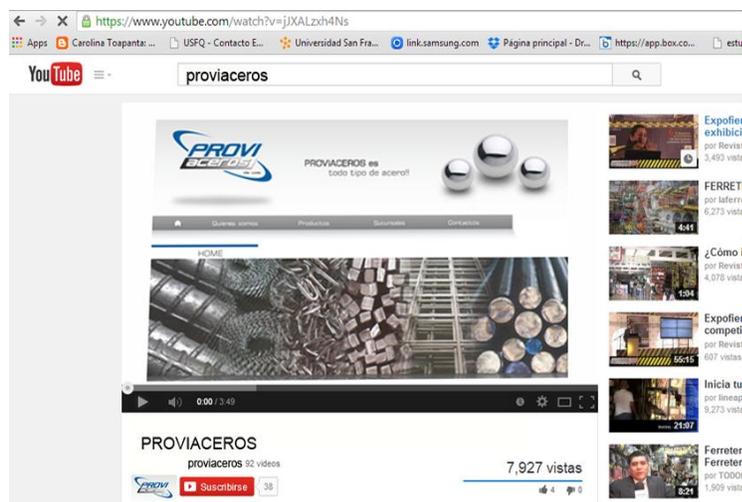
Táctica	
Informativa	<p>Se sugiere pautar en Internet en páginas especializadas y relacionadas al área del negocio como revistas especializadas en línea, aparecer como búsquedas sugeridas en Google y en Facebook en páginas de grupos relacionados al tema como Colegios de ingenieros, arquitectos, etc.</p>
	<p>Se sugiere realizar una alianza estratégica tanto con el colegio de arquitectos como con el colegio de ingenieros civiles, de tal manera que se les pueda ofrecer un % de descuento a los miembros en la compra de material a cambio de generar presencia de marca de la campaña en las redes sociales y revistas periódicas de ambas instituciones.</p>

Pieza comunicacional:



Táctica	
Recordación	Se enviará un video institucional de la compañía que se subirá a la plataforma Youtube a manera de publicidad en línea

Pieza comunicacional:



Presupuesto:

Cantidad	Concepto	Total
6	Afiches	\$5.40
1	Pauta en Google	\$400.00
1	Pauta en Facebook	\$400.00
1	Video institucional	\$2,700,00
TOTAL		\$2805.40

Campaña 4: Gracias por ser parte de nuestra historia

Público: Proveedores

Problema: La relación entre los proveedores y la empresa es buena y se busca a través de esta campaña afianzar dicha relación en base a la importancia de los proveedores para el desarrollo y crecimiento de la empresa. Además, el manejo de políticas de pago en efectivo o máximo 30 días de crédito ha resultado beneficioso tanto para los proveedores como para la empresa, por lo que es importante resaltar la importancia de mantener las condiciones de pago y estratégica relación con este público.

Objetivo específico: Afianzar la relación entre proveedores y la empresa resaltando el beneficio que significa para ambas partes.

Estrategia: Esta campaña tiene un enfoque al paso posterior al posicionamiento por lo que no se considera necesaria una fase de expectativa. Se busca crear un programa de reconocimiento a proveedores a través del cual estos se sientan importantes para la compañía.

Informativa	Táctica
	Se les enviará una placa de reconocimiento donde se resalte la importancia de la relación con los proveedores. Contarán con el mensaje: “Cuando el trabajo es bueno, habla por sí solo!, Gracias por ser parte de nuestra historia”

Pieza comunicacional:



Recordación	Táctica
	Se entregarán Cds con información corporativa de la organización y testimonios del trabajo realizado junto con la sociedad. También se entregarán portarretratos con marco de acero o material similar con logo de Proviaceros y el mensaje: “Cuando el trabajo es bueno, habla por sí solo!, gracias por ser parte de nuestra historia”

Pieza Comunicacional:**Presupuesto:**

Cantidad	Concepto	Total
20	Placas de reconocimiento	\$260,00
20	Cd's corporativos	\$20.00
20	Portaretratos	\$80.00
TOTAL		\$360.00

Presupuesto TOTAL:

Campaña	Total
Juntos crecemos como comunidad	\$201.50
Conociendo a Proviaceros	\$1,674.00
Explorando nuevos horizontes	\$2,805.40
Gracias por ser parte de nuestra historia	\$360.00
TOTAL	\$5,040.90

Cronograma:

Campaña 1	Mes 1				Mes 2			
Invitaciones								
Carnets								
Camisetas con logo y serigrafía								
Basureros para separa basura								

Campaña 2	Mes 1				Mes 2			
Elaboración de CD con caja								
Publicación								
Fotos								
Portaretratos								

Campaña 3	Mes 1				Mes 2			
Afiches								
Pauta en Google								
Pauta en Facebook								
Video institucional								

Campaña 4	Mes 1				Mes 2			
Placas de reconocimiento								
Cd's corporativos								
Portaretratos								

BIBLIOGRAFÍA

Brandolini, A. G. (2009). Conceptos claves de la comunicación interna. In *Comunicación Interna* (pp. 25-36). La Crujía Ediciones.

Brandolini, A. G. (2009). Los canales de CI y su sinergia. In *Comunicación Interna* (pp. 85-109). La Crujía Ediciones.

Cabezuelo, F. (2010). Ética de los profesionales de las relaciones públicas en Norteamérica en la actual sociedad del conocimiento. In *Las Relaciones Públicas en la Sociedad del Conocimiento* (pp. 7-20). AIRP.

Caicedo, G. (2009, marzo 17). *La esencia de una auditoría de comunicación*. Retrieved marzo 17, 2013, from <http://www.comunikandonos.com/sitio/medicie-la-comunicaciainmenu-13/194-la-esencia-de-una-auditoria-de-comunicacion.html>

Caija, F. (s/a). *El concepto de responsabilidad social empresarial*. Retrieved septiembre 8, 2013, from http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf

Capriotti, P. (2009). Estructura y formación de la Imagen Corporativa. In *Branding Corporativo: Fundamentos para la Gestión estratégica de la Identidad Corporativa* (pp. 105-128).

Capriotti, P. (1999). Los públicos de las organizaciones. In Ariel (Ed.), *Planificación estratégica de la imagen corporativa* (1era edición ed.).

Castillo, C., Del Pino, N., Espinosa, V. . (2000, diciembre 5). *Identidad Corporativa*. Retrieved febrero 14, 2012, from <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>

Codina, A. (2004). *Los valores como herramientas gerenciales*. Retrieved septiembre 8, 2013, from <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=644>

Corral, M. (2007). Capítulo III: Los 4 pasos de que depende su imagen. In E. Paradiso (Ed.), *El poder de la Imagen en Campañas Electorales*.

Costa, J. (2005). De la comunciación integrada al DirCom. In G. E. Design (Ed.), *Los profesores tienen la palabra* (1era edición ed.).

Costa, J. (s/a). La Cultura de la Comunicación. In E. L. Crujía (Ed.), *Imagen Corporativa en el siglo XXI* (4ta edición ed., pp. 114-189).

Costa, J. (2008). *La especificidad del DirCom*. Recuperado el 29 de agosto de 2012, de <http://www.reddircom.org/textos/espec-dircom.pdf>

Crespo, N. (2012, febrero 23). *El lenguaje corporal*. Retrieved febrero 26, 2012, from IDEA - USFQ: [http://www.educacionparatodos.com/recursos/Expresion_corporal\(Nancy_Crespo\).pdf](http://www.educacionparatodos.com/recursos/Expresion_corporal(Nancy_Crespo).pdf)

- Davis, K. N. (2008). *Cultura organizacional concepto*. Retrieved febrero 14, 2012, from <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/296-cultura-organizacional-concepto.html>
- Enrique, A. Morales, F. (2007). *La figura del DirCom: Su importancia en el modelo de comunicación integral*. Retrieved agosto 29, 2012, from <http://www.raco.cat/index.php/analisi/article/viewFile/74256/94425>
- Etkin, E. (2008). El recorrido metodológico de la auditoría. In *Auditoría de Comunicación* (pp. 61-72). La Crujía Ediciones.
- ExpokMASR. (2010). Retrieved noviembre 11, 2012, from La importancia de la gestión de Stakeholders: <http://www.masr.com.mx/la-importancia-de-la-gestion-de-stakeholders/>
- Fernández Gordon, L. (1992). *Concepto e importancia de la comunicación*. Retrieved abril 18, 2014, from http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/quintanilla_b_l/capitulo1.pdf
- León, A. (2005). *Estrategias para el desarrollo de la comunicación profesional*. (M. E. Limusa, Ed.) Retrieved octubre 2013, 2013, from http://books.google.com.ec/books?id=2yXjdKrQh-4C&printsec=frontcover&dq=Estrategias+para+el+desarrollo+de+la+comunicación+profesional+mejia&hl=es&sa=X&ei=kuZ_Ur36HrLG4APbwoAg&ved=0CCwQ6AEwAA#v=onepage&q=Estrategias%20para%20e%20desarrollo%20de%20la%20com
- Los Recursos Humanos*. (s/a). Retrieved noviembre 11, 2012, from Los públicos de las organizaciones: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7732-los-publicos-de-las-organizaciones.html>
- Luigi, S. (2010). *Auditorías de Ccomunicación*. Retrieved marzo 17, 2013, from <http://www.dircomsocial.com/profiles/blogs/auditorias-de-comunicacion>
- Morales, O. (s/a). El verdadero valor de la Comunicación. In *Máster DirCom* (pp. 107-126).
- Ordeix, E. T. (2010). La responsabilidad social de las empresas: relaciones públicas o rentabilidad financiera. In *Las Relaciones Públicas en la Sociedad del Conocimiento* (pp. 32-52). AIRP.
- Pease, A. (s/a). *Comunicación no verbal; el lenguaje del cuerpo*. Retrieved febrero 6, 2013, from http://www.exoperiodismo.com/uploads/9/2/3/3/9233264/el_lenguaje_del_cuerpo_allan_y_barbara_pease.pdf
- Pozo Zumárraga, F. (2005, noviembre 24). *La Cultura Organizacional y el trabajo en equipo para el IESS*. Retrieved febrero 14, 2012, from http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&view=article&id=3743:la-cultura-organizacional
- Rebolledo Saavedra, G. (s/a). *La era de la información y la sociedad de la información*. Retrieved septiembre 8, 2013, from http://b3.bibliotecologia.cl/ar-era_de_la_informacion.htm

- Reyes Mora, A. (s/a). *La Auditoría de Comunicación Interna*. Retrieved marzo 17, 2013, from <http://www.afcomunicacion.com/Documents/La%20Auditor%3%ADa%20de%20Comunicaci%C3%B3n%20Interna.pdf>
- Ríos Reyes, A. (1999). *Cultura Organizacional*. Retrieved febrero 14, 2012, from http://www.geocities.com/amirhali/_fpclass/cultura_organizational.htm
- Ritter, M. (2004). Imagen y Reputación.
- Ritter, M. (2008). La Comunicación Interna. In *Cultura Organizacional* (pp. 7-41). La Crujía Ediciones.
- Robins,S. Coulter,M. (2012). *Administración* (10ma edición ed.). (P. Educación, Ed.) México.
- Rodríguez Prieto, L. (2010). La responsabilidad social corporativa, apuesta de éxito en la estrategia de RRPP. In *Las Relaciones Públicas en la Sociedad del Conocimiento* (pp. 53-68). AIRP.
- Ruiz, B. G. (2012). *Desarrollo de un concepto de reputación corporativa adaptado a las necesidades de la gestión empresarial*. Retrieved abril 18, 2014, from http://www.exeducu.com/publishing.cl/strategy_manag_b
- Saladrigas Medina, H. (2005). *Comunicación Organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos*. (L. L. Tenerife, Ed.) Retrieved from Revista Latina de Comunicación Social: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/200540saladrigas.pdf>
- Saló, N. (s/a). La Comunicación Interna, instrumento fundamental de la función directiva. Barcelona Management Review.
- Shannon. (2009). *Del modelo matemático a la antropología de la comunicación. Sociología de la comunicación y de los medios*. Madrid: Shannon en Maigret, E. (2009). Del modelo matemático a la antropología FONDO DE CULTURA ECONOMICA DE ESPAÑA, S.L.
- Slocum, J. (2004). *La comunicación interpersonal. Comportamiento Organizacional*. (10ma edición ed.). (T. Editores, Ed.) México.
- Thiel, E. (1999). ¿Qué es el lenguaje corporal? In E. Elfos (Ed.), *El lenguaje del cuerpo*.
- Thompson, J. (1998). *Los Media y la modernidad*. (E. P. Ibérica:Barcelona, Ed.) Retrieved from Una teoría de los medios de comunicación: <http://www.unal.edu.co/ieco/images/stories/videos/mascaras/TEXTOS%20HTML/THOMPSON.htm>
- Velilla, J. (2008, abril 13). *Cultura organizacional, embajadores de marca y comunicación: algunas tendencias*. Retrieved febrero 14, 2012, from <http://www.javiervelilla.es/wordpress/2008/04/13/cultura-organizational-y-comunicacion-algunas->
- Villafañe, J. (s/a). Entorno al concepto de reputación. In *La buena reputación; Claves del valor intangible de las empresas* (pp. 15-38). Pirámide.

Wirthlin, A. (2009). PR Tips Social Media and PR Tips Blogging. In *Public Relations Book, a guide to Public Relations best practices* (pp. 54-59).

ANEXO A

Encuesta de comunicación

Ayúdenos a mejorar

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta. Su objetivo será evaluar el nivel de la cultura organizacional en la empresa. Sus respuestas serán tratadas de forma **CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA** y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de ayudar a mejorar la comunicación.

De antemano agradecemos su valiosa colaboración.

Sucursal: _____

Área: _____

*A nivel de identidad

1. Conoce Usted, ¿cuál es la **misión** de PROVIACEROS?

SÍ _____ NO _____

2. Escoja una de las siguientes opciones y señale con una **X** la opción que corresponda a la misión de PROVIACEROS

Comercializar la más amplia gama de productos de hierro y acero para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, actuando con honestidad y responsabilidad. _____

Ser reconocida por nuestros clientes como la mejor empresa procesadora y comercializadora de acero del país. _____

Ser líderes en la producción de acero, con excelencia en el servicio, calidad, recursos humanos, y seguridad industrial. _____

3. Conoce usted, ¿cuál es la **visión** de PROVIACEROS?

SÍ _____ NO _____

4. De la siguiente lista de **valores**, ¿cuáles son los **3** que mejor identifican a PROVIACEROS?

- a) Liderar con el ejemplo _____
- b) Trabajo en equipo _____
- c) Respeto a las personas _____

- d) Comunicación abierta y honesta _____
- e) Pasión por lo que hacen _____
- f) Profesionalismo _____
- g) Hacer bien las cosas los clientes _____

***A nivel de comunicación**

5. Señale las **3 herramientas de comunicación** principales por las cuales Usted se informa diariamente sobre el trabajo en PROVIACEROS

- A. Correo electrónico _____
- B. Llamadas telefónicas _____
- C. Comunicados oficiales _____
- D. Reunión entre personal _____
- E. Cartelera _____
- F. Rumores _____
- G. Otro (Especifique) _____

6. Califique el grado de **eficacia** de las herramientas de comunicación

Herramienta	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Correo electrónico				
Llamadas telefónicas				
Comunicados oficiales				
Reuniones entre personal				
Cartelera				
Rumores				

7. ¿Qué tipo de información recibe a través de estas herramientas?

- A. Temas con respecto a la empresa _____
- B. Temas con respecto a su trabajo en particular _____
- C. Sobre el trabajo de sus compañeros _____
- D. Proyectos nuevos _____
- E. OTROS (especifique): _____

8. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir?

- A. Sociales (cumpleaños, reconocimientos) _____
- B. Proyectos nuevos _____
- C. Cambios en los procesos/sobre la empresa _____
- D. Talleres, seminarios, etc. _____
- E. OTROS (especifique): _____

9. Según su opinión, ¿de qué manera se transmite la información dentro de PROVIACEROS? Escoja **sólo 1** opción de las siguientes:

- A. Del jefe al empleado _____
 B. Del empleado al jefe _____
 C. Entre áreas de trabajo _____

10. ¿A través de qué medio le gustaría que su jefe se comunice con Ud.? Escoja **1** opción de las siguientes:

- A. Entrevista personal _____
 B. Llamada telefónica _____
 C. Correo electrónico _____
 D. Memo _____
 E. Otro (especifique): _____

11. Marque con una **X**, aquella posición que mejor califique la información oficial emitida por PROVIACEROS

- | | SI | NO |
|----------------|-------|-------|
| A. Actualizada | _____ | _____ |
| B. Útil | _____ | _____ |
| C. Precisa | _____ | _____ |
| D. Confiable | _____ | _____ |

A nivel de Clima Laboral

12. Señale **3 palabras** que mejor describan su trabajo:

- | | | | |
|----------------|-------|---------------------|-------|
| A. Fácil | _____ | E. Sin perspectivas | _____ |
| B. Interesante | _____ | F. Seguro | _____ |
| C. Técnico | _____ | G. Rutinario | _____ |
| D. Motivante | _____ | H. Satisfactorio | _____ |

13. Elija dos aspectos que Ud. considera son fundamentales en un lugar de trabajo.

- | | | | |
|-----------------|-------|-----------------------|-------|
| a) Organización | _____ | d) Honestidad | _____ |
| b) Efectividad | _____ | e) Relaciones humanas | _____ |
| c) Exigencia | _____ | | |

14. Elija dos aspectos que a Ud. le gustaría que mejore PROVIACEROS

- A. Organización _____
 B. Efectividad _____
 C. Exigencia _____
 D. Honestidad _____
 E. Relaciones humanas _____

