



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas**

**La Comunicación Organizacional: Enfoque interno y externo**

**Sara Gabriela Borja Plaza**

**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 2015

**Universidad San Francisco de Quito**  
**Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

**La Comunicación Organizacional: Enfoque interno y externo**

**Sara Gabriela Borja Plaza**

Gustavo Cusot, M.A.

Director de Tesis

-----

Hugo Burgo, Ph.D.

Decano del Colegio de

Comunicación y Artes

Contemporáneas

-----

Quito, mayo del 2015

## © 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: Sara Gabriela Borja Plaza

C. I.: 1718383126

Fecha: Quito, mayo del 2015

## **Dedicatoria**

Dedico esta tesis a mi mamá, quien gracias a sus enseñanzas pero, sobre todo, a su ejemplo me impulsó a dar todo de mí y a plantarme metas cada vez más altas, teniendo siempre mis principios y valores presentes.

## **Agradecimientos**

Quiero agradecer a quienes fueron mi apoyo durante este proyecto. Primero, gracias a mi padre, quien facilitó este trabajo con su soporte en cada una de las etapas. Asimismo, gracias a Gustavo Cusot, quien además de ser mi profesor, ha sido un guía admirable, un amigo incondicional y quien me motivó siempre a explotar mi potencial y ser cada vez mejor.

## Tabla de Contenido

Abstract .....	9
Justificación .....	10
Introducción .....	11
La comunicación.....	12
Evolución de la comunicación .....	13
Las Teorías Comunicativas .....	14
El Oficio del Lector (receptor) .....	17
Teoría de la Aguja hipodérmica .....	18
La corriente empírico-experimental o “de la persuasión” .....	20
La psicología de los efectos.....	22
Los Cultural Studies.....	24
Comunicación Organizacional .....	26
Identidad, imagen y reputación corporativa.....	33
Identidad corporativa.....	33
Imagen.....	38
Reputación.....	39
Comunicación Interna (Público interno) .....	44
Auditoría de comunicación interna .....	50
Comunicación Externa.....	53
Relaciones Públicas .....	53
Evolución de las Relaciones Públicas .....	56
Departamentos de Comunicación y Relaciones Públicas .....	60
Investigación para las RR.PP. ....	65
Planificación estratégica de comunicación y RR.PP. ....	69
Relaciones públicas con los medios de comunicación: perspectiva empresarial .....	72
Responsabilidad Social Empresarial: La organización y su entorno.....	75
Trabajo teórico/práctico de la empresa UNIFER S.A. ....	80
Pre-diagnóstico UNIFER.....	80
Campañas de Comunicación Interna .....	112
Campañas Globales .....	123
Bibliografía:.....	142

## **Resumen**

La comunicación es un fenómeno social que atraviesa todo ámbito de la naturaleza del ser humano por lo que se ha adaptado a diferentes enfoques. Uno de ellos es el enfoque organizacional, que percibe a la empresa como “organismo vivo” en el que la comunicación es su sistema nervioso puesto que está inmersa en cada uno de los procesos empresariales y de la cual dependerá para el funcionamiento sinérgico de estos. En esta tesis, se profundizará sobre la importancia de la comunicación en el ámbito empresarial y su manejo estratégico tanto para públicos internos y externos.

## Abstract

Communication is a social phenomenon that goes through every ambit of human nature and that is why it has been approached from different angles. One of the angles is the organizational that sees a company as a “living organism” in which communication is the nervous system giving that communication is immerse in each of the processes of the company and in which it will depend the synergic functioning of these processes. This thesis will deepen on the importance of communication in business and its strategic management both with internal and external stakeholders.

## Justificación

Este trabajo pretende presentar los conceptos relacionados a la Comunicación Organizacional, desde la comunicación, su evolución y su estudio hasta la comunicación organizacional en sí, sus segmentos como la comunicación interna, las relaciones públicas y la responsabilidad social de modo de poner en evidencia la importancia que el buen manejo de ésta tiene en el ámbito empresarial o institucional así como para la sociedad en general.

## Introducción

La comunicación es un eje de las actividades sociales, económicas y políticas por lo que es parte fundamental de la historia, se convirtió en un tema de interés de teóricos y actualmente es una gran rama dentro de los estudios de la sociedad y cultura de la que surgen innumerables subdivisiones de acuerdo a diferentes perspectivas. Una de ellas, la comunicación organizacional, responde a una nueva visión corporativa que prioriza aspectos aparte de los económicos para el desarrollo y crecimiento de la empresa en un mundo en el que la globalización y las nuevas tecnologías han cambiado las reglas del juego. Toma en cuenta factores como las relaciones humanas, la percepción, el nivel de identificación y credibilidad que se enmarcan dentro de los cimientos de la comunicación organizacional: la identidad, cultura, imagen y reputación corporativa.

## La comunicación

Al hablar de comunicación, tomando en cuenta los diferentes modelos planteados a lo largo del tiempo, se puede afirmar que es un proceso que cuenta con una fuente que trasmite información mediante la emisión de señales por medio de un canal a un receptor que las convierte en un mensaje decodificable para el destinatario (Pelayo&Cabrera, 2001). Esta definición es básica, sin embargo, ha ido evolucionando dado su complejidad, así como los cambios y/o avances en la sociedad.

Una definición que abarca diferentes atributos es la de Gifreu (1991) que dice que “La comunicación humana es un procesos histórico, simbólico e interactivo por el cual la realidad social es producida, compartida, conservada, controlada y transformada” (pág. 66-68). Miguel Rodrigo Alsina en su libro “Teorías de la comunicación: ámbitos, métodos y perspectivas” toma esta definición y explica. Primero, la comunicación es un “proceso” ya que tiene inicio, desarrollo y final. Éste puede tener diferentes dinámicas dependiendo de quienes estén involucrados. Es “histórico” ya que todos los fenómenos comunicativos son parte de un momento histórico determinado en un contexto social y cultural específico que evoluciona a la par del fenómeno. Asimismo, es “interactivo” puesto que la comunicación implica “una relación” entre dos sujetos. También es “simbólica” ya que se da a través de “símbolos cargados de significados”. Además, menciona que “la realidad social es producida”, es decir, que los “sujetos socializados” y la estructura social son resultado de procesos de comunicación. Y al decir que la realidad social es “compartida” quiere decir que se “ritualiza” entre los miembros y Alsina agrega que además de compartir, los integrantes “negocian” esta realidad. Por otro lado, con

“conservada” quiere decir que la realidad tiene que ser “reproducida permanentemente” y con “controlada”, que la responde al interés de influenciar de cierta manera. Finalmente, es “transformada” puesto que la realidad social se encuentra en constante renovación debido al surgimiento de cambios. (Alsina, 2001)

La comunicación ha ido adquiriendo atributos con el pasar de tiempo y se ha desarrollado conjuntamente con la evolución del ser humano, lo que es plausible en la historia.

### **Evolución de la comunicación**

La comunicación estuvo siempre presente en la historia del ser humano y su evolución; sin embargo, su papel se volvió fundamental cuando las personas empezaron a dedicarse a la agricultura y, consecuentemente, se convirtieron en sedentarios. Al asentarse, los seres humanos formaron comunidades que, más adelante, se convertirían en civilizaciones organizadas. Es así que se puede decir que, a medida que el ser humano evolucionaba y sus necesidades cambiaban, la comunicación se volvió indispensable y en un elemento clave para su supervivencia. La comunicación abrió muchas puertas con cada avance que tuvo. Pasar de la era de los signos y señales a la era del habla y el lenguaje (El hombre de Cromañón, hace 90000 y 40000 años) permitió la interacción social y gracias a eso se crearon culturas, lo que nos separó significativamente de los animales; después, con la escritura (hace 5000 años), se pudo plasmar los conocimientos rompiendo la barrera del tiempo. Con la imprenta inventada por Johannes Gutenberg (año 1455), la información se volvió accesible y finalmente con la invención de medios como el telégrafo, el teléfono, la radio y la televisión se volvió rápida y masiva. Este

recorrido cronológico del desarrollo de la comunicación finaliza con la invención de computadores, la Internet, los teléfonos inteligentes y redes sociales que hizo a la toda la información accesible y a la comunicación bidireccional, interactiva y, sobre todo, convirtió a cualquier persona en un potencial emisor con alcance masivo.

Los medios de comunicación se convirtieron en temas de controversia debido a su efecto, a su manera de usarlos, su contenido, etc. La comunicación tiene un poder incalculable en la sociedad y, al mismo tiempo, la sociedad interviene notablemente en el desarrollo de la comunicación. Está relacionada e interviene con todo aspecto humano. Además, no se la puede separar de la evolución, lo que la hace cambiante de manera constante.

### **Las Teorías Comunicativas**

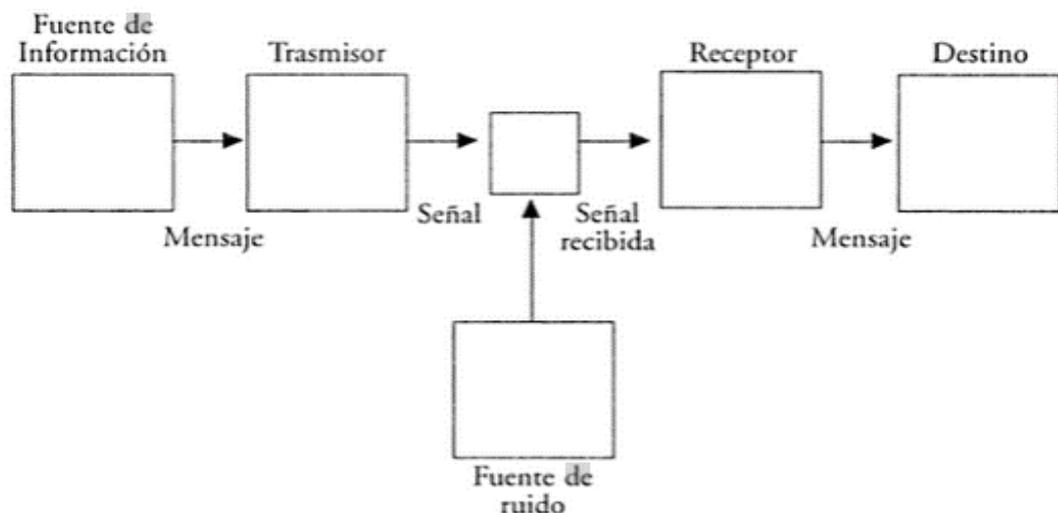
Mauro Wolf (1985) dice que la investigación de la comunicación está influenciada, además del contexto histórico, económico y social, por el tipo de teoría comunicativa en cada momento. Teorías que han creado discusiones abiertas sobre la pertinencia de la sociología y la pertinencia comunicativa en los modelos comunicativos, que son modelos meramente colectivos. Pero Wolf agrega que las dos son muy necesarias, por la multiplicidad del tema, para definirlo es necesario encontrar puntos de integración entre las dos perspectivas y profundizarlo.

Wolf, en su texto, expone la teoría de la información con la teoría matemática de Shannon, publicada en 1948 en el Bell System Technical Journal, que procuraba mejorar el rendimiento informacional, es decir, mejorar la velocidad de transmisión y disminuir las distorsiones y pérdidas de

información. Este modelo no sólo tuvo una amplia aplicabilidad, como entre dos máquinas, dos seres humanos o entre una máquina y un ser humano, sino que ayudó a descubrir problemas de interferencia, así como la pérdida de señal o el problema de ruido y solucionarlo con una mejor utilización de la codificación. En resumen, se intentaba codificar un mensaje de la manera más económica, rápida y segura con la menor cantidad de ruidos o interferencias. Este modelo sirvió como esquema comunicativo general por su esencialidad y simplicidad, también como base de la cibernética pero sobre todo para mejorar la eficacia del proceso (1985).

### **Modelo matemático de la comunicación de Claude Elwood Shanon,**

**1948**



Fuente: Pelayo y Cabrera (2001)

Igualmente, el autor se refiere al modelo comunicativo semiótico-informacional en el que la comunicación pasa de ser una “transferencia” de información a la “transformación” de un sistema a otro, con la introducción de un código. Por lo que se vuelve importante el proceso con el que el público

construye un sentido de lo que reciben de la comunicación de masas (descodificación) los efectos y funciones de los media y por lo tanto, no se puede dejar a un lado la forma en la que se articula el mecanismo de reconocimiento y de atribución de sentido. Este modelo ha sido importante en los estudios de comprensión, comprensibilidad, codificación y descodificación, pero al momento de elaborar hipótesis sobre los efectos macro-sociales se ha vuelto impracticable porque entran muchas cosas en juego como la discrepancia de código, hiperdecodificación, hipodecodificación interferencias, deslegitimación del emisor, etc. (Wolf, 1985)

El tercer modelo que presenta es el modelo semiótico-textual que, comparado con el anterior, logra interpretar los problemas específicos de la comunicación de masas describiendo en términos semióticos algunos rasgos estructurales específicos de la comunicación de masas. Toma más en cuenta la diferencia entre los papeles de emisor y receptor. El emisor prevé la comprensión del receptor teniendo en cuenta las presunciones sobre sus conocimientos, capacidades y estado. Es decir, le da importancia al valor de los precedentes construyendo y modificando la imagen del receptor. El receptor, por otro lado, interpreta basándose en acumulación de textos ya recibidos. (Wolf, 1985)

Existe toda una dinámica que es muy útil tener en cuenta los aspectos que influyen en el emisor como en receptor para mejorar y hacer más acertada la información transmitida y que ésta tenga el efecto que uno desea.

## **El Oficio del Lector (receptor)**

Para entender mejor esta dinámica, se puede citar “El Oficio del lector” de Umberto Eco (1999) en el que, al explicar la complejidad de los textos, demuestra que es necesario valerse de estrategias del emisor como del receptor para una mejor comunicación y le da más importancia al destinatario en el proceso comunicativo convirtiéndolo en el “operador” del texto o mensaje.

Describe el texto y dice que éste tiene un carácter infinito de interpretación con muchos elementos que no están manifestados en la superficie, con espacios en blanco que el lector debe rellenar; y que quien emitió el texto previó que se rellenarían estos espacios y los dejó ahí por diferentes razones, entre ellas, porque se quiere dejar al lector la iniciativa interpretativa, es decir, un texto quiere que alguien lo ayude a funcionar (Eco, 1999).

Muchas veces la competencia del destinatario no coincide con la del emisor. Los códigos del destinatario pueden diferir totalmente de los códigos del emisor (el código no es una entidad simple, sino un complejo sistema de reglas). Por lo que, además de una competencia lingüística, es necesaria una competencia circunstancial diversificada poniendo a funcionar presuposiciones (Eco, 1999).

“Un texto es un producto cuya suerte interpretativa debe formar parte de su propio mecanismo generativo”, es decir que para hacer un texto o cualquier producto comunicacional se necesita aplicar una estrategia anticipando las reacciones del otro, así sean casuales, por lo que se debe tomar en cuenta las probabilidades. El emisor debe prever un receptor modelo que pueda cooperar

de la manera prevista por él y no sólo esperar que exista sino modificar contenidos para construirlo. (Eco, 1999).

Eco dice que un texto puede ser cerrado o abierto. Es cerrado cuando el autor elige un “target” y aprovecha todos sus medios (modo de hablar, referencias, términos) para estimular un efecto preciso en el lector. Y es abierto cuando el autor decide hasta qué punto llega la cooperación del lector, dónde promoverla, a dónde dirigirla y cuándo dejarla libre (Eco, 1999). Algo comparable con lo que en la actualidad se realiza al determinar el grupo objetivo de una estrategia comunicacional.

### **Teoría de la Aguja hipodérmica**

Para entender los procesos comunicativos, era inevitable estudiar los efectos de la comunicación en la sociedad. Se empezó por utilizar experimentos de laboratorio para medir cómo el público responde, sus reflejos y respuestas automáticas, a diferentes estímulos de modo de obtener resultados utilizables estadísticamente.

Laswell aporta mucho en este panorama favoreciendo al desarrollo de una disciplina definiendo y delimitando los campos de estudio. Denomina la influencia de la comunicación de masas como “aguja hipodérmica” y delimita el campo de investigaciones y crea sub espacios con su “pregunta programa” (“¿quién dice qué., por cuál cadena, a quién y con qué efectos?”) Es decir, desde el estudio de los productores al del impacto de los mensajes (Maigret, 2005).

Las teorías con esta visión, poco a poco, perdieron su credibilidad porque reducen a términos muy simples a algo que tan complejo como la

comunicación y su influencia. Para el ser humano, las percepciones no son objetos que provienen de una física neutral y objetiva, sino signos, mediaciones complejas que aseguran posibilidades ilimitadas de cambio a los pensamientos y a los cambios en sí. La historia de la investigación sobre los efectos es un largo recorrido a la inversa, desde el mensaje sensorial hasta el descubrimiento de que los sujetos disponen de facultades de atención, comprensión, aceptación retención y acción (Maigret, 2005).

Por otro lado, al hablar desde un punto de vista comercial, Michael Schudson manifiesta que hacen falta puntos de referencia de los comunicantes y dice que los publicistas no saben si van a lograr influenciar a una población cuando realizan pruebas concluyentes ya que éstas les informan sobre el grado de memorización y satisfacción de los productos en los consumidores pero no de sus compras futuras. Y agrega que el gran efecto de la publicidad es hacer que los productos estén disponibles en el imaginario para que luego se presten al juego de los gustos y las diferencias sociales (Maigret, 2005).

Schudson presenta el esquema de las cinco R para mostrar los efectos de los medios: 1) hacer que los bienes resulten disponibles 2) desarrollar una retórica 3) entrar en resonancia con los cuadros culturales 4) hacer perdurar a los productos por medio de una retención institucional 5) suministrar esquemas de resolución de problemas.

El modelo de los efectos fuertes es un modelo débil porque aporta una información muy limitada sobre la realidad de la interacción social. Por ejemplo, la teoría sobre los estímulos serviría para analizar una implicación sólo sensorial mas no para explicar hechos más profundos: por ejemplo, explicaría

la reacción de los televidentes cuando salivan ante una propaganda de golosinas pero no por qué los niños se alteran ante dibujos animados violentos (Maigret, 2005).

### **La corriente empírico-experimental o “de la persuasión”**

Más adelante, la corriente empírico-experimental o “de la persuasión” condujo al abandono de la teoría hipodérmica así como a los estudios empíricos sobre el terreno. Es muy difícil profundizar en este campo de estudios psicológicos experimentales puesto que es muy fragmentado y está compuesto por micro investigaciones específicas. Constituye un sector autónomo de la *communication research* y ha ido elaborando poco a poco su propia identidad (Wolf, 1985).

Esta teoría es resultante de los estudios psicológicos experimentales y entiende el proceso comunicativo como una relación mecanicista e inmediata entre estímulo y respuesta. Se tiende a estudiar por un lado la eficacia óptima de la persuasión y por otro explicar el fracaso de los intentos de persuasión. La persuasión de los destinatarios es un objetivo posible siempre que la forma y la organización del mensaje sean adecuadas a los factores personales que el destinatario activa en la interpretación del mismo mensaje (Wolf, 1985).

Esta teoría se enfoca en dos corrientes: la primera, representada por los estudios sobre las características del destinatario, que influye en la realización del efecto y la segunda que investiga sobre la organización óptima de los mensajes con fines persuasivos. Este tipo de teoría estudia especialmente los efectos de los media en una situación de “campaña” y presenta las siguientes características: tiene finalidades específicas, tiene una duración temporal

definida, es intensiva y tiene amplia cobertura, su éxito puede ser valorado y es promovida por instituciones con poder y autoridad (Wolf, 1985).

Los factores relativos a la audiencia son esencialmente:

- a) El interés por adquirir información: El público no posee ningún conocimiento sobre los argumentos tratados por lo que no todas las personas representan un target similar para los *media*. Cuanto mayor es la exposición a un determinado tema, tanto mayor es el interés y, a medida que el interés aumenta mayor es la motivación de la gente para saber más.
- b) Exposición selectiva: Los componentes de la audiencia tienden a exponerse a la información más afín a sus actitudes y a evitar los mensajes que les resultan discordantes.
- c) Percepción selectiva: La interpretación transforma y modela el significado del mensaje recibido, marcándolo con las actitudes y los valores del destinatario, a veces hasta el extremo de cambiar radicalmente el sentido del propio mensaje.
- d) Memorización selectiva: Los aspectos coherentes con la propias opiniones y actitudes son mejor memorizados que los demás, y esta tendencia se acentúa a medida que pasa el tiempo de la exposición al mensaje (Wolf, 1985).

Los factores vinculados al mensaje son:

- a) La credibilidad de la fuente: Se estudia si la reputación de la fuente es un factor que influencia los cambios de opinión que pueden obtenerse entre la audiencia y, consecuentemente, si la falta de credibilidad del emisor incide negativamente sobre la persuasión.

- b) El orden de las argumentaciones: Se propone establecer si en un mensaje que contiene argumentos en pro y en contra son más eficaces las argumentaciones iniciales a favor de una posición (efecto primacy) o más bien las finales en apoyo de la posición contraria (efecto recency).
- c) La exhaustividad de las argumentaciones: Estudia el impacto que, de cara a obtener el cambio de opinión de la audiencia, produce el presentar un solo aspecto o los dos aspectos de un tema controvertido.
- d) La explicitación de las conclusiones: Se pregunta si es más eficaz un mensaje que explicita las conclusiones de las que quiere persuadir o bien uno en el que están implícitas y han de ser inferidas por los destinatario (Wolf, 1985)s.

### **La psicología de los efectos**

El período entre los años cuarenta y cincuenta marca el nacimiento de la psicología aplicada cuando las exigencias de la persuasión publicitaria y la competitividad del mercado exigían instrumentos psicológicos más precisos que los rudimentarios con los que se afrontó la psicología de guerra o la estrategia de la propaganda política a mediados del este siglo.

Carl Hovland es el principal representante de este movimiento científico. Su principal tarea era la de programar y medir el efecto de films destinados a mantener la moral de los soldados, como forma de prepararles para su entrada en acción en la II Guerra Mundial. Al terminar la guerra, continuó los estudios y compartió su tarea con otros investigadores como Lumsdaine, Sheffield, Weiss, Janis, etc (Moragas, 1991).

Se inicia en la exigencia política de convencer a la población o grupos sociales determinados del beneficio de aceptar una determinada idea, consigna o línea de conducta. No se trata de saber, simplemente, cómo opina la gente,

sino de hacer que la gente actúe de una determinada manera, lo que hace que la investigación estudie las posibilidades y técnicas de persuasión sin concentrar únicamente la atención a los contenidos sino a todos los elementos en el proceso de comunicación (Moragas, 1991).

Los mecanismos persuasivos tienen dos grandes tareas: por un lado, conocer las expectativas conscientes e inconscientes de los receptores y su capacidad receptiva y, por otro lado, la adaptación de aquellas variantes del proceso de comunicación a las exigencias de una recepción eficaz (Moragas, 1991).

Asimismo, Hovland concuerda con la idea que es sumamente importante el prestigio y fiabilidad de la fuente para la eficacia persuasiva. Además, expresa que los mensajes deben implicar una determinada dosis de temor o de sorpresa para que tengan un mayor impacto persuasivo inmediato. También, establece que es más adecuado iniciar el discurso transmitiendo los contenidos agradables para finalizar con los desagradables.

La aportación de la psicología a la ciencia de persuasión permite descubrir las leyes ocultas de la aceptación, el papel de la gratificación y de las expectativas ante los mensajes. Aunque los efectos de la comunicación persuasiva no siempre coinciden, sus estudios han desarrollado una base teórica y experimental en la psicología de la comunicación persuasiva (Moragas, 1991).

El esquema conductista simple de “estímulo-respuesta” es superado gradualmente en consecuencia de la diversidad de estudios que descubren la naturaleza y las relaciones estructurales de los procesos que se interponen

entre los medios de masas y sus receptores y de las propias relaciones internas en la masa (Moragas, 1991).

### **Los Cultural Studies**

Posteriormente, durante los años 1970 y 1990, el movimiento británico y norteamericano de los *Cultural Studies* se expandió. Éste asoció una mirada crítica, atenta a las formas de dominación cultural, con un enfoque comprensivo de los usos de la cultura mediática, dentro de una solución teórica al problema de las relaciones entre poder y cultura; prestando mucha atención al proceso cualitativo, integración literaria, etnografía y sociología de la observación del participante (Barbero, 1999).

Se origina gracias a Richard Hoggart, quien describe los componentes de la cultura obrera, atada al deseo de superar simbólicamente las espantosas condiciones de trabajo, mediante un gusto por la vitalidad, la exuberancia y los juegos de azar; donde los medios masivos se utilizan para alimentar la realidad cotidiana con alegrías diarias y para mejorar la comunión al interior del hogar. (Este análisis precede al advenimiento de la televisión). Más adelante, Stuart Hall continúa con los estudios y acepta la idea de que el dominio capitalista para, al mismo tiempo, el trabajo y la cultura, y que se transmite a través de la educación y de los medios, pero que expresan los valores de un grupo social y no sólo una estrategia para engañar ingenuos (Barbero, 1999).

Hall rechaza la idea de una correspondencia entre el momento de producción y el de recepción de los mensajes mediáticos y observa tres posiciones de recepción y decodificación: 1) Modo hegemónico, en el cual la decodificación del receptor es igual a la codificación del emisor; 2) Modo negociado, donde el receptor acepta la realidad transmitida, la adapta

localmente, restringiéndole el alcance, hasta oponerse parcialmente; 3) Modo oposicional, que hace aparecer referencias extranjeras a la codificación para contrariarla. En un estudio hecho por David Morley a televidentes de un programa de información, demuestra la diferenciación en la lectura de éste según el medio social, la edad, el sexo y abandona una interpretación centrada sólo en la clase social (Barbero, 1999).

Los *Cultural Studies* representan una ruptura metodológica puesto que mediante su voluntad expresa de no hablar de la cultura de masas y de sus usos, ni 'en nombre de los otros', sino desde el interior. Se trata de abolir la distancia respecto al pueblo y a las minorías. Describe un mundo mucho más igualitario, pero marcado por la expresión aguda de diferencias y de identidades (Barbero, 1999).

Los Cultural Studies radicalizan el modelo 'codificación/descodificación' apelando al principio de autonomía de la interpretación. La ideología es la imposición de un poder, padecido negociado o criticado. Las prácticas populares son tácticas de resistencia que se apoyan sobre la variedad fundamental de los contenidos, incorporando el placer y reforzando identidades (Barbero, 1999).

Si todo se construye mediante el discurso, entonces todo puede ser desconstruido, ya no hay esencia de las cosas sino representaciones que remiten hasta el infinito a otras representaciones de manera que las identidades y las creencias se vuelven fragmentadas y volátiles, y que lo real no es otra cosa que los discursos que uno pronuncia sobre él. Se opone al culturalismo de las identidades fijas: la multiplicidad de lógicas al interior de un mismo individuo o

de un grupo, es potencialmente contradictoria por lo esto se convertiría en una teoría de la inconsistencia de las identidades, de la fluidez, del nomadismo por una cultura de masas cada vez más mestiza y globalizada (Barbero, 1999).

Cada una de las teorías de la comunicación brinda perspectiva diferente sobre su proceso, sus elementos, los factores que influyen en ésta, etc. A pesar de que los autores tratan, sobre todo, la comunicación de masas, sus teorías tienen aplicabilidad campos más micro y cotidianos en los que, igualmente, son importantes aspectos como la percepción, la efectividad de la comunicación, los efectos de los mensajes o la importancia de conocer al emisor, todos aspectos indispensables antes de desarrollar estrategias de comunicación con resultados efectivos.

La comunicación se ha convertido en el “eje de las actividades sociales, económicas y políticas” (García, 2008), por lo que la comunicación organizacional también se ha vuelto en objeto de estudio de varios autores.

### **Comunicación Organizacional**

Los cambios originados por la globalización provocaron la necesidad de buscar nuevas formas de “supervivencia” para los seres humanos, así como nuevas formas de convivencia. Asimismo, se modificaron formas de vida, se reestructuró la organización social y es así que paralelamente de los estudios de comunicación, surgen los estudios organizacionales. Barba y Solís (1997) los definen como

*“un conjunto amplio de conocimientos con enfoques multidisciplinarios que provienen de áreas tales como la sociología de las organizaciones, la administración, la ingeniería de sistemas,*

*la psicología social, la antropología y la economía, por señalar algunos de los más importantes” (pág. 2)*

A estos campos de estudio, sería preciso agregar la comunicación con sus ramas como las relaciones públicas, la publicidad y el marketing. Antes de abordar el de la comunicación organizacional, es necesario establecer ciertas definiciones de lo que es la organización. Para Montaña (2001) es un “Espacio multidimensional donde se cruzan lógicas de acción distintas- técnica, económica, política, emotiva, cultural, etc.- en la cual intervienen múltiples actores con intereses propios (...) construida sobre diversas estructuras...” (pág. 108) Por otro lado, Hall (1996) la define como una “colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías” (pág.29)

Las organizaciones son sistemas con individuos con funciones interdependientes inmersos en los cambios continuos en el ambiente por lo que directivos le otorgan gran importancia a los estudios al respecto de modo de alcanzar armonía, sinergia y cooperación. Por esta razón, la comunicación es esencial. Sin la comunicación no es posible el “comportamiento cooperativo”. Debido a que para el estudio de la organización hay que tomar en cuenta aspectos como la motivación, el liderazgo, las actitudes, el aprendizaje, la percepción, los procesos de cambios, la organización y la comunicación son inseparables. (Martínez, 2006)

El papel que ha tenido la comunicación en las empresas ha ido evolucionando a lo largo de la historia. No es hasta tiempos recientes que se

conoce de los efectos que la comunicación puede tener en la productividad de una empresa. Primero, en 1950 se toma más en cuenta al mercado y al cliente y se desarrolla la función publicitaria. En 1960, surge la idea de una imagen institucional y nace la función de relaciones exteriores. Se reconoce dentro de los aspectos importantes a las aspiraciones y demandas de los empleados en el año 1968. (Torvá, 2003) A causa de este progreso, actualmente, las empresas ya no consideran únicamente los datos económicos, sino también los datos sociales para tomar decisiones.

Asimismo, la comunicación organizacional se ha vuelto un tema de interés académico y el aumento de textos y autores hablando al respecto son una muestra de ello. Antes de seguir profundizando al respecto, es necesario establecer distintas acepciones de comunicación organizacional. Maass (1998) dice que “hablar de comunicación organizacional es menciona la primera condición para que exista una institución” y agrega que de ésta depende su buen funcionamiento y desarrollo constante. Por otro lado, Rebeil y Ruiz (1998) la expone como

*“Aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose para lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y lo hacen más productivos” (pág. 13-32)*

La transición de una concepción fragmentada de las organizaciones a una concepción holística también generó la necesidad de gestionar la empresa

y la comunicación al mismo tiempo; es decir, manejar simultáneamente la “acción productiva” y la “acción comunicativa” (Costa, s.f.) Las primeras teorías de administración de empresas hablan de la independencia entre las diferentes áreas o departamentos para aumentar sus niveles de eficiencia. Por otro lado, actualmente, se entiende a la organización como un sistema con “funciones sinérgicas autorreguladas” (Costa, s.f.) En otras palabras, es percibida como una unidad con varias partes que trabajan juntas y suman sus fuerzas independientes para un alcanzar un objetivo común. Por esta razón, la comunicación, al igual que la empresa, debe tener una visión holística y debe ser integral.

La comunicación es transversal, atraviesa todos los procesos de la empresa y es el sistema nervioso central. Por esta razón, el director de comunicación en la empresa debe ser “generalista polivalente, el estratega de la comunicación integrada...” (Costa, s.f.) Debe dar importancia a los valores intangibles de cada departamento de la empresa que son muy valiosos, puesto que de estos dependen el desarrollo o el estancamiento de una organización; entre ellos se encuentran la identidad, la cultura, las relaciones Públicas, la imagen, la reputación y la responsabilidad social.

La globalización, los avances tecnológicos, el Internet, las redes sociales, entre otros factores, han puesto en cuestión la manera en la que las empresas o instituciones se relacionan con sus distintos públicos. Es por eso que el autor Costa (1992) propone que, para que la comunicación sea eficaz, es necesario integrar varias especialidades que se complementan: publicidad, marketing, relaciones públicas, diseño gráfico y recursos humanos.

Todo es comunicación. El producto, el punto de venta y hasta el precio comunican, tienen un efecto en las personas que se queda en su mente, se une con experiencias, rumores o noticias y se genera una relación entre ese cliente y la empresa. Si no se considera cada elemento influyente en lo que provoca una relación positiva o negativa con los públicos, la empresa se estancaría sin saber en qué falla. Por eso, la comunicación debería trabajar desde la alta dirigencia. De este modo, la estrategia de negocio estaría alineada con la de comunicación y se evitarían contradicciones entre los objetivos generales y las acciones o entre lo que la empresa dice ser y lo que perciben sus públicos. Se debe trabajar en conjunto y desde los más altos niveles a lo más bajos. La idea que tienen los públicos sobre una organización en su mente es una estructura de significados relacionada no solamente con lo que la empresa intencionalmente comunica, sino con cualquier elemento que pueda relacionar con ella.

La comunicación es imprescindible porque afecta a cada uno de los procesos internos y externos de una organización. Un buen manejo de esta se traduce en desarrollo de la empresa. Además, mejora la percepción que tienen las personas de la organización y la relación con los públicos. Asimismo, define la cultura organizacional lo que influye directamente en el ambiente y en el comportamiento de las personas, quienes se sienten tomadas en cuenta y parte de la institución.

Para desarrollar la estrategia de comunicación integral se determina primero aspectos básicos encontrados en las primeras teorías de comunicación. Primero, quién comunica. Las fuentes emisoras-receptoras de mensajes estratégicas comunicacionalmente son los departamentos de

Recursos Humanos y de Marketing. Segundo, qué se comunica. Esto depende mucho de quién y a quién se comunique; no obstante, “implica el equilibrio de intereses entre las motivaciones de cada tipo de público y los objetivos concretos de los emisores” (Costa, s.f.). Tercero, a quién. Este factor es importante entender desde el principio, ya que son los públicos los que determinan los códigos, el lenguaje, los medios y más. Finalmente, por qué medios. Como se puede notar, cada aspecto deriva de los anteriores, pero además de considerar cada uno y su combinación, Costa plantea otras cuestiones: Con qué objetivo, con qué inversión y con qué resultados. (Costa, s.f.) Es decir, qué se pretende lograr, con qué recursos y consecuencias.

Existen diferentes enfoques para el análisis de la comunicación organizacional. El enfoque mecánico es uno en el que “el flujo comunicativo es vertical descendente, desde la dirección hasta la base, el mensaje transita por varios niveles y las áreas funcionan de forma inconexa” (Torres & Becerra, 2011). Este ha sido descartado puesto que no permite la retroalimentación, hace a la organización inflexible, estática y limitada por lo que no es adaptable a los constantes cambios. De acuerdo a Irene Trelles (2001) existe una “sobreevaluación del emisor”. Por otro lado, el enfoque psicológico valora más al receptor y se considera “al sujeto productivo como ser social”. Es decir, se toma en cuenta las necesidades de cada uno de los integrantes del público interno. En este caso, en cambio, se da más importancia a aspectos informales y no lo suficiente a aspectos institucionales. Otra concepción es la visión sistemática que toma en cuenta factores concernientes a las funciones, a la estructura, a aspectos sociales y psicológicos y la interrelación entre estos dentro de la organización. Aquí, la comunicación es primordial y se la ve desde

una perspectiva global en la que se equilibran todos los canales, los tipos de mensajes, así como las diferentes áreas. No obstante, al tener una idea más global, se restringe “la dimensión individual”. Otro enfoque es el simbólico-interpretativo que considera “procesos de construcción de significados” en el que la recepción del mensaje está influenciado por el contexto del receptor, es decir, que depende de la interrelación con los demás, con el exterior, entonces su respuesta cambia con los cambios en su contexto. (Torres & Becerra, 2011)

Teniendo en cuenta los diferentes enfoques, una concepción relacionada con la filosofía marxista es la que establece finalmente Irene Trelles (2001) quien dice que la comunicación organizacional es “el proceso de interacción social a través de símbolos y sistemas de mensajes que se establecen entre dos o más individuos con intereses comunes, que se organizan para alcanzar metas individuales y colectivas, desempeñando su propio rol”.

Es un tema complejo ya que conjuga la comunicación y sus elementos y/o factores y la organización. Implica el flujo, alcance, propósito, función, dirección, manejo, canales de los mensajes, así como las actitudes, sentimientos, relaciones, capacidades, contexto socio-cultural y otras características de los públicos.

La evolución de la comunicación y el aumento paulatino de su importancia en el ámbito político y empresarial son una muestra del valor que éstas tienen y la diferencia que hacen. Por eso, las empresas y organizaciones deberían tener personas encargadas de la comunicación, uno que se maneje directamente con la directiva. Según Seitel (2002), lo que se invierte en

comunicación en una empresa u organización, ya sea tiempo o dinero, va en proporción con la calidad de imagen de éstas en la sociedad.

La comunicación es uno de los ejes centrales de la empresa, ya que gracias al buen manejo de ésta se logra una interacción más armónica entre los individuos internos de la institución lo que, consecuentemente, provoca resultados positivos en el público externo. Establecer una estrategia del manejo de la comunicación organizacional ayuda a la generación de una identidad propia, de una imagen y reputación positiva y un funcionamiento sinérgico interno. (Martínez, 2006)

### **Identidad, imagen y reputación corporativa**

Pérez y Rodríguez (2014) hacen un acercamiento conceptual de tres factores esenciales de la comunicación organizacional tomando textos de autores con diversas miradas y condensándolos en definiciones integrales.

### **Identidad corporativa**

Para explicar los conceptos como imagen, reputación, responsabilidad social, entre otros, que se desarrollan en el campo de estudio de la comunicación organizacional, se debe dejar claro qué es identidad primero; “la imagen y reputación de una empresa se forman a partir de la proyección del conjunto de signos que conforman su identidad” (Karaosmanoglu y Melewar, 2006)

Debido a que la identidad corporativa ha sido objeto de estudio de diferentes disciplinas relacionadas con la organización como el Marketing, el Desarrollo Organizacional, la Gestión estratégica y más, hay varios conceptos según perspectiva.

**Perspectivas de estudio de la IDENTIDAD de la empresa**

Perspectiva	Concepto	Planteamiento	Autores
Organizacional	Identidad organizacional	¿Quiénes somos como empresa?	Albert y Whetten (1985), Abratt (1989), van Riel y Balmer (1997), de Chematny y Harris (2000), Bromley (2001), Christensen y Askegaard (2001), Whetten (2006), Balmer y Greyser (2006), Powell (2011)
		¿Como queremos que otros nos perciban como empresa	Fombrun (1996), Hatch y Schultz (1997), Fombrun y van Riel (2004), Dhalla (2007), Price et al. (2008)
Comunicacional	Identidad corporativa	Imagen visual	Selame y Selame (1985), Schmitt et al. (1995), Alessandri y Alessandri (2004)
		Colección de medios de comunicación de la personalidad corporativa	Margulies (1977), Birkigt y Stadler (1986), van Riel (1995), van Riel y Balmer (1997), Karaosmanoglu y Melewar (2006)
Definición global (literatura difusa)	Identidad corporativa u organizacional	Colección de atributos institucionales que ayudan a la empresa a presentarse frente a sus grupos de interés	Melewar y Jenkins (2002), Melewar y Karaosmanoglu (2006), Powell et al. (2009)
Integradora	Identidad corporativa	Combinación de personalidad corporativa, cultura, estrategia, rendimiento del producto/ servicio y comunicación corporativa	Balmer (2001a), Comelissen y Elving (2003), Zarebska (2010)

Identidad, imagen y reputación de la empresa: integración de propuestas teóricas para una gestión exitosa. (Pérez & Rodríguez, 2014)

La definición integradora del concepto primero incluye lo que la empresa es, es decir, su realidad, su estrategia, filosofía, historia, sector de negocio, lo que ofrece. Segundo, se incluye su personalidad corporativa en términos más bien culturales que encierra su misión, su visión y más que nada los valores que rigen el desenvolvimiento de la empresa. También contiene el “comportamiento visual”, la imagen visual con todo su simbolismo corporativo. Entonces, como se puede ver, el concepto de identidad corporativa reúne puntos de vista de varios autores en diferentes áreas. Pérez y Rodríguez (2014) finalmente la definen como “el carácter central, distintivo y duradero de

la empresa, que se expresa a través de símbolos, comportamientos y comunicaciones, internas y externas, de la empresa y sus miembros”.

Otra concepción que toma en cuenta una perspectiva multidisciplinar es la de Melewar y Karaosmanoglu (2006) y dice que la identidad es la forma cómo se presenta la organización frente a sus grupos de interés, es lo que hace única a la empresa e incluye la “comunicación, diseño, cultura, estructura, identidad de la industria y estrategia de la empresa”.

Balmer y Soenen (1999) tiene en cuenta las dimensiones organizacional, comunicacional y de marketing y contemplan dos perspectivas “mix de identidad”, qué es la empresa, qué hace, para quién; y “mix de gestión de identidad” que tiene conceptos para implementar el mix anterior y que éste sea el más adecuado. Estos “mix” contienen:

- Estrategia: Constituida por la misión, visión, valores, filosofía, estrategia corporativa, rendimiento de productos y servicios y propiedad de la organización.
- Estructura: Formada por el organigrama de la empresa y las formas de relación entre áreas, sucursales, franquicias.
- Cultura: Culturas a nivel nacional, regional o profesional dentro de la empresa.
- Comunicación: Primaria, (canales de distribución, comportamiento corporativo, precios) secundaria (publicidad, RR.PP., diseño gráfico, identidad visual) y terciaria (boca a boca, comunicación de la competencia).
- Entorno: Contexto político, social, económico, tecnológico.

- Grupos de interés: Públicos que influyen en el desenvolvimiento de la empresa.
- Reputación: Idea que se tiene de los directivos, accionistas y de la industria de la organización. (Pérez & Rodríguez, 2014)



“Mix de identidad” de  
Balmer y Soenen (1999)



“Mix de gestión de la identidad” de  
Balmer y Soenen 1999)

Fuente: Pérez & Rodríguez (2014) basados en Balmer y Soenen (1999) en Identidad, imagen y reputación de la empresa: integración de propuestas teóricas para una gestión exitosa.

Los componentes de la identidad corporativa también pueden clasificarse en rasgos físicos y culturales. Los rasgos físicos son símbolos visuales que permiten la identificación de la organización en su entorno. Por otro lado, los rasgos culturales son principios más bien conceptuales que determinan la cultura organizacional de la empresa que, al mismo tiempo, establece el ambiente laboral y el comportamiento organizacional.

### Rasgos físicos

- Logotipo: El nombre de la organización con una determinada tipografía.
- Símbolo: Ícono representativo de la empresa
- Isologotipo: Combinación del logotipo y símbolo de la empresas

- Colores corporativos: Los colores específicos con los que se identifica la organización.
- Tipografía: Son las fuentes diseñadas o elegidas por la organización.

### **Rasgos Culturales**

- Misión: Descripción corta y concreta de qué hace la empresa. Se expresa con un verbo en infinitivo y tiene que capturar la personalidad de la organización.
- Visión: Expone a dónde quiere llegar o qué quiere alcanzar la empresa, es decir, el propósito a futuro de la empresa.
- Filosofía: Es una guía que delinea el desenvolvimiento y comportamiento de la organización de manera general.
- Valores: Son principios únicos y diferenciadores determinados por la empresa que ponen en manifiesto la forma de ser la organización.
- Normas: Son condicionamientos que permiten controlar conductas, procesos y hasta actitudes que influyen a la organización.
- Comportamientos: Son elementos parte de la esencia de la cultura organizacional que se construyen a través del tiempo por medio de la interacción y relaciones entre los integrantes de la organización. Por ejemplo, la forma de hablar y tratarse, celebraciones, costumbres, etc.

Cuando ya se tiene una definición integral de identidad corporativa, se puede pasar a pensar en proyectarla, cómo ésta es transmitida o percibida por los grupos de interés. Es aquí que los términos imagen y reputación toman un rol importante en la estrategia de comunicación organizacional.

## Imagen

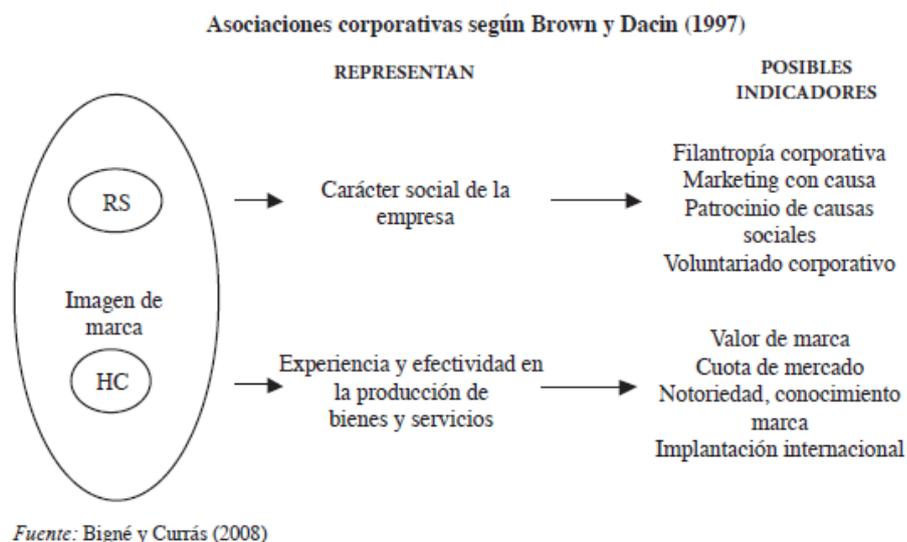
La imagen es un concepto abordado desde distintas perspectivas también. La principal diferencia conceptual es si la imagen es lo que la empresa quiere proyectar o si es lo que los públicos perciben. Es decir, la primera se refiere a la imagen que la organización desea tener y la segunda con la “percepción real” que se tiene de la empresa.

Entender qué es la imagen requiere de la comprensión del concepto de la percepción también. Pérez y Rodríguez explican a la percepción como un “retrato, un estado o representación mental” y, al mismo tiempo, “la suma de impresiones, interpretaciones, expectativas, sentimientos, actitudes” de la persona con respecto a la organización. Éstas se forman por características de la empresa, su naturaleza o su realidad y quienes generan esta imagen son todos los grupos de interés, internos y externos. Entonces, al condensar estos elementos de varias acepciones sobre la imagen es la “percepción de la empresa que se deriva de la suma de información, impresiones, expectativas, creencias y sentimientos que un individuo acumula sobre ella” (Pérez y Rodríguez, 2014)

Otra definición que hace más énfasis en cómo se construye en el interior de la persona es la de Ritter (2004), quien dice que es “una fotografía mental o una idea que es una analogía visual, sensorial o espacial de la realidad conformada mediante el procesamiento de una mezcla de hechos, creencias, actitudes y percepciones en un lapso corto de tiempo.” Bromley (2001), en cambio, toma en cuenta la responsabilidad de la gestión de comunicación de

la empresa en su explicación de imagen al decir que ésta “subyace en los esfuerzos de comunicación (exitosos o no) para presentarse ante los demás”.

Como se podido ver, la imagen está relacionada con diferentes aspectos. Pérez y Rodríguez en su trabajo toman las principales asociaciones de Brown y Dacin (1997): 1) Habilidad Corporativa (HC) y 2) Responsabilidad Social Corporativa. La primera se refiere a la función principal de la organización, es decir, a la producción, distribución de bienes y servicios, mientras que la segunda tiene que ver más con el “carácter social de la empresa” y su nivel de involucramientos con causas y prácticas sostenibles.



Fuente: Pérez & Rodríguez (2014) basados en Bigné y Currás (2008) en Identidad, imagen y reputación de la empresa: integración de propuestas teóricas para una gestión exitosa.

## Reputación

Las empresas buscan proyectar su personalidad, su identidad hacia sus diversos públicos de una manera determinada a través de diferentes medios y

canales. El primer paso al emprender un plan para el manejo de imagen y reputación es saber diferenciar estas dos palabras. Los dos conceptos suponen representaciones mentales con respecto a la organización, pero la imagen es de “carácter coyuntural”, es decir, algo que depende mucho de las circunstancias y queda en la superficie. Por otro lado, la reputación es de “carácter estructural”, proyecta la identidad corporativa, es más profunda y genera valor y expectativas. (Frechilla, Carrillo, 2012)

La reputación al igual que la imagen son factores estratégicos que generan valor, por lo que es necesario asumirlas dentro de los objetivos empresariales, que conciernen a los altos directivos. Se recomienda designar personas que estén a cargo de la reputación y de la imagen, que se forme un pequeño consejo “de carácter consultativo y de asesoramiento”. (Frechilla, Carrillo, 2012)

A diferencia de la imagen corporativa, la reputación puede ser y es cuantificada. Existen muchas organizaciones dedicadas a cuantificar la reputación de grandes compañías para después darles un lugar en prestigiosos rankings mundiales. ¿Cuál es la razón las que estas compañías ocupan los primeros lugares en los rankings de reputación? De acuerdo estos rankings, se debe a la forma en la que estas empresas cumplen las expectativas de sus consumidores y también, a veces, cómo van más allá. Además, es ser congruente entre lo que se dice, se ofrece o se oferta y lo que se entrega o se hace es un factor primordial para una reputación positiva.

La reputación empresarial, según un artículo de la página grupo de reputación corporativa, es la forma en la que los diferentes públicos interpretan

el comportamiento de la compañía en base al cumplimiento de las expectativas y compromisos con ellos mismos, los demás *stakeholders* y la sociedad en sí. (Frechilla y Carrillo, 2012). Por más que el concepto de reputación incluya elementos más profundos y significantes, la imagen corporativa es igual de importante, puesto que es “la primera impresión”, el primer paso para entablar la relación público-organización.

La reputación es la gran consecuencia a largo plazo de lo que comunicas y lo que efectivamente haces (Lascano, 2013). “Va mucho más allá de los productos y de publicidad, qué opinan de tu empresa tiene que ver con el comportamiento coherente y ético de una organización” (Andretta, 2013). Es una representación perceptual que los grupos de interés tienen de la empresa que se va construyendo poco a poco a partir de acciones pasadas y las expectativas futuras (Benítez, 2013). Según a Ana Benítez (2013), Máster Internacional en Dir Com On Line de la Universitat Jaume I de Castellón, la reputación se compone de varios factores, pero el más importante es la confianza que es “poder predecir el comportamiento”. Una persona puede confiar en una organización después de haber tenido repetidos encuentros coherentes con la misma, es decir, encuentros en los que se haya cumplido lo esperado.

Para entender a la reputación, el factor temporal es primordial, ya que se construye después de “un largo proceso de acumulación y que tiene una gran influencia sobre la trayectoria presente y futura de la empresa” (Martínez & Olmedo, 2010). En otras palabras, es un conjunto de imágenes consolidadas a través del tiempo en diferentes grupos de interés (Fombrun & Shnley, 1990).

Concepto que es amplio e integral es el de Rindova (1997) que describe a la reputación como

*“Esquema mental conformado por múltiples imágenes, proyectadas por la empresa, refractadas por intermediarios institucionales, seleccionados por los constituyentes y construidas por ellos mismos a través del tiempo. Dicho esquema sintetiza, organiza y simplifica las pistas ofrecidas por las imágenes y provee un filtro interpretativo contextual y perceptual para la creación y recepción de imágenes”*

Antes, el desarrollo financiero era la máxima prioridad de las empresas, pero, actualmente, se toma mucho más en cuenta la reputación para la administración al ser “una de las principales fuentes de valor, además de ser un escudo protector frente a las crisis económicas”. (Frechilla, Carrillo, 2012) Asimismo, se tenía la idea que los factores externos podían determinar la rentabilidad de la empresa; no obstante, ahora conocemos que las condiciones de organización internas tienen el papel fundamental.

La reputación es un valor intangible de la empresa que atrae de igual manera a posibles inversionistas y mejora los resultados económicos (Frechilla, Carrillo, 2012) A la par, aumenta el valor comercial de los productos y servicios y, por ende, su competitividad. Ahora que la globalización ha homogeneizado los productos y servicios, para el consumidor es muy complicado diferenciar a los unos de los otros; no obstante, tanto la imagen como la reputación son factores diferenciadores que brindan una única identidad sensitiva y emocional al producto o servicio. Esta identidad está

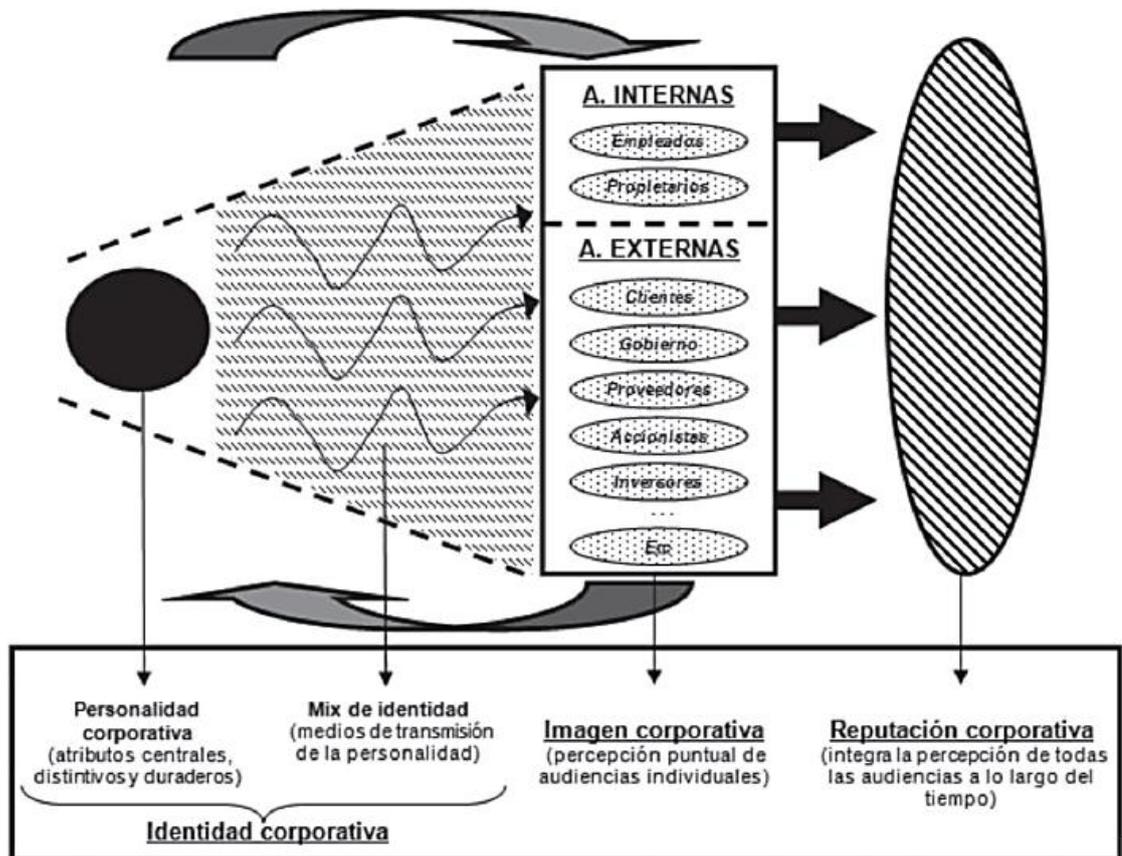
relacionada, por ejemplo, con las políticas ambientales de una empresa, con el trato que reciben sus trabajadores, con los colores del empaque, la publicidad, entre otras cosas.

Las empresas con una buena imagen y reputación son especialistas en el producto o servicio que ofrecen, que se destacan por ser de la mejor calidad. Además, no se conforman con ser los primeros en su mercado, sino que siguen buscando crecer y posicionarse más en la mente del consumidor expandiendo su línea de productos. Sin embargo, lo que les ha llevado tan lejos, tan alto es tener un factor diferenciador gracias a las “actividades extras” que realizan. Estas empresas realizan actividades de responsabilidad social, tienen un buen contacto con la comunidad, apoyan causas solidarias, escuchan a sus clientes y a sus empleados. Además, se asocian con otras grandes organizaciones como la FIFA, los Juegos Olímpicos, Unicef, etc.

Es importante que los directivos consideren de altísima prioridad a la reputación y la imagen y que la vuelvan parte de su estrategia de administración y manejo del negocio. Asimismo, es necesario que no solo consideren aumentar ventas enfocándose en el producto o servicio que ofrecen, sino a quién se lo ofrecen, cómo lo hacen y a través de qué proceso, es decir, deben tomar en cuenta a las personas, a sus clientes, a sus empleados, a sus proveedores, a sus accionistas porque a la final ellos construyen la reputación de las compañías.

## Relación de la identidad, imagen y reputación de la empresa

### Estructura secuencial de relaciones entre la identidad, imagen y reputación de la empresa



Fuente: Pérez & Rodríguez (2014) basados en Ingenhoff y Fuhrer (2010) en Identidad, imagen y reputación de la empresa: integración de propuestas teóricas para una gestión exitosa.

### Comunicación Interna (Público interno)

El manejo de factores como la identidad, la imagen corporativa, la reputación o la responsabilidad social es un proceso secuencial que empieza por la identidad, que es un elemento que surge del interior de la empresa y se proyecta al exterior. Por esta razón, para la gestión estratégica de estos, el primer grupo de interés que se debe tomar en cuenta es el interno.

La comunicación interna se ha vuelto una herramienta clave para la sostenibilidad de la organización. Por esta razón, el plan de comunicación interna debe configurarse desde la alta dirigencia. Esta herramienta pretende alcanzar un verdadero compromiso por parte de los colaboradores con los objetivos generales de la empresa, armonizar sus acciones y promover un cambio de actitud para mejorar la productividad. De este modo, a través de mensajes clave, le da soporte a los planes y programas de la empresa (Brandolini, 2009).

Uno de los objetivos clave de la comunicación interna es lograr la implicación del personal, es decir, que los colaboradores se sientan motivados y tengan un sentido de pertenencia con respecto a la organización, pero que no estén condicionados solamente a su salario, sino a la percepción sobre las acciones de la empresa. Por eso, pretende darle forma a la identidad institucional al “profundizar en el conocimiento de empresa como entidad” (Brandolini, 2009). Esto puede convertirse en un gran reto, especialmente en grandes corporaciones que dividen sus operaciones en varias oficinas en diferentes regiones. Mientras más descentralizado sea el negocio, será más necesario la intervención de la comunicación interna y, por ende, tendrán que hacer mayores esfuerzos. (Reyes, s.f.)

Como se mencionó anteriormente, otro objetivo es armonizar las acciones de la empresa. Para esto, lo que la comunicación interna hace es constituir canales propicios para que la información se transmita de forma fluida de manera que las acciones de la compañía sean coherentes a sus objetivos estratégicos establecidos. No obstante, de acuerdo a Reyes “la noción de armonía implica una categoría superior... Mientras que la acción coherente

implica el conocimiento de los objetivos estratégicos y de los planes de acción, la acción armónica exige, además, la circulación de esa información, el ascenso de la misma hacia la alta dirección de la compañía y un nuevo planteamiento por parte de ésta". (Reyes, s.f.)

La organización es una estructura social donde inevitablemente hay interacción y, naturalmente, se forma una cultura con sus propios comportamientos, principios, creencias, formas de actuar, entre otros. Dentro de esta estructura, la comunicación interna puede convertirse en el instrumento de construcción y fortalecimiento de una cultura que promulgue el compromiso, la participación y la consolidación de los valores de la empresa.

El público interno está compuesto por varias audiencias y puede ser muy diverso. Cada área o departamento de una organización tiene su propio comportamiento y, a veces, sus propias reglas; por lo que, parte de las funciones de la comunicación interna, es generar entendimiento e integración entre estas audiencias. Primero, se identifican las necesidades de cada una para después articular canales que permitan el intercambio abierto entre personas de diferentes niveles de la organización. Igualmente, se generan canales abiertos de modo que los colaboradores accedan fácilmente a la dirección general y se sientan escuchados (Brandolini, 2009).

En cuanto a la gestión de la comunicación en tiempos de crisis, el público interno tiene un rol fundamental, ya que se debe mantener informado al personal sobre lo que está sucediendo en la empresa de manera que cuando se encuentre fuera de ella, difunda solamente información que la organización desea que trasmita. Además, es necesario entender que ahora los trabajadores

son, al mismo tiempo, consumidores, críticos, clientes y, sobre todo, “los primeros voceros de la compañía hacia otros públicos de interés”. (Brandolini, 2009)

Los principales destinatarios de la comunicación interna son los empleados de la empresa, pero no son los únicos. La familia de los empleados, los proveedores, los distribuidores y los accionistas son parte del público interno de forma indirecta. A pesar de que no se encuentran dentro de la empresa, son considerados parte del ambiente interno y, consecuentemente, reciben mensajes dirigidos tanto al público interno y externo. Por esta razón, es fundamental establecer una comunicación coherente para reflejar una imagen sólida.

Se pueden establecer diferentes tipos de comunicación dentro de una organización. Existe la comunicación formal que se refiere a los mensajes planificados y sistémicos. Usualmente, se da por medio del lenguaje escrito y es más lenta que la comunicación informal ya que debe cumplir ciertas reglas establecidas. Por otro lado, la comunicación informal se da de forma no oficial, involuntariamente en encuentros entre empleados. Este tipo es mucho más veloz por lo que tiende a divulgarse fácilmente.

Los canales también se clasifican de diferentes formas. En base a la direccionalidad de la comunicación en diferentes niveles jerárquicos, los canales pueden ser ascendentes, descendentes, horizontales o transversales. La comunicación descendente es aquella que se genera en la alta dirigencia y está destinada a niveles inferiores. Tiene como objetivo impartir instrucciones o imponer objetivos. Contrariamente, la comunicación ascendente se da de los

niveles inferiores hacia los superiores. La comunicación horizontal se da en un mismo nivel y la transversal no solo atraviesa solo jerarquías sino áreas de la empresa. Entender todas estas direcciones es primordial para el manejo eficaz de la comunicación. (Santana, 2013.)

Otro tipo de clasificación de canales los divide en tradicionales y tecnológicos. Los canales tradicionales comprenden los más usados y utilizados. Se dan por medio de papel o del “cara a cara”. Utilizar este tipo de canal es más efectivo cuando se trata temas de gran importancia como cambios, fusiones o crisis. Lo que se recomienda es que mientras más compleja sea la información que se desea transmitir, la cercanía del interlocutor debe ser mayor. (Ritter, 2009) De esta forma, se evitan malos entendidos y se puede obtener retroalimentación inmediata. Lo importante es entender que la elección del canal debe ser planificada de acuerdo al objetivo que se desea y la forma en la que se lo haga debe estar bien preparada. Las herramientas del canal tradicional son, por ejemplo, los boletines, las cartas, las reuniones, las capacitaciones y los seminarios.

Por otro lado, los canales tecnológicos son utilizados para temas no tan graves ni tan urgentes. Estos canales han logrado la disminución de distancias entre estratos jerárquicos, ya que permite la generación de contenidos no solo por parte de los encargados de la comunicación, sino de cualquier colaborador. Además, suelen resultar mucho más llamativos e interactivos, factores que multiplican su efectividad. Dentro de este canal se encuentran herramientas como la intranet, el *mailing*, revistas digitales, entre otras. Igualmente, antes de la implementación de este tipo de canales se debe planificar su uso. Hay que

tener en cuenta que no todos los empleados están actualizados con el uso de tecnología, por lo que se debe tener siempre un soporte extra. (Saló, s.f.)

Previo el uso o aplicación de cualquier herramienta de comunicación interna se deben evaluar varios factores de los que dependerá su efectividad. Primero, se toma en cuenta el tipo de mensaje que se necesita transmitir, después se considera el público objetivo y el canal más adecuado para llegar a este. Además, si lo amerita, se pensará en la periodicidad del mensaje. Entre las herramientas por las que se puede optar se encuentran las siguientes:

- Cara a cara (desayunos, almuerzos, reuniones, seminarios, talleres)
- Revista interna
- Cartelera
- E-mails
- Newsletter
- Intranet
- Blog
- Afiches o folletos

La comunicación interna se vuelve cada vez más compleja debido a que el mundo está cada vez más interconectado, lo que convierte a los públicos externos en personas con muchos más criterios a considerar al momento de evaluar una organización. Por esta razón, ya no se trata solamente de incorporar a la comunicación interna dentro de algún departamento de la compañía, sino de darle un lugar cercano a la alta dirección y también otorgarle una parte razonable de presupuesto para ejecutar campañas eficientes e implementar las herramientas adecuadas. Un sinnúmero de

empresas ya ponen como una prioridad a la comunicación interna y ahora buscan mantenerse siempre actualizados innovando sus formas de comunicarse para obtener mejores resultados.

### **Auditoría de comunicación interna**

Como se mencionó, el primero público de interés para una organización es siempre el primero, por lo que se ha desarrollado una técnica específica para este público. Antes de implementar una estrategia de comunicación interna es necesario primero realizar una exhaustiva investigación que describa y evalúe las prácticas de comunicación dentro de la institución.

A la investigación y diagnóstico de la comunicación interna de una organización se le conoce como auditoría. Es un procedimiento que pretende describir y analizar el estado actual de las distintas variables que intervienen en la comunicación interna de la institución para determinar un plan de acción. De acuerdo a varios autores, la auditoría tiene dos fases principales: diagnóstico y plan correctivo. Entonces, además de identificar y evaluar las “instancias comunicacionales” de una institución, brinda alternativas de acción (Etkin, 2008).

El proceso de la auditoría de comunicación interna cuenta con varias etapas: la identificación de la organización, la determinación de los objetivos de la auditoría, el relevamiento de la realidad organizacional y diagnóstico de la identidad, la comunicación y la imagen y los públicos. Para el éxito en la ejecución de la auditoría, se deben respetar todos los pasos, puesto que cada uno tiene su importancia y está conectado con los demás.

La identificación de la organización y de los objetivos de la auditoría establecerá una guía para el desarrollo de la investigación. En estos pasos se determinan las condiciones específicas de la institución y los propósitos expuestos formulados de forma clara y sencilla. Los objetivos deben responder ciertos cuestionamientos como el alcance, los plazos, los ámbitos y la factibilidad del estudio. La segunda etapa, el revelamiento de la realidad organizacional, se incluye información descriptiva sobre rasgos físicos, rasgos culturales, organigrama y proyectos, campañas y herramientas vigentes en la organización. Otros autores conocen esta etapa como “pre-diagnóstico” y abarca, además de los elementos mencionados anteriormente, información sobre la competencia, los clientes, detalles demográficos de los colaboradores y actividades recreativas.

El diagnóstico consiste en “diferenciar los elementos que componen una problemática de comunicación institucional, desagregarlos y analizarlos en contextos” (Etkin, 2008). Según Etkin (2008), los elementos que se toman en cuenta para el diagnóstico son la identidad, la comunicación, los públicos, el posicionamiento y la imagen. De acuerdo a otros autores, existe una forma de clasificar los tipos de diagnósticos de acuerdo a los objetivos. Pueden ser amplios como la Investigación del clima organizacional y Auditoría de comunicación interna o específicos como el *Awareness* y *Readership* (Brandolini & Frigoli, 2009). La auditoría se enfoca en la calidad de los contenidos enviados por la organización, la efectividad de los canales, las necesidades de información, la percepción que tienen los empleados de la institución, por lo que es considerada un tipo de diagnóstico amplio y exhaustivo.

A partir de los resultados obtenidos de la auditoría de comunicación interna, se realiza un plan de acción. Este debe regirse a los objetivos planteados al inicio y está formado por tácticas adecuadas a las falencias encontradas. De manera general, las tácticas son la segmentación de públicos para el envío de mensajes, la selección de canales que favorezcan la circulación fluida de la información, agendar las acciones a realizarse y establecer la periodicidad y el presupuesto (Etkin, 2008).

Finalmente, para la ejecución del plan de acción se debe primero exponer los resultados y la propuesta a la dirección, puesto que sin su apoyo no será posible la implementación de la estrategia. Además de informar y convencer a la dirigencia, es necesario capacitarla con respecto al uso de los canales y las herramientas adecuadas (Etkin, 2008).

Las falencias en el proceso comunicativo como la incertidumbre, los mensajes confusos o malinterpretados y los canales ineficaces pueden ser producto de acciones no planificadas por parte de la institución. Por esta razón, la implementación de una estrategia de comunicación tiene que basarse en un plan desarrollado a partir de una investigación previa. Respetar el proceso de pre-diagnóstico, diagnóstico, desarrollo de plan de acción y ejecución puede no llevar al alcance de los objetivos si posteriormente no se hace un seguimiento. Por eso, se puede concluir que la gestión de la comunicación interna requiere de un trabajo continuo, estratégico y planificado (Etkin, 2008).

## **Comunicación Externa**

### **Relaciones Públicas**

Las personas se encuentran sobrecargadas de información, son abordadas por todo tipo de medio, a todo momento y en cualquier lugar, por lo que se ha vuelto cada vez más difícil forjar vínculos y lograr una comunicación efectiva. Es por esto que las relaciones públicas se han vuelto en una herramienta tan importante. Son una manera más convincente, segura y eficaz de llegar al grupo objetivo y/o mantener su fidelidad.

Las organizaciones, ya sean públicas o privadas, dependen de las buenas relaciones públicas con las personas, puesto que su forma de pensar y sus acciones influyen en la conservación y fortaleza de estas organizaciones. Ahora, el individuo considera más factores antes de tomar una decisión, tiene un debate interno antes de realizar elecciones sobre su vida, ya sea para adquirir un bien o servicio o para determinar cómo desempeñar un trabajo en una empresa. Consecuentemente, además del marketing y publicidad, como se dijo anteriormente, las empresas deben tomar en cuenta elementos como el grado de compromiso de sus trabajadores, la responsabilidad social, el cuidado ambiental y la credibilidad para alcanzar el éxito. Todas las empresas, organizaciones e instituciones tienen relaciones públicas aunque no sean tomadas en cuenta, sin embargo, muy pocas tienen buenas relaciones públicas (Seitel, 2002).

Las relaciones públicas han sido percibidas de manera equivocada. Muchas personas creen que son sinónimo de tergiversación, que están diseñadas para retorcer, embellecer, evadir o socavar información a favor de

una parte en específica. Sin embargo, la tergiversación es precisamente la antítesis de las relaciones públicas (Seitel, 2002). Consisten en comunicar correctamente un mensaje, sea positivo o negativo, para lograr el efecto deseado sin la necesidad de alterarlo. Además de la poca credibilidad en este campo, existe la falta de comprensión de su finalidad y utilidad por parte de directivos las empresas.

A pesar de la falsa o ambigua idea que se tiene de las relaciones públicas, esta práctica ha ganado valor en distintos ámbitos, ya sean empresariales o políticos.

Las Relaciones Públicas es una rama de la comunicación que consiste en la administración táctica de las relaciones entre una organización y sus varios públicos con el propósito de posicionarse, promover las ventas, facilitar la comunicación y establecer conexiones. (Mi Espacio, 2009)

Dependiendo la situación y contexto en el que se practiquen las Relaciones Públicas sus objetivos pueden variar, pero consisten sobre todo en los siguientes:

- Lograr notoriedad creando buenas percepciones y así forjar una buena reputación
- Transmitir una información requerida de la forma correcta
- Incitar ciertas actitudes y acciones para lograr apoyo y/o entendimiento.
- Construir conexiones (Grijalva, 2007)

La comunicación es imprescindible porque afecta a cada uno de los procesos internos y externos de una organización. Cada parte de la organización debe saber cómo comunicarse con su grupo objetivo, por lo que

es necesario reconocer la función de la comunicación en cada área. (Grijalva, 2007)

- Recursos Humanos: La comunicación en esta área interviene en lo concierne a motivación, resolución de problemas, adaptación a los cambios, entre otros.
- Finanzas: Muchas veces los comunicadores se encargan de conseguir fondos para una organización, por eso deben construir una buena relación con inversores, accionistas, bancos, y demás.
- Producción: Los comunicadores pretenden también mejorar las relaciones con proveedores. Además, en este ámbito también interviene la comunicación ambiental para orientar los procesos para que sean realizados de la mejor manera y con un compromiso con la naturaleza.
- Dirección: En esta área la comunicación juega un rol fundamental. Los comunicadores se encargan de verificar que el plan estratégico se cumpla en los plazos establecidos. Igualmente, resalta la responsabilidad de los directores para servir al interés general.
- Marketing: El marketing pretende vender un bien o servicio y las relaciones públicas, aunque no tienen el mismo propósito, aportan a este objetivo. Así como la publicidad es una herramienta para vender más, las relaciones públicas también lo es. Éstas logran una buena imagen y el involucramiento y fidelidad por parte del individuo con la empresa u organización consiguiendo, consecuentemente, mayor consumo.

Coordinar la comunicación interna y externa de manera correcta es substancial porque puede conseguir llamar la atención de las personas y no solamente lograr vender un producto sino también promover actos de buena

voluntad y relacionar estos a las intenciones de una empresa u organización. Las relaciones públicas han logrado que una marca cualquiera se convierta en una *lovemark*, una marca accesible e interactiva que inspire bondad, rectitud, credibilidad, compromiso con la comunidad y el medio ambiente. (Grijalva, 2007)

### **Evolución de las Relaciones Públicas**

De acuerdo a Smith (2004), las relaciones públicas son, al mismo tiempo, antiguas y recientes. Son antiguas por sus orígenes en las primeras interacciones en civilizaciones ancestrales como la egipcia o la griega. Sin embargo, su conceptualización como una profesión es reciente. Es importante que los relacionistas públicos consideren es que lo que consideramos ahora como relaciones públicas es un aspecto natural de la humanidad. Ha estado presente desde que el ser humano aprendió a interactuar, a comunicarse. Hasta estos días no existe una única definición oficial de las relaciones públicas y, por lo mismo, no se puede decir cuándo exactamente aparecieron por primera vez. Sin embargo, sí se sabe cuándo surgieron algunas actividades más profesionales que están englobadas dentro de las relaciones públicas como la asesoría, resolución de problemas, *publicity*, promoción, y relación con los medios, la comunidad y los colaboradores.

Según Seitel en el año 2003, uno de los primeros indicios más notables de las relaciones públicas es la campaña de Julio César (50 a.C.) para convencer a los romanos de que él sería el mejor Emperador para lo que usó un libro sobre sus exploraciones militares y varios desfiles como celebración después de sus batallas. Otro personaje importante en los orígenes de las relaciones públicas es San Agustín que, en 394 d.C., se encargaba de dar

discursos panegíricos sobre el Emperador y era la mano derecha del ministro de propaganda. Según Litwin (2000), otro antecedente más reciente de las relaciones públicas es el panfleto “La Crisis” que convencía a soldados de la armada de Washington de quedarse y seguir peleando a pesar del fuerte invierno. Fue escrito por Thomas Paine, especializado en propaganda política y conocido por su capacidad de persuasión a través de su manera de escribir.

En el siglo XIX, los agentes de prensa tomaron mucha fuerza. Ellos se encargaban de lograr *publicity* para personas u organizaciones, pero no de una manera correcta. Se beneficiaban de la ingenuidad del público y exageraban la información de manera extravagante para llamar su atención. P.T. Barnum es uno de estos agentes que se hizo famoso por fundar el Museo Americano y establecer el Circo Barnum y Bailey. Él era un maestro de la promoción que lograba atraer grandes audiencias mediante técnicas ahora consideradas ruines como un lenguaje adornado y exageraciones. (Seitel, 2003)

A medida que pasa el tiempo, hacer *publicity* se hizo cada vez más importante para organizaciones y empresas. En 1900, se crea la primera agencia de *publicity* Boston y tiene a Harvard College como uno de sus clientes más importantes. A partir de este año hasta el 1950 surgen quienes, de acuerdo a Seitel (2003), son conocidos como los pioneros de las relaciones públicas.

- Henry Ford: Primero en utilizar dos conceptos muy importantes: posicionamiento y pronta accesibilidad de la prensa. Ford organizaba carreras con sus autos para promocionarlos, dejaba que la prensa le entrevistara de cualquier tema y además, bajó el precio

de sus autos y duplicó el salario de sus empleados, por lo que ganó mucha credibilidad y confianza y se volvió líder en el mercado.

- Teddy Roosevelt: Fue el primer presidente en utilizar conferencias y entrevistas de manera exuberante para ganar el apoyo del pueblo. Además, le daba importancia a las giras presidenciales con la accesibilidad de los medios para hacer *publicity*. (Seitel, 2003)
- Ivy Lee: Es considerado el primer consejero de relaciones públicas por su trabajo para J.D. Rockefeller. Rockefeller era dueño de minas de carbón y del ferrocarril de Pennsylvania. Los mineros estaban en huelga y el ferrocarril no sabía cómo manejar a los medios cuando había un accidente. Lee persuadía a Rockefeller para que vaya a las minas a hablar con los mineros y sus familias asegurando que la prensa se encuentre ahí. Además, Lee invitó a los medios a que inspeccionaran las escenas de los accidentes de los ferrocarriles para que conozcan bien los hechos. Lee creía que era importante divulgar la verdad, mantener una comunicación abierta con los medios, impulsar que el sector empresarial se preocupe de interés público, humanizar los negocios y tener acceso a la directiva e influenciar sus decisiones. (Litwin, 2000)
- George Creel: Trabajó para el presidente Woodrow Wilson quien necesitaba influir sobre la opinión de las personas en la Primera Guerra Mundial. Wilson logró una respuesta positiva del pueblo al enfocarse en exaltar la lealtad al Gobierno en lugar de aumentar el odio hacia alemanes.

- Edward L. Bernays: Es considerado el padre de las relaciones públicas modernas. Él fue el primero en aplicar la investigación de las ciencias sociales y psicología conductista para saber cómo formular mensajes y campañas que logren cambiar percepciones y fomentar determinados comportamientos. Consideraba importante la recepción de retroalimentación para mejorar un mensaje persuasivo. Bernays publicó el libro *Cristalizando la Opinión Pública*, en el que establecía los principios generales de las relaciones públicas. Bernays tuvo muchas campañas exitosas como El jabón Marfil, el ballet ruso y el jubileo dorado de la luz. (Seitel, 2003)

Las relaciones públicas se fueron reinventando continuamente utilizando diferentes herramientas, conceptos y principios cada vez. Clark, de la Universidad de Boston, resumió la evolución de las relaciones públicas de la siguiente manera: antes de 1920, se trataba sobre todo de la divulgación de información; en 1920, se centraba en los efectos sociológicos y psicológicos de la comunicación persuasiva; en 1960, se volvió una herramienta para protestas a favor de la paz, de los derechos civiles y de la mujer y de la ecología. Además, las empresas empezaron a interesarse por tener buena opinión pública y se añadió la resolución de problemas a las características de esta profesión. En 1980, surge la idea de que las relaciones públicas son una función directiva, puesto que influyen a los resultados de la empresa; en 1990, se toma en cuenta la gestión de la reputación o percepción; en 2000, se perciben a las relaciones públicas como gestión de las relaciones, es decir, crear y fomentar las relaciones con diversos públicos de la organización. (Seitel, 2003)

Actualmente, las nuevas tecnologías de comunicación y las redes sociales presentan un nuevo escenario que abre posibilidades, oportunidades e importantes desafíos para los profesionales de relaciones públicas y departamentos de comunicación en las organizaciones debido a las nuevas formas de relaciones e interacciones sociales. Se ha vuelto necesario considerar alternativas creativas y desarrollar nuevas estrategias y planes de comunicación. (Fernández, 2006)

### **Departamentos de Comunicación y Relaciones Públicas**

Aunque la percepción de las relaciones públicas ha ido evolucionando a través del tiempo, la mayoría de empresas aún no consideran importante tener un departamento de relaciones públicas. La mayor parte de las organizaciones no invierten en relaciones públicas y tampoco les asignan un departamento autónomo, sino que las consideran como parte del departamento de marketing. La sección de relaciones públicas tiene que ser independiente, puesto que se encarga de varias actividades complejas como asesoría, planificación de eventos, manejo de crisis, entablar relaciones con los medios y otros públicos, entre otras. Además de autonomía, éstos tienen que estar relacionados estrechamente con la alta directiva y trabajar integralmente con los departamentos jurídicos, de recursos humanos, de publicidad y de marketing.

Todas las empresas y organizaciones, sobre todo las más grandes, deberían considerar que, de acuerdo a estudios de la revista PRWeek, las empresas que destinan un presupuesto más elevado a las relaciones públicas tienen mayor éxito. (Wilcox, 2006) En otras palabras, la imagen que cada uno de los públicos de una organización tiene de la misma influye significativamente en su prosperidad. Por eso, es necesario cambiar la idea que se tiene de las

relaciones públicas de modo de que tengan una presencia más importante dentro de las empresas u organizaciones, sobre todo en el Ecuador.

El primer departamento de relaciones públicas fue creado en 1889 por George Westinghouse para hacer *publicity* a un proyecto de electricidad de corriente alterna. A partir de entonces, las funciones de las relaciones públicas se han ido ampliando y su influencia en la alta directiva ha ido aumentando. (Seitel, 2002)

De acuerdo a varios estudios realizados en España, las funciones del departamento de relaciones públicas dependen del tipo y tamaño de la organización. Mientras más grandes y públicas sean las organizaciones, son más sensibles a cuestiones políticas y a la percepción del público. Por eso, las actividades más importantes en estos casos son las conferencias de prensa, la asesoría y la creación de una identidad corporativa. Por otro lado, organizaciones pequeñas son menos complejas y tienen menos presión del público. Consecuentemente, las funciones principales de las relaciones públicas son solamente la redacción de informes y boletines. Sin embargo, la mayoría de empresas, sin importar su tamaño, limitan el papel de las relaciones públicas al destinar simplemente funciones relacionadas con los medios o *publicity*. (Wilcox, 2006)

Según Wilcox (2006), los nombres de los departamentos de relaciones públicas también varían en cada organización. El nombre más común es comunicación corporativa y existen otras como relaciones corporativas, comunicación de marketing, relaciones públicas con la comunidad, asuntos públicos, entre otros. La razón por la cual existe tanta variación en las

denominaciones es que ahora los departamentos de relaciones públicas realizan más actividades, lo que refleja la integración de los servicios de comunicación.

Igualmente, la estructura de los departamentos de relaciones públicas es diferente en toda empresa u organización. La mayoría cuenta con un director ejecutivo o vicepresidente de comunicación corporativa que se encarga además del área de publicidad y marketing. El departamento puede estar dividido en secciones dirigidas por un coordinador de acuerdo a su función. Puede haber secciones de medios, de comunicación interna, de comunicación de marketing, de relaciones con los inversores, con los consumidores, con el sector público y con la comunidad. Muchas veces, quienes cumplen las funciones de relacionistas públicas se encuentran dispersos dentro de la organización; por ejemplo, en el área de recursos humanos o en el de marketing. (Mi Espacio, 2009)

Una teoría tradicional de la dirección divide a una organización en funciones de línea y de plantilla. Un director de línea es quien puede delegar, establecer objetivos e influir directamente en la labor de otras personas. Por otro lado, el personal de plantilla tiene poca o ninguna autoridad sobre los demás, pero influye de forma indirecta por medio de sugerencias, recomendaciones y consejos. Este es caso de las relaciones públicas, puesto que se encargan de recomendar estrategias de comunicación a los directores de línea, pero no tienen la autoridad para decidir de manera arbitraria.

Pueden existir diferentes grados de influencia. El nivel más bajo es de asesoría exclusivamente, en el que el director no tiene la obligación de cumplir con las recomendaciones. En este caso, las relaciones

públicas no son eficaces. El siguiente nivel es el de asesoría obligada que consiste en que los directores estén obligados a por lo menos escuchar los consejos antes de tomar una decisión. Aunque no se garantiza que el director haga lo recomendado, se puede decir que considera las opciones del experto. El último nivel de influencia es el de autoridad concurrente, en el que los relacionistas públicos se encargan de la autorización para cualquier publicación de modo que éstas cumplan siempre con los estándares establecidos. (Wilcox, 2006)

Además de las relaciones públicas, otras secciones de la organización pueden estar implicadas en la comunicación, por lo que se producen fricciones entre estas secciones y la de relaciones públicas. Las áreas con más fricción suelen ser las de asuntos jurídicos, recursos humanos, publicidad y marketing. En el área de asuntos jurídicos se producen desacuerdos respecto declaraciones públicas, ya que pueden ser utilizados en contra de una organización en un proceso legal. El departamento de recursos humanos discrepa sobre quién está a cargo de la comunicación con los empleados. Las áreas de publicidad y de marketing compiten con la de relaciones públicas para comunicarse con los públicos externos, que para éstos son solamente los clientes o consumidores, mientras que para las relaciones públicas puede ser cualquier grupo que pueda tener un impacto en la organización. Es necesario que los departamentos se relacionen de la manera correcta, es decir, intercambien información, que ninguno esté por debajo de otro y que tengan responsabilidades precisas.(Grijalva, 2007)

Muchas empresas recurren a empresas externas de relaciones públicas por los beneficios que no pueden obtener dentro de la organización o para

complementar las acciones del departamento de relaciones públicas en ciertos períodos. Las razones puntuales por las que contratan empresas externas son para eventos, relación con los medios, diseños de páginas, conferencias de prensa, entre otros.

### **DirCom: Especialista en comunicación organizacional**

El departamento de comunicación y RR.PP. al abarcar tantos aspectos dentro y fuera de la empresa no puede ser cualquier profesional. Joan Costa (1992) introduce el término “DirCom” quien “trasciende las funciones de un comunicador”, se vuelve un profesional experto en comunicación con una visión crítica y amplia de su organización y de su entorno. Es un especialista en diferentes campos y sabe utilizar varias herramientas de la comunicación simultáneamente en su planificación estratégica, de modo de que estén sincronizadas y el mensaje sea el mismo y siempre muy claro. Es alguien quien pone en primer lugar al receptor, quien codifica su lenguaje y satisface sus necesidades.

Entre las cualidades más importantes que se deben hallar en una persona encargada de la comunicación, más que la capacidad de expresarse, es la capacidad de percibir. Una persona sensible, perceptiva, abierta va a poder aportar con ideas nuevas y refrescantes e ir más allá. Un DirCom tiene que saber encontrar los puntos fuertes de su organización, compartirlos con sus empleados y saber transmitirlos con su entorno. Un buen Director de Comunicación realiza su Plan Estratégico de Comunicación tomando en cuenta todas las variables, por lo que debe ser un experto en muchos campos y, al

mismo tiempo, saber que siempre va a haber algo nuevo que aprender o que habrá que actualizarse. (Costa, 1992)

Para ir más allá y no solamente cumplir con objetivos generales, un Director de Comunicación tiene que ser creativo e innovador. Tiene que estar al tanto de las últimas tendencias y estar al ritmo de su público. Hoy en día, no se trata de vender productos o servicios solamente, sino de vender conceptos, experiencias que al relacionarlas con las marcas o las empresas llamen atención y generen fidelidad, una relación a largo plazo. Estas ideas deben reflejar los valores intangibles de la empresa y, de esta manera, diferenciarse y posicionarse en la mente de los públicos con características únicas e irrepetibles (Costa, s.f.).

### **Investigación para las RR.PP.**

Se puede hacer investigaciones para recopilar la retroalimentación de diferentes públicos y conocer su percepción. La investigación tiene un gran valor para los relacionistas públicos si ésta es realizada de la mejor manera. Es importante considerar los diferentes tipos de investigación para determinar un tipo que se adecúe a los objetivos de la organización y a sus necesidades. Entre los temas que los relacionistas públicos deben conocer antes de empezar su investigación es su utilidad, las diferentes técnicas, cómo diseñar las herramientas y cómo llegar a los distintos públicos.

De acuerdo a varios expertos, los departamentos de relaciones públicas deberían destinar diez por ciento de su presupuesto a la investigación. Existen varias razones por las que los comunicadores deberían otorgar más importancia a la investigación. Primero, les da más credibilidad frente a la alta

dirección, quienes se basan en hechos y datos para tomar decisiones. Además, aporta en la relación entre los directores y sus empleados al obtener retroalimentación, sobre todo, para determinar problemas internos. Asimismo, permite determinar y clasificar a los públicos de acuerdo a sus datos demográficos y estilos de vida y comprueba si el mensaje llega al público objetivo de manera eficiente. Igualmente, ayuda a realizar estrategias adecuadas a las necesidades y opiniones de los públicos que cambian constantemente al ser influenciados por varios medios o por la competencia. Finalmente, genera publicity puesto que algunas investigaciones atraer a los medios por topar temas innovadores, extravagantes y creativos. (Wilcox, 2006)

Se puede conseguir información sin necesidad de realizar grandes esfuerzos. El Internet es una herramienta que ofrece recursos informativos como cifras, datos, estadísticas, artículos, estudios de todo tipo que pueden responder a los requerimientos de la organización. De hecho, existen empresas dedicadas a la recopilación de información pasada y actual sobre varios temas como las tendencias, los estilos de vida, uso de productos o la exposición a los medios. A partir de estas bases de datos los comunicadores pueden conseguir datos para sustentar nuevos proyectos, actualizarse sobre las tendencias de sus clientes y competidores o conocer el efecto de sus campañas en los públicos y los medios. El Internet, de acuerdo a Wilcox (2006) “permite a los profesionales de las relaciones públicas estar actualizados y conocer su propia organización y su lugar en el mundo.”

La recopilación de contenido es otra manera de acceder a información útil. Ésta consiste en la clasificación de contenido como las noticias publicadas de una organización, recortes de prensa, menciones en libros o revistas,

boletines y cartas enviadas. Esta práctica permite conocer el estado actual de la organización para determinar un estado deseado con respecto a los distintos públicos.

Existen distintas técnicas de investigación útiles para los relacionistas públicos, quienes tendrán que adecuarlas de acuerdo a lo que requieren. Para realizar cualquier clase de investigación, se empieza siempre con la investigación secundaria, que consiste en la recopilación de información relevante en libros, revistas, bases de datos u otras fuentes para fundamentar la investigación primaria. Los dos tipos de investigación son la cualitativa y la cuantitativa. La cualitativa es una forma de estudio más profunda y subjetiva. Suele basarse en preguntas abiertas que alcanzan datos complejos que no pueden generalizarse. Su naturaleza es exploratoria y no tiene una hipótesis previamente establecida, ya que varía conforme avanza la investigación. Al ser más personal e íntima es difícil aplicarla a un gran número de personas. Por otro lado, la investigación cuantitativa es objetiva y superficial y sí puede realizarse masivamente, puesto que sus preguntas son más cerradas y sus respuestas estructuradas. Los datos obtenidos sí pueden ser generalizados si la muestra fue seleccionada correctamente. (Sampieri, 2006)

Ejemplos de métodos de investigaciones cualitativas que los relacionistas públicos pueden utilizar son los *focus groups*, las entrevistas individuales o simplemente la observación sino métodos cuantitativos como las encuestas (personales, telefónicas, vía email, en línea). Si el comunicador pretende comprender más de cerca al grupo objetivo es recomendable el método cualitativo, pero si desea conseguir datos estadísticos y numéricos que se puedan generalizar es preferible el enfoque cuantitativo.

Las entrevistas son un instrumento usado por los relacionistas públicos dentro y fuera de la organización. Pueden realizarse a empleados para obtener ideas y sugerencias para resolver problemas internos. Asimismo, se efectúan al público externos para conocer opiniones, saber si el mensaje llega o no, si es recordado y en qué medida, etc. Igualmente, se hacen entrevistas a líderes de opinión empresarial o en la comunidad, sobre todo, cuando se desea ejecutar proyectos de recaudación de fondos para causas benéficas ya que dependen del apoyo de líderes y personas acaudaladas. (Ramos, 2007)

Los *focus groups* también sirven para obtener datos más profundos. Se utilizan para conocer las actitudes y motivaciones intrínsecas de públicos. Consisten en grupos de discusión entre ocho y doce personas con características comunes, similares a las del grupo objetivo, controladas por un moderador que permite una interacción libre y fluida entre los participantes. Son observados por expertos que pretenden delimitar el *target*, probar los canales de comunicación o hasta conocer los efectos de una campaña antes de ejecutarla.

Uno de los métodos más utilizados entre los comunicadores son las encuestas, ya que brindan datos estadísticos que pueden reflejar realidades importantes a considerar. Para que una encuesta sea más eficaz, es necesario realizar una muestra que sea lo más representativa de la población estudiada posible. Basándose en datos estadísticos, se puede determinar el porcentaje de encuestas a mujeres, a hombres, a jóvenes, a ancianos, a personas de nivel socioeconómico, de nivel bajo, entre otras variables para que se asemeje a la realidad y sea una muestra verídica de la población. Así como de la muestra, la eficacia de las encuestas depende del diseño de las preguntas. Es necesario

que no delaten la intención o la causa de la investigación, puesto que predisponen al encuestado y los resultados no serían verídicos. Además, deben contener palabras fáciles de entender y que no sean ofensivas. Igualmente, es importante utilizar varios tipos de respuestas además de “sí o no” como las que ofrecen distintos grados de aprobación o una escala numérica. (Sampieri, 2006)

Se puede realizar encuestas por distintos medios: por correo, por teléfono, por Internet o pueden ser cara a cara. Para decidir qué medio usar se debe considerar las ventajas y desventajas de cada uno y reconocer cuál se adapta más a los intereses de la organización y objetivos de la investigación.

### **Planificación estratégica de comunicación y RR.PP.**

Las relaciones públicas son, sobre todo, el diseño y la aplicación de estrategias y tácticas de comunicación para satisfacer las necesidades de un cliente u organización de la manera más efectiva. Después de la investigación, el paso a seguir es el desarrollo de un plan de comunicación. El plan de comunicación determina qué hacer, con qué orden, para cumplir qué objetivos en un tiempo específico. Si no se prepara un plan antes de la ejecución los objetivos podrían no alcanzarse, el mensaje podría no llegar al público objetivo o simplemente puede no transmitir lo que la organización o el cliente necesita (Wilcox, 2006)

Toda estrategia o plan de comunicación tiene que responder a estas preguntas fundamentales: qué, quién, dónde, cuándo, cómo, por qué y para qué. Si todas estas preguntas son respondidas, se puede decir que el plan está completo. Sin embargo, no es tan sencillo responder a todas esas preguntas.

Un plan de comunicación se realiza en un contexto determinado, que nunca es el mismo y, por ende, la estrategia no puede ser la misma. Por eso, existe una serie de lineamientos que sirven para guiar durante la realización de la planificación del programa. Usualmente, se utiliza un plan estratégico dirigido por objetivos impuestos por la organización. Pero para establecer cómo alcanzar esos objetivos, primero es necesario preguntarse en dónde se encuentra la institución o cliente y a dónde se quiere llegar (Wilcox, 2006).

Como primer lineamiento se encuentran los objetivos de la empresa o cliente. Para el desarrollo del plan, se debe establecer un objetivo general y varios objetivos específicos. Se recomienda que los objetivos se escriban en infinitivo, sean cortos y claros. Después de establecer objetivos, se debe considerar cómo se adaptarían las relaciones públicas para cumplir esas metas. También, se analiza el contexto y se plantea qué tan factibles son (Wilcox, 2006).

La segunda parte es determinar a quién va a estar dirigida la estrategia de comunicación. Mientras más se conozca del grupo objetivo, más delimitado estará y será más fácil llegar a ellos. Es importante especificar las características del target como la edad, el sexo, el nivel socioeconómico y el nivel académico. Asimismo, se debe conocer su estilo de vida, ya que así se puede determinar cómo diseñar el mensaje y qué canales serían los más directos. Por ejemplo, si se está trabajando con una empresa que quiere dirigirse a jóvenes universitarios, se utilizaría, sobre todo, las herramientas web 2.0 (Wilcox, 2006).

Después de saber a quiénes va a estar dirigido el plan, se debe elegir el canal adecuado para llegar a ellos. Entre los canales que existen se encuentran los medios de comunicación, herramientas web 2.0., eventos, entre otros. Actualmente, existe un sinnúmero de canales correspondientes a grupos objetivos específicos, por eso es primordial conocer profundamente a quién nos dirigimos. Además, se debe delimitar el tiempo. Muchas veces, el cliente o directivo delimita el tiempo para la ejecución del plan, por lo que se deben ajustar los recursos, los objetivos a ese plazo. Es por eso también que se desarrolla un calendario de actividades con orden cronológico que consiste en una lista de actividades específicas que se ubican en plazos determinados (Wilcox, 2006).

A partir los datos anteriores, se empieza a pensar en una estrategia y sus tácticas. La estrategia responde al cómo se van a alcanzar los objetivos. En otras palabras, la estrategia es un plan que detalla, como se dice anteriormente, qué, quién, cómo, cuándo, dónde, por qué y para qué. Por otro lado, las tácticas son las herramientas, los medios para lograr las metas del cliente. Las acciones a realizar tienen que adaptarse a los componentes nombrados. Una buena estrategia debe ser creativa, si el cliente otorga su confianza a un profesional de relaciones públicas para solucionar un problema de su organización, él debe responder con ideas nuevas y personalizadas. Todo se trata de que cada uno de los elementos del plan se conjugue y se conviertan en acciones factibles (Wilcox, 2006).

Dentro del plan debe considerarse también cómo se van a evaluar los resultados obtenidos. Se deben diseñar esquemas que refleje claramente la efectividad de las acciones realizadas. Muchas veces, se contabilizan el

número de publicaciones no pagadas que se logró, otras veces las menciones en distintos medios, ya sea en entrevistas u otros tipos de formatos o, simplemente, se revisa el aumento de ventas o productividad dentro de la empresa. Si los objetivos eran mejorar o cambiar la percepción de distintos públicos, se pueden utilizar métodos de investigación como las encuestas (Wilcox, 2006).

### **Relaciones públicas con los medios de comunicación: perspectiva empresarial**

Se puede decir que las relaciones con los medios de comunicación es el aspecto que más alarman a los directores de empresas u organizaciones. Consiste en un complejo trabajo que se basa, sobre todo, en la confianza mutua entre la organización y los periodistas. Ganarse la confianza de los medios no es simple, ya que, además de dotarles con información verídica y completa, ésta debe favorecer a la reputación e imagen de la institución. No obstante, no hay que olvidar que la interacción con los medios es solamente una parte de las relaciones públicas que no va a ser efectiva si no está ligada directamente con las demás gestiones de comunicación de la organización (Rius, 2003).

Para lograr entablar una relación de confianza mutua, es importante considerar los siguientes aspectos: ánimo a informar, establecimiento de una única vía de comunicación, colaboración ágil, veracidad y transparencia. Primero, es importante reconocer el valor que tiene la comunicación externa para las empresas comercialmente y sobre todo en momentos de crisis. Segundo, hay que construir los vínculos con los medios y preferiblemente tener solamente un interlocutor. Tercero debe considerarse que para los periodistas

el tiempo es demasiado valioso, por lo que mientras más rápida y más informativa sea la respuesta por parte de la empresa, mejor. Cuarto, lo que se habla de las empresas no siempre es positivo; sin embargo, no se puede engañar ni mentir solamente porque la verdad puede perjudicar más. Finalmente, es necesario ser lo más abierto posible con los medios; que ellos sientan que están recibiendo la información completa y que se omita nada. Asimismo, estar siempre dispuestos a responder preguntar y aclarar cualquier duda (Rius, 2003).

En organizaciones grandes, existe un departamento de relaciones públicas con sub divisiones, unas se encargan de la comunicación interna y otras de la comunicación externa. Sin embargo, es muy común que sea solamente una persona quien maneje todas las funciones. La persona encargada de los medios tiene distintas responsabilidades que debe cumplir siempre en conjunto para que sean efectivas. Igualmente, es importante que esta persona trabaje lo más cerca posible de la directiva. Las acciones principales de un jefe de prensa son cuatro: hacer nuevos contactos y actualizar datos, dotar de noticias, establecer un único canal de comunicación y hacer un seguimiento de las noticias y organizarlas. Cada una de estas tareas es importante para crear una buena reputación de la empresa y sostenerla; pero quien está encargado no puede olvidar que debe combinar estas actividades para lograr su objetivo (Rius, 2003).

Establecer nuevos contactos no es una tarea simple, ya que consiste en elegir, ordenar y contactar a periodistas y a medios que más se adecúen con la empresa y su grupo objetivo. Primero, se hace un listado en el que se consideran los medios que van a estar interesados en la organización y

además, que tienen un público al que nos gustaría llegar. Los datos cambian constantemente, por lo que hay que actualizar la lista cada cierto tiempo. La lista debe estar lo más organizada posible, de modo que ahorre tiempo y esfuerzo al momento de usarla. Por eso, normalmente se clasifican los medios de acuerdo a sus intereses, sus formas de trabajo, sus sectores, etc. Debemos contar con diferentes datos de cada medio como su nombre completo, la dirección, los teléfonos y fax, personas de contacto y a qué departamento pertenecen. Para establecer un primer contacto y conseguir los datos se puede enviar un comunicado explicando las intenciones, después se puede hacer una llamada de seguimiento o también pueden hacerse invitaciones a comer para tener un contacto más personal con los periodistas (Rius, 2003).

Proporcionar información es la segunda responsabilidad del jefe de prensa. Para esto, no hay que olvidar que los periodistas cuentan con muy poco tiempo y que no todo lo que a la organización le parece relevante le puede parecer relevante a él o a ella. Lograr se hablen de una empresa es una tarea que requiere paciencia, esfuerzo y una planeación estratégica. Primero, se selecciona un medio adecuado a partir de la lista de medios. Después se redacta la información poniendo lo más importante en la parte superior del artículo, que, además, no puede ser más largo que una carilla. Luego, se envía este comunicado al personal de la empresa y finalmente a los medios de comunicación. Más adelante se pueden hacer llamadas de control. Otras formas no tan comunes de dar información de la institución son las ruedas de prensa o las entrevistas. Estos dos métodos son más utilizados en momentos de crisis. Deben estar bien organizados y estructurados. En estos casos, el

éxito o fracaso dependen sobre todo de quien hable y dé la cara y sus habilidades para expresarse (Rius, 2003).

Para mantener una vía de comunicación abierta y colaboradora con los medios, el jefe de prensa debe estar enterado de lo que sucede dentro de ella para, de este modo, estar preparado en el momento en que un periodista requiera información sobre cualquier cosa dentro de la organización. Por eso, es importante tener la información relevante almacenada, organizada y clasificada con el mayor número de documentos que la sustenten para poder ser lo más transparentes y colaborativos posible. Los archivos que pueden ser útiles para un periodista pueden ser informes, estadísticas, datos, fotografías o hasta videos (Rius, 2003).

Dar un seguimiento de las noticias publicadas sobre la empresa en la que se trabaja consiste en revisar la información, el número de publicaciones y su contenido. Muchas veces puede suceder que el contenido de un artículo o reportaje sea incorrecto, por lo que el jefe de prensa debe estar atento y listo para actuar. En estos casos, la persona encargada debe contactar al periodista o al editor, explicarle la situación y solicitar una corrección. En el caso de que la información sea correcta, pero no sea favorable para la empresa, lo que se puede hacer es redactar una serie de comunicados para completar esa información (Rius, 2003).

### **Responsabilidad Social Empresarial: La organización y su entorno**

Las relaciones públicas, como se estableció, se encargan del manejo de públicos internos y expertos que tienen cualquier tipo de influencia en la organización. La responsabilidad social empresarial, asimismo, gestiona las

relaciones con los públicos o grupos de interés; no obstante, lo que la diferencia es que el objetivo final de ésta no solo toma en cuenta el beneficio o interés de la organización, sino que busca alcanzar el bien común de la sociedad.

Para definir qué es la responsabilidad social empresarial (RSE) hay que tener en cuenta que ha cambiado en el transcurso del tiempo y, que depende de los conocimientos, capacidades e intereses de quién la vea. Este concepto surgió en 1953 cuando Bowen lo explicó como “las obligaciones de los empresarios de establecer políticas, tomar decisiones y seguir líneas de acción alineadas con los objetivos y valores de la sociedad”. Más adelante, Davis (1960) agregó que estas acciones podían ser justificadas por resultados económicos para la empresa a largo plazo. En los años 70, Johnson (1971) introdujo la importancia de los intereses de los stakeholders sobre los “shareholders”. El primer modelo de RSE fue establecido en 1979 por Carroll quien lo estructuró con tres dimensiones: responsabilidades corporativas (económicas, legales y éticas), asuntos sociales del negocio (derechos humanos, medioambiente, corrupción) y acciones corporativas (activas, defensivas, adaptativas y proactivas). En 1971, Wood planteó su modelo con 4 tipos de responsabilidades: económica, legal, ética y filantrópica enlazadas con 3 niveles institucionales: legal, organizacional e individual. Un concepto más reciente es el de la Comunidad Europea (2011): “Proceso para integrar asuntos sociales, medioambientales, éticos, de derechos humanos y concernientes al consumidor en las operaciones de la empresa y la centro de la estrategia y en estrecha relación con los grupos de interés”. (UNESCAP, s.f.)

Actualmente, existen varios intentos por definir a la RSE en los que se pueden encontrar componentes comunes. Por ejemplo, se hace referencia a la responsabilidad en el ámbito económico, social y medioambiental; se menciona a los stakeholders a quienes la empresa debe responder, se insinúan acciones voluntarias y se habla de la necesidad de la responsabilidad social esté “integrada en la estrategia, las políticas y las operaciones de la organización”. (Argandoña, 2012). Para ejemplificar este argumento, Argandoña utiliza la definición de la ISO 26000 (2010):

*“...responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de la partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento , y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones”.*

Por otro lado, la Comisión Europea (2011) define el concepto de una forma más simple, pero que, de todos modos, es muy efectiva: “la responsabilidad de las empresas por sus impactos sobre la sociedad”. Ambas definiciones sugieren qué es la RSE empleando el término “impacto”. Todas las acciones de las empresas tienen impactos sobre personas de diferentes formas, ya sea brindarles un servicio, pagarles rentas, abrirles oportunidades, comprarles materia prima, entre otras, y la empresa tiene que entender que adquiere esas responsabilidades ante la sociedad, que es representada por

sus stakeholders y que debe hacerse cargo de esos impactos. Esto requiere sensibilidad ética y social y, por ende, “formación técnica para saber cómo se producen los impactos y formación ética para saber por qué y en qué medida es la empresa responsable de esos impactos” (Argandoña, 2012)

En Ecuador, la responsabilidad social ya es percibida como una oportunidad para asegurar la sostenibilidad de riqueza social, ambiental y económica, según Lilyan Yépez, gerente de la empresa de consultoría de RSE Dinámica (2015) y añade “es una potente herramienta de convocatoria a líderes que procuran un mejor futuro en común”. Además, considera que la RSE merece ser desarrollada de acuerdo a las características y circunstancias del país, con influencia de experiencia positiva pero manteniendo en prioridad nuestra realidad.

De acuerdo a Yépez (2015), “la Responsabilidad Social nace en la persona y se edifica para el bienestar de la sociedad, generando valor, cuidando el ambiente y procurando el desarrollo social.” Además, añade que “las organizaciones, ciudades, países responsables se construyen con personas que cumplimos nuestras responsabilidades y obligaciones legales y entonces asumimos, cumplimos y respetamos compromisos con nosotros mismos y con nuestro entorno, más allá de las funciones y cargos que desempeñemos.”

Según Lilyan, las organizaciones al hacer su estudio de materialidad encuentran diferentes frentes y campos a desarrollar. “La esencia de la RS es que abarca la organización en su globalidad interna y externamente, se aterriza analizando su entorno y sus perspectivas futuras.” (Yépez, 2015)

La filantropía es, de acuerdo a la consultora, un acto de buena voluntad generalmente motivado por una persona que puede o no estar ligado a las actividades de la empresa, pero que no se construye alineada a la estrategia de negocio. Por otro lado, explica que la responsabilidad social

*“son acciones planificadas, enmarcadas en una estrategia global, que responden a materialidad de la organización, pueden ser cuantificables, verificables y comunicadas. Son sustentables y representan un rédito económico, ambiental o social a la organización. Están incluidos todos los niveles de la organización y la cadena de valor para que maximicen el impacto de la inversión y el esfuerzo.”* (Yépez, 2015)

Por otro lado, Francisco Valencia (2015), Director del Área de Seguridad en la Vicepresidencia de RSE de PRONACA, cree que la RSE debe primar el concepto de transparencia y comportamiento empresarial ético.

Con respecto a la RSE en el Ecuador, considera que el consumidor tiene un consumo más responsable dado que está cada vez más informado y dice que los jóvenes clientes tienen otra forma de percibir a las marcas y son más conscientes. Sin embargo, cree que el problema es que los ecuatorianos siguen basando muchas de sus decisiones como consumidor basándose solamente en el precio. (Valencia, 2015)

## **Trabajo teórico/práctico de la empresa UNIFER S.A.**

### **Pre-diagnóstico UNIFER**

UNIFER, con sus 12 puntos de venta en Quito, Tumbaco y Guayaquil, es una empresa líder en la comercialización de productos de ferretería, acabados y materiales de construcción en el mercado ecuatoriano. Pretende ofrecer a sus clientes una experiencia de compra diferente, fundamentada en la atención directa en obra, brindándole servicio, variedad, garantía, calidad y excelentes precios.

Forma una importante red comercial que le permite ofertar un extenso portafolio de productos como: Varillas para la construcción, Hierro figurado, Cemento, Mallas electrosoldadas, Alambres galvanizados y recocidos, Techos de fibrocemento y metálicos, Carbonato de calcio, Tubería de PVC y de cobre, Sanitarios, Grifería, Cables eléctricos, Sistemas de anclaje, Impermeabilizantes, Adhesivos, Adherentes, y demás herramientas manuales y eléctricas relacionadas.

### **Historia**

En 1967, un padre y un hijo decidieron abrir una ferretería en la zona de Tumbaco, Quito. Poco a poco, los demás hijos se fueron añadiendo al negocio familiar hasta que en 1988, resolvieron aprovechar la economía de escala y crear una marca que permita la consolidación de los puntos de venta.

Así, es cómo nació Unifer S.A., según lo relata el Lic. Nicolás Trávez, Gerente General. “Desde finales de los años 90s comenzamos a buscar perspectivas de importación para aquellas líneas en las que había déficit en el país, y trajimos diversos productos de todas partes del mundo”, añade Trávez.

Si bien en sus inicios trabajaban como ferreterías enfocadas a las herramientas, cada vez más se han ido dedicando a los materiales para la construcción. “Nuestro segmento de mercado más importante son las empresas constructoras, los profesionales independientes y consumidor final”, especifica Trávez.

Así, Hace 26 años algunos hermanos comenzaron a trabajar igualmente en el mercado ferretero. Después se unieron bajo el mismo nombre, pero cada uno manejaba de manera independiente su contabilidad y procesos afines. En enero de 2013 comenzaron un proceso de consolidación de las nueve ferreterías para establecerse como una sola empresa. Nicolás Trávez la describe como una “especie de franquicia criolla familiar”

De esta manera, los beneficios fueron los siguientes:

- Negociar con proveedores
- Conseguir distribuciones directas de fábrica
- Comenzar a hacer comercio exterior directamente

Este proceso fue y se consolidó, finalmente, en el 2014. Esto involucró una época de incertidumbre, porque los empleados pensaban que esto traería despidos masivos e inestabilidad; pero afortunadamente no fue así. Esta consolidación ayudó a que se desarrolle trabajo en equipo entre sucursales, en lugar de una competencia negativa para la empresa.

Asimismo, Se han realizado actividades para que los empleados comprendan que ahora son una sola empresa y deben participar juntos para salir adelante.

Con esta consolidación el Grupo UNIFER busca reposicionarse dentro del mercado a través del relanzamiento de su marca. Este proyecto busca reflejar la idea de que ahora son una sola empresa con nueve puntos de venta, una flota de 30 vehículos y que cuenta con 230 empleados.

También, Nicolás Trávez reconoce que es importante realizar este relanzamiento también a nivel interno, para vender su concepto a nivel interno. Todo este proceso de cambio, busca proyectar la imagen de una empresa sólida que tiene centralizados determinados procesos como la contabilidad, el ingreso de nuevo personal, etc.

Este proceso de transición se les explicó a todos los empleados desde los directivos y también se abrió un espacio para preguntas por parte de los colaboradores; como la cuestión de sueldos, horarios, políticas, etc.

### **Misión**

Ofrecer materiales para la construcción a familias y a empresarios constructores mediante un servicio integral en la provisión de los mismos, con alternativas de alta calidad a precios razonables, asesoría en su selección y uso, entrega oportuna y servicio de postventa

### **Visión**

Ser la cadena líder en el país en la provisión integral de productos y servicios en el área de la construcción.

### **Valores**

- Honestidad e Integridad

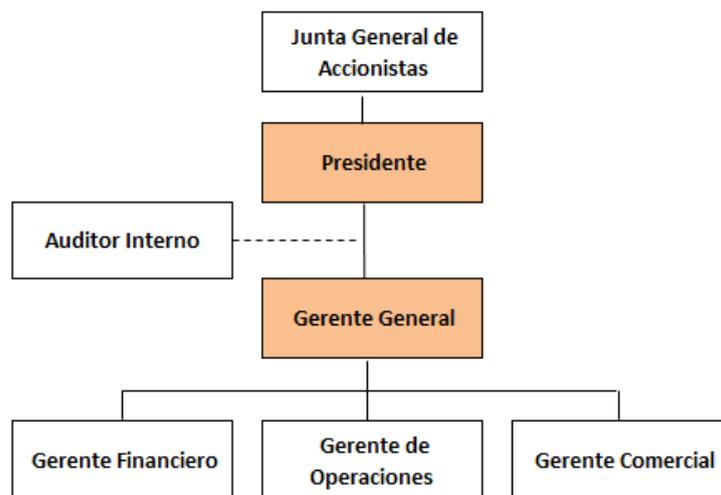
- Contribuir en la comunidad con lealtad, respeto y responsabilidad
- Conseguir objetivos mediante el trabajo en equipo con actitud positiva y tolerancia, buscamos siempre la superación continua con perseverancia.

## Organigrama

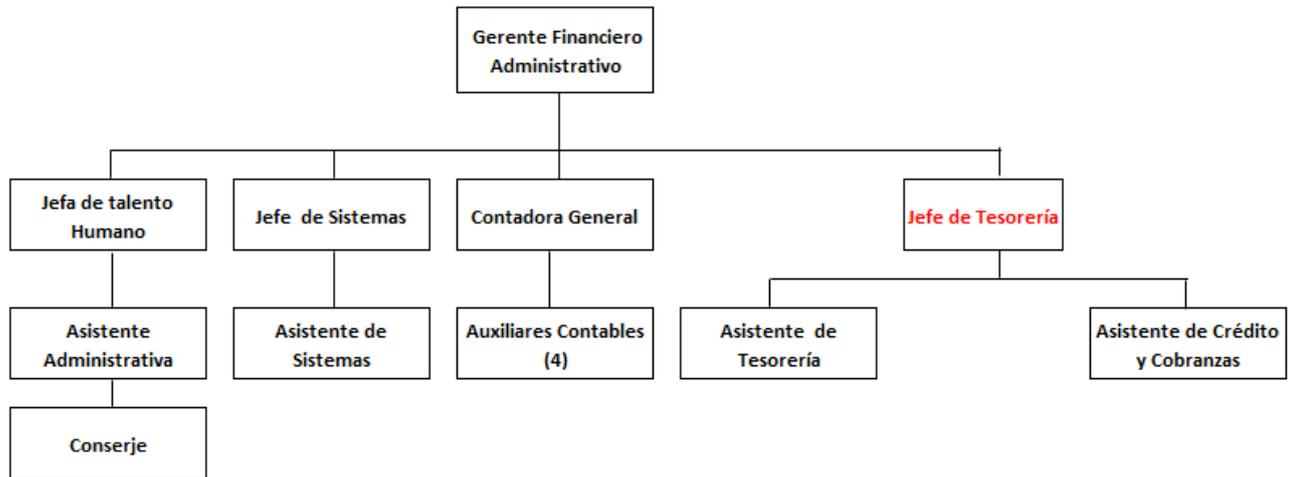
El organigrama es una pirámide alta con 10 niveles.

A continuación se indica el organigrama dividido desde la Junta General de Accionistas y también por los departamentos: financiero, comercial y de operaciones.

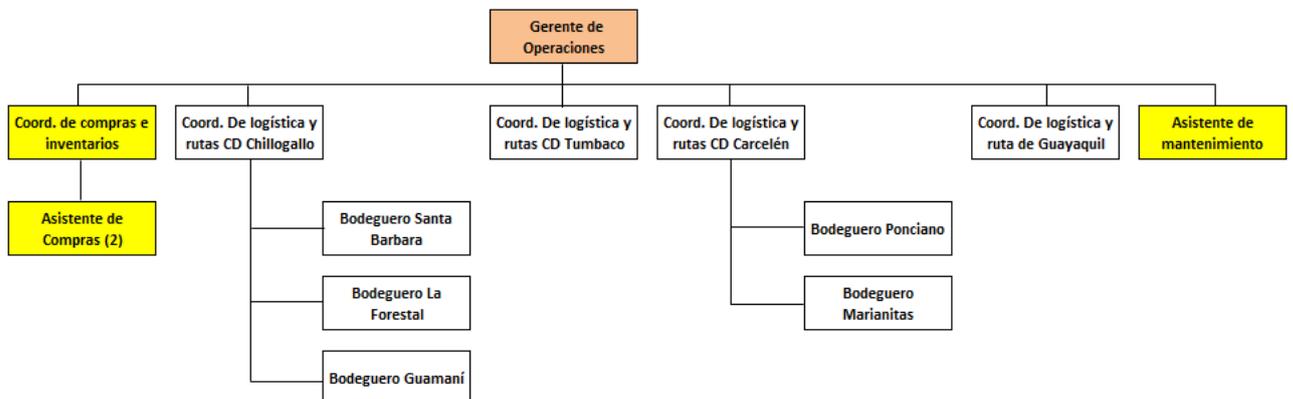
## Organigrama Estructural



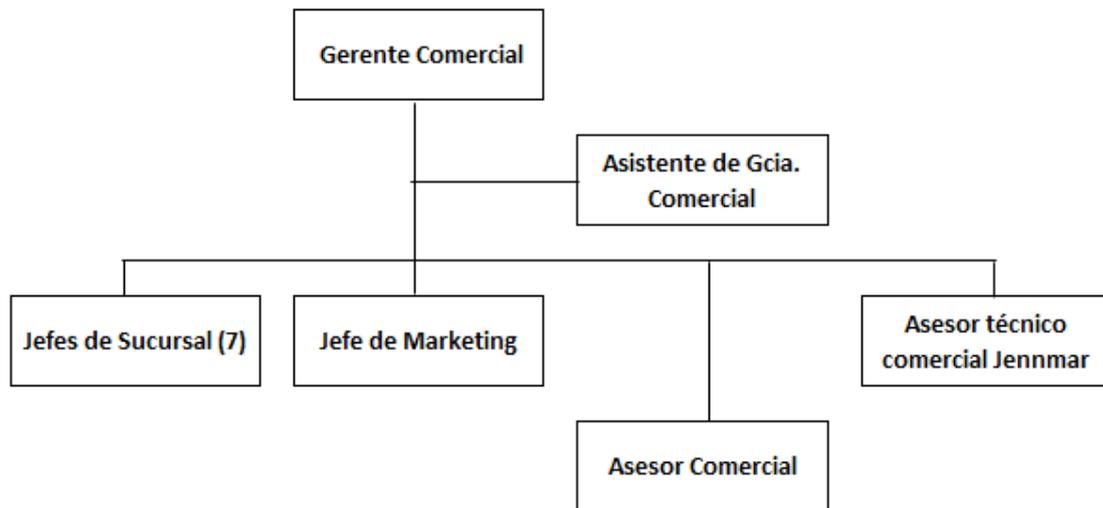
## Departamento Financiero



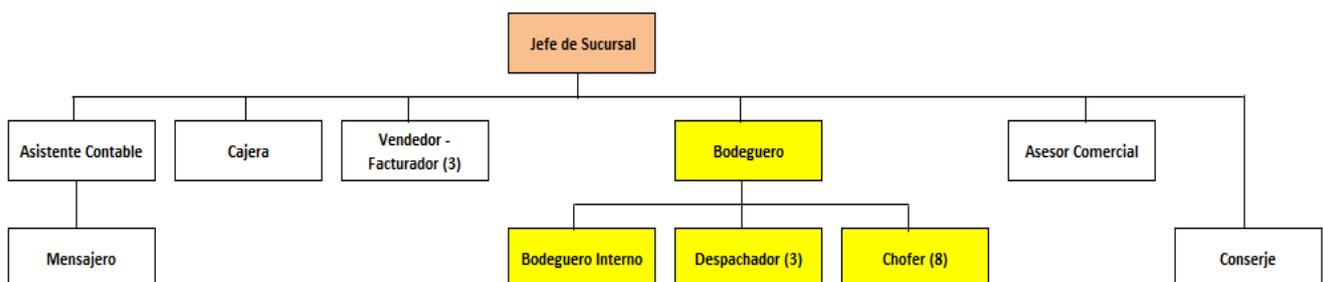
## Departamento de Operaciones



## Departamento Comercial



## Sucursales



## Rasgos físicos

### Isotipo, Logotipo y Slogan



La marca corporativa está formada por tres elementos.

Primero, el isotipo, compuesto por dos elementos curvos que representan dos mitades de cadenas; transmitiendo con ello un mensaje de unión y fortaleza. Estos grafismos simulan las letras “U” y “N”, reforzando el concepto y las dos primeras letras del nombre de la marca “UNIFER”.

En segundo lugar está el logotipo, formado por las palabras “UNIFER” y “UNIÓN FERRETERA”, su función es comunicar la razón social de la empresa.

Finalmente, está el slogan que dice “Todos los materiales para su construcción”.

## Colores Corporativos

### Cromática

Los colores utilizados en la Marca de UNIFER son los siguientes:

En el isotipo se utiliza el Pantone Solid Coated 720C, o su equivalente en cuatricomía. Con este color se connota fuerza, presencia, dinamismo y calidez. Con el color gris al 40% se logra connotar contraste, seriedad y tradición. Los

bordes de los componentes del isotipo son de color negro, lo cual ayuda a definirlos más claramente.

Para el logotipo se utiliza el color Pantone 711 C para la palabra “UNIFER”; y negro para las palabras “UNIÓN FERRETERA”.

La barra que contiene el Slogan es de color Pantone 711 C, mientras que el Slogan es blanco.

### **Variaciones Cromáticas**

Si bien la marca corporativa tiene sus colores establecidos, se han creado un número de variaciones cromáticas para la aplicación de la marca en situaciones especiales.

Además de la cromática regular de la marca, se permite usarla en formato de escala de grises o blanco y negro para impresión en una sola tinta.

Se permite también una variación en negativo para utilizar la marca sobre fondos o colores oscuros. El recuadro negro que rodea a la marca en este ejemplo se muestra únicamente como referencia, no es parte de la aplicación en negativo.

Finalmente, para casos en los que se desee relegar la marca a protagonismo secundario, se permite una aplicación lineal de ésta.

### **Herramientas de Comunicación**

- Correo Electrónico
- Carteleras
- Rumores

- Redes Sociales
- Página web
- Reuniones informativas
- Reuniones de integración
- Capacitaciones

1. **Correo Electrónico:** Se envía sin una periodicidad específica y no todos los colaboradores cuentan con un correo corporativo ni una computadora en el trabajo. A través del correo electrónico se transmite cualquier tipo de información. En fechas especiales, se envían felicitaciones.
2. **Carteleras:** Las carteleras se encuentran en las diferentes sucursales de UNIFER. Estas son manejadas independientemente en cada sucursal. Poseen información sobre números telefónicos y correos electrónicos, así como de temas referentes a cada sucursal.
3. **Rumores:** Son herramientas no oficiales que se presentan en cualquier organización, especialmente si no existe una estrategia de comunicación interna.
4. **Redes Sociales:** Grupo UNIFER utiliza las redes sociales únicamente para el público externo. Ahí publican información sobre productos y servicios.
5. **Página web:** Así como las redes sociales, la página web está dirigida al público externo, sobre todo, a clientes.
6. **Reuniones informativas:** Las reuniones informativas se realizan por área o por sucursal. Estas se dan cada 15 días o cada mes y participan los jefes de áreas y otros colaboradores.
7. **Reuniones de integración:** Las reuniones de integración se empezaron a realizar desde la consolidación. En éstas participan todos los colaboradores

y se realizan actividades de integración y motivación. Estas reuniones también se dan en ocasiones especiales como Navidad o Año Nuevo.

**8. Capacitaciones:** Se realizan periódicamente para los distintos departamentos. Éstas pueden ser sobre seguridad ocupacional, servicio, nuevos productos, ventas, entre otros temas. En las capacitaciones participan todos los colaboradores del departamento y suelen realizarse por sucursales.

## **Auditoría de Comunicación Interna**

### **Objetivo General**

Identificar y analizar las fortalezas y debilidades en el sistema de identidad corporativa, los procesos comunicacionales, la imagen y la reciente consolidación del Grupo UNIFER para poder establecer líneas de acción adecuadas a nivel comunicacional.

### **Objetivos específicos**

#### **Identidad Corporativa**

- Saber si los colaboradores conocen los rasgos físicos y culturales de la empresa.
- Determinar el nivel de identificación de los colaboradores con los rasgos culturales de Grupo UNIFER.

#### **Comunicación**

- Detectar por medio de qué canales se realiza la comunicación en la organización.

- Conocer el nivel de efectividad de las herramientas de comunicación.
- Saber el grado de efectividad de la información oficial generada por UNIFER.
- Detectar las necesidades comunicacionales de los trabajadores de diferentes departamentos.
- Conocer el nivel de efectividad de las tácticas para informar sobre la consolidación de Grupo UNIFER.

### **Imagen**

- Conocer la percepción que los colaboradores tienen de la organización y su funcionamiento interno.

### **Clima Laboral**

- Detectar aspectos positivos y negativos en el desenvolvimiento interno de la empresa a partir de la consolidación del Grupo UNIFER en las percepciones de los colaboradores.
- Determinar el grado de aceptación de los colaboradores con la consolidación.

### **Métodos y Técnicas**

Los métodos utilizados fueron: el analítico descriptivo y el de la observación. Las técnicas empleadas fueron: una encuesta realizada a todo el personal, entrevistas con el Gerente General; la Jefa de Recursos Humanos; el Gerente Comercial y el Jefe de Marketing y observación. Igualmente, se realizaron entrevistas cortas a colaboradores de distintas sucursales.

## Métodos Cualitativos

- Entrevistas personales al Gerente General; la jefa de Recursos Humanos; el Gerente Comercial y el Jefe de Marketing.
- Observación en visitas a distintos locales UNIFER.

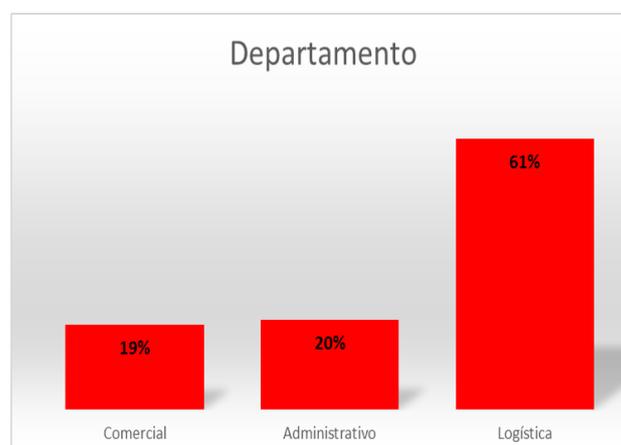
## Métodos Cuantitativos

Se envió la encuesta a los 124 colaboradores de la empresa de los cuales 94 respondieron. 64 personas la realizaron a través de la plataforma “Qualtrics” y 30 las personas por medio de encuestas impresas puesto que no poseían computadores.

## Tabulación y Análisis de Datos

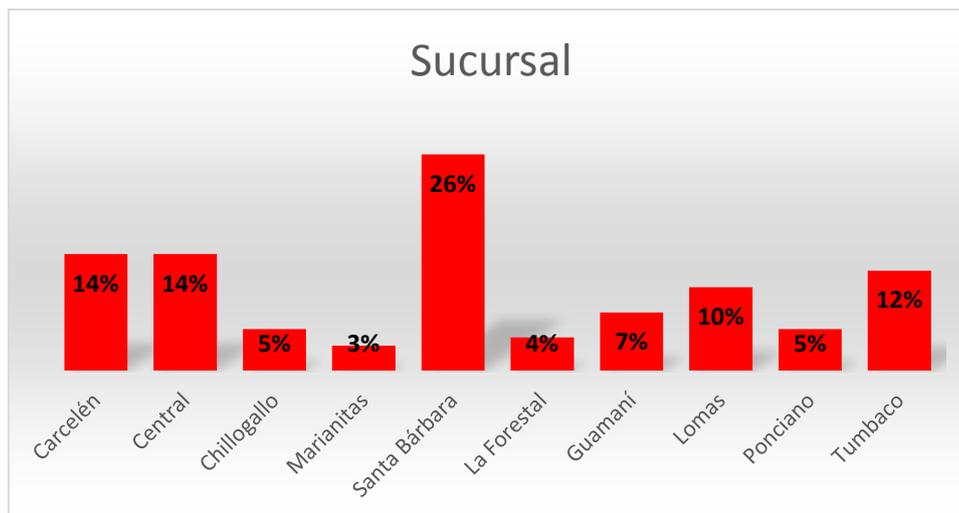
### 1. Distribución de encuestas por Departamento

Departamento	Respuestas	Porcentaje
Comercial	18	19%
Administrativo	19	20%
Logística	57	61%
Total	94	100%



El personal se encuentra clasificado en los departamentos Comercial, Administrativo y Logística. El departamento Comercial está conformado por colaboradores dedicados a ventas, manejo de imagen, mercadeo, así como los jefes, cajeros y vendedores de las sucursales. Por otro lado, el departamento Administrativo consta de personas, sobre todo, de la oficina central en las áreas como contabilidad, sistemas, financiero, auditoría, presidencia, talento humano, entre otros. Finalmente, el departamento de Logística está conformado, en su mayoría, por personas que trabajan directamente con materiales o en construcción como despachadores de material, choferes, bodegueros, entre otros. Cabe recalcar que una gran cantidad de los colaboradores en Logística no cuenta con computador, por lo que se les entregó directamente una encuesta impresa. El porcentaje más alto de participantes de la encuesta es justamente de Logística, sin embargo, se pudo detectar que varios colaboradores no tienen claro a qué departamento pertenecen.

<b>Sucursal</b>	<b>Repuestas</b>	<b>Porcentaje</b>
Carcelén	13	14%
Central	13	14%
Chillogallo	5	5%
Marianitas	3	3%
Santa Bárbara	24	26%
La Forestal	4	4%
Guamaní	7	7%
Lomas	9	10%
Ponciano	5	5%
Tumbaco	11	12%

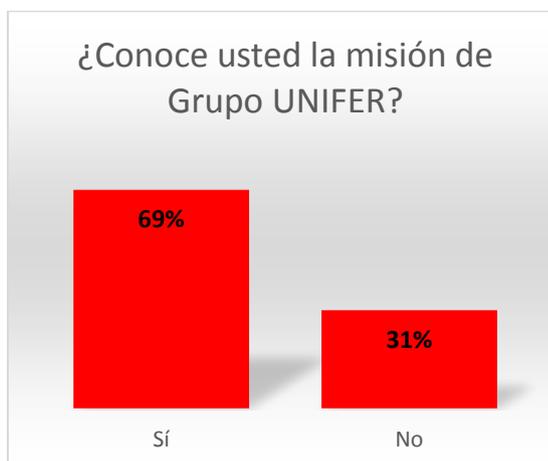


Para realizar la encuesta, se tomó en cuenta a todas sucursales de Grupo UNIFER. El local con mayor número de respondientes es Santa Bárbara, seguido por Carcelén y la Central.

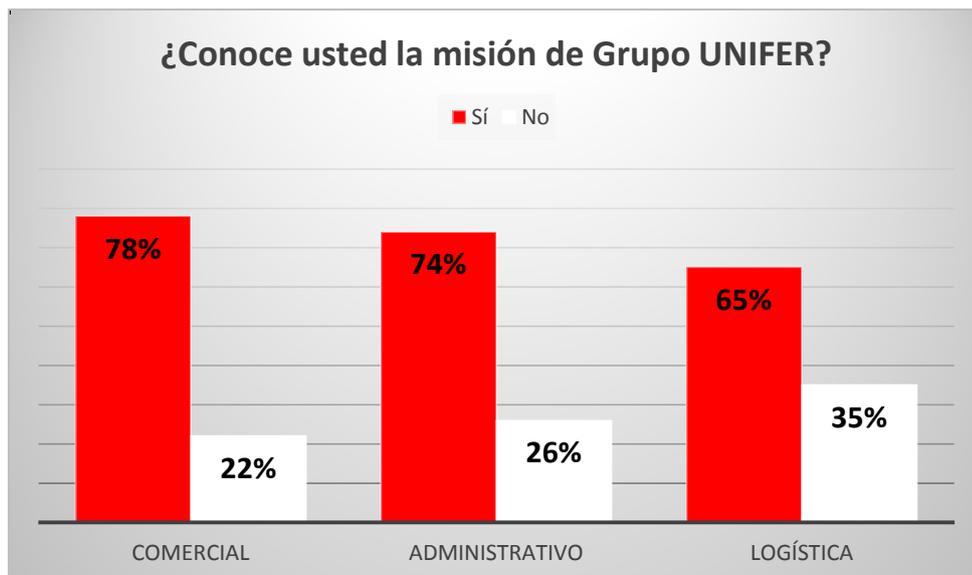
## Preguntas

### Rasgos culturales

#### 2. ¿Conoce usted la misión de Grupo UNIFER?

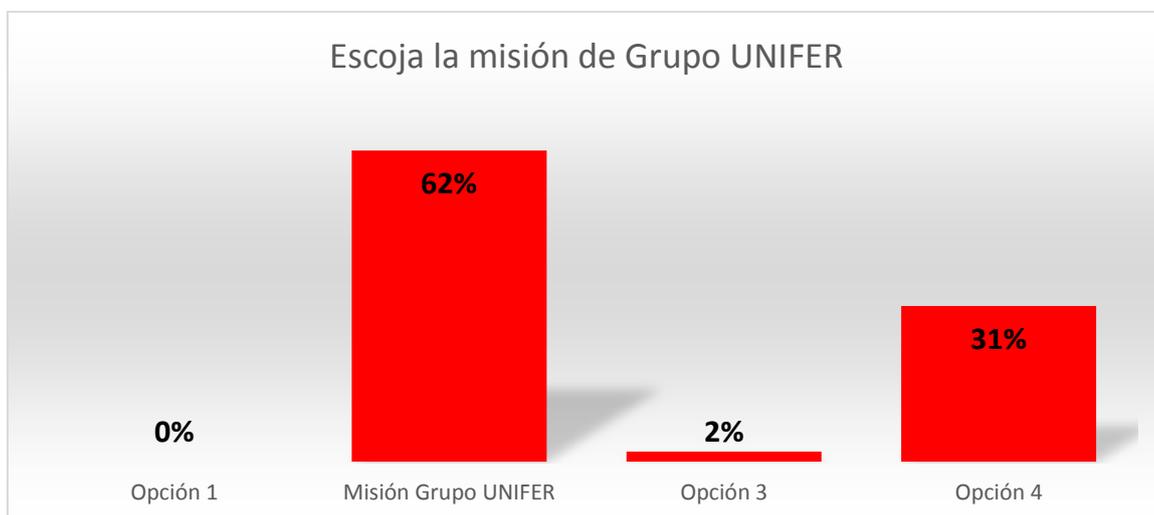


Como se puede observar en los resultados de la pregunta, la mayoría de colaboradores encuestados, un 69%, dice conocer la misión de la empresa.



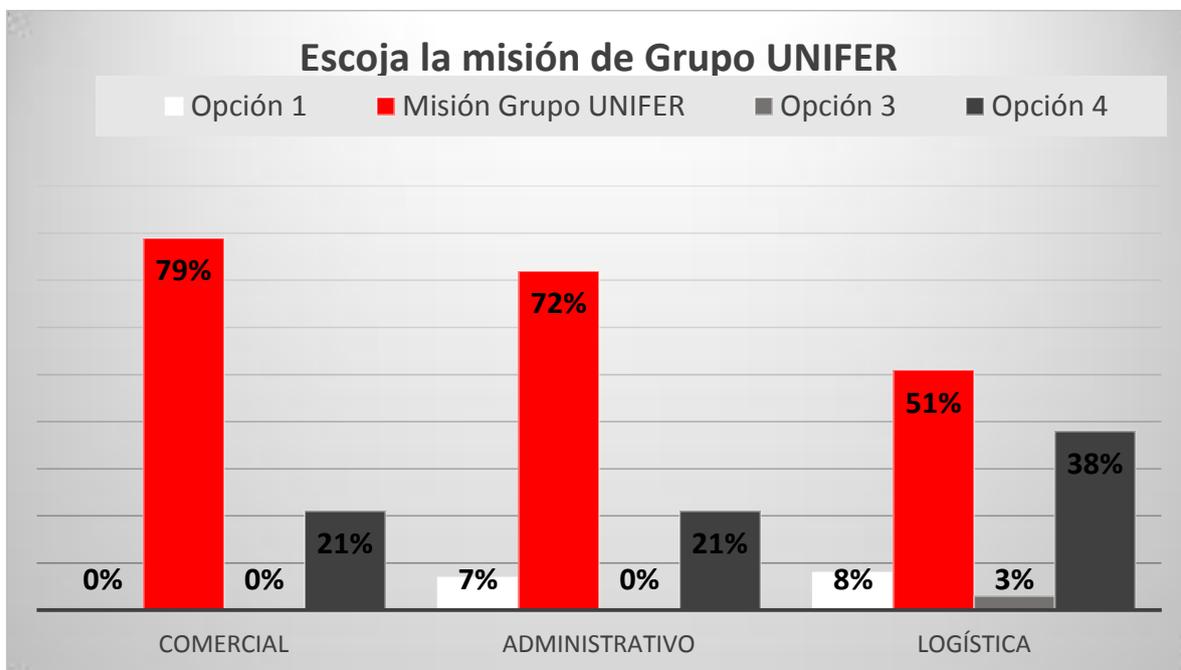
Como se puede ver en el gráfico anterior, existe una misma tendencia entre los departamentos de Comercial y Administrativo. Logística tiene el menor porcentaje de personas que aceptan conocer la misión de la empresa.

### 3. Escoja la misión de Grupo UNIFER



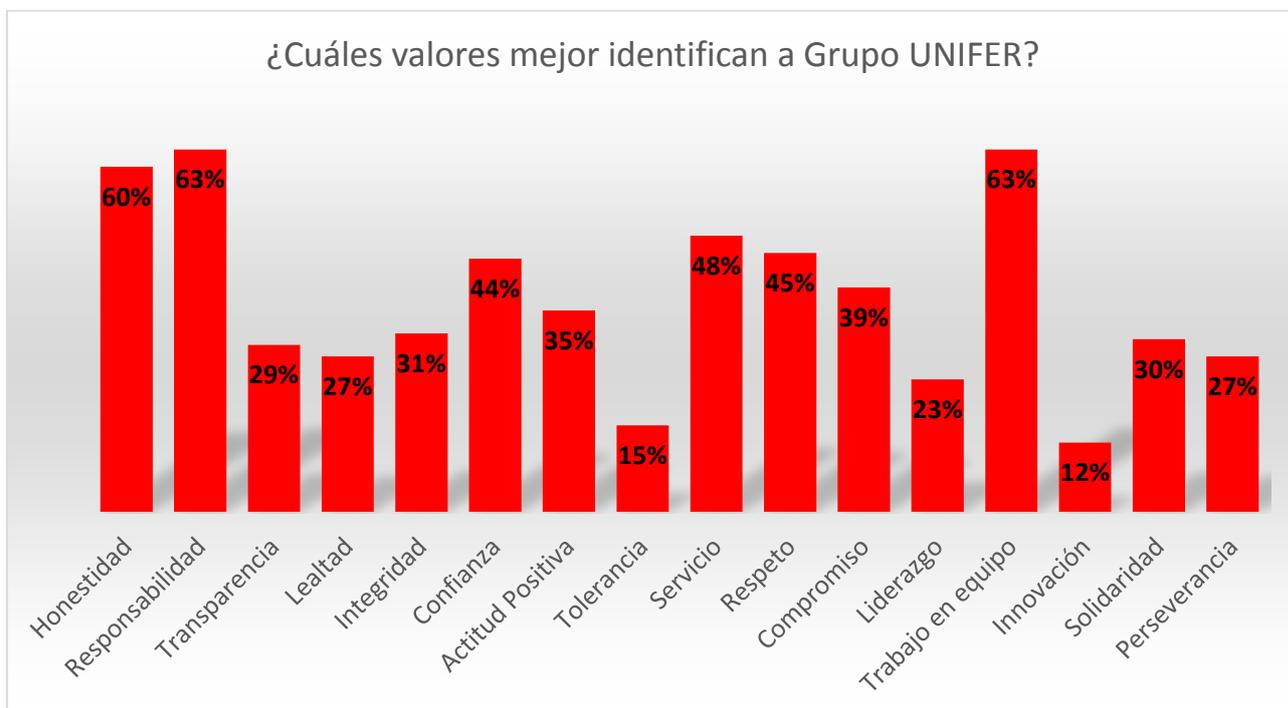
Un 62% de las personas que creían conocer la misión seleccionó la opción correcta.

Cabe recalcar que en la encuesta se incluyó como misión oficial de Grupo UNIFER una enviada por el Jefe de Marketing, que no coincidía con la misión expuesta en carteles de diferentes sucursales.



Al analizar esta pregunta por departamentos, se puede notar que Logística tiene un menor porcentaje de aciertos con el 51%, mientras que Comercial y Administrativo tienen 79% y 72% respectivamente.

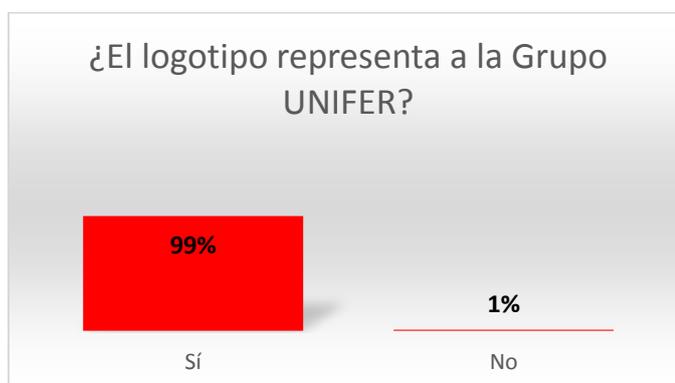
#### 4. ¿Cuáles son los valores que mejor identifican a Grupo UNIFER?



Los valores con los que los colaboradores más identifican a la organización son Responsabilidad y Trabajo en Equipo con 63% y Honestidad con un 60%. Otros valores corporativos de la empresa no generan identificación.

#### Rasgos Físicos

#### 5. ¿Crees que el logotipo de Grupo UNIFER representa a la empresa?

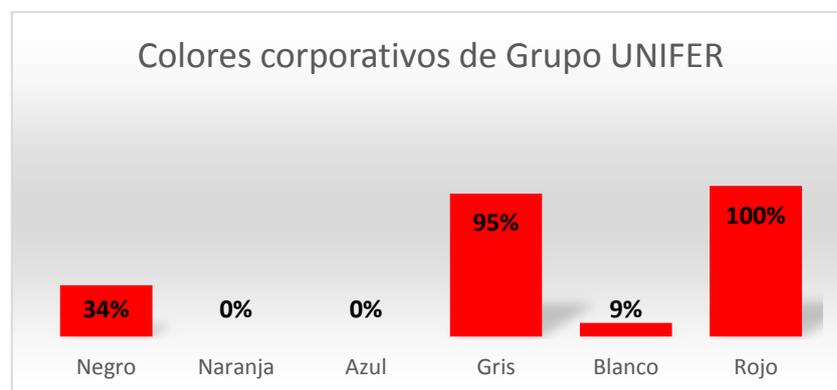


## 6. ¿Te sientes identificado con los colores corporativos de Grupo UNIFER?



Los colaboradores expresaron que sí se sienten identificados con el logotipo (99%) y los colores corporativos (98%) de Grupo UNIFER.

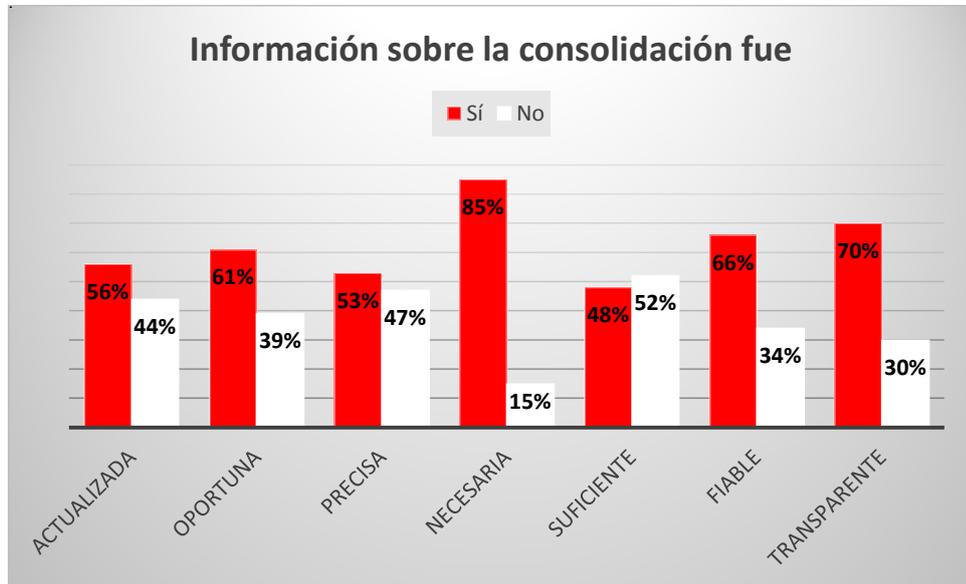
## 7. Marque los colores corporativos de Grupo UNIFER



Respecto a los colores corporativos, el 100% de los colaboradores reconoce el rojo como color corporativo, 95% reconoce al gris y solamente un 34% identifica al negro como color corporativo de UNIFER.

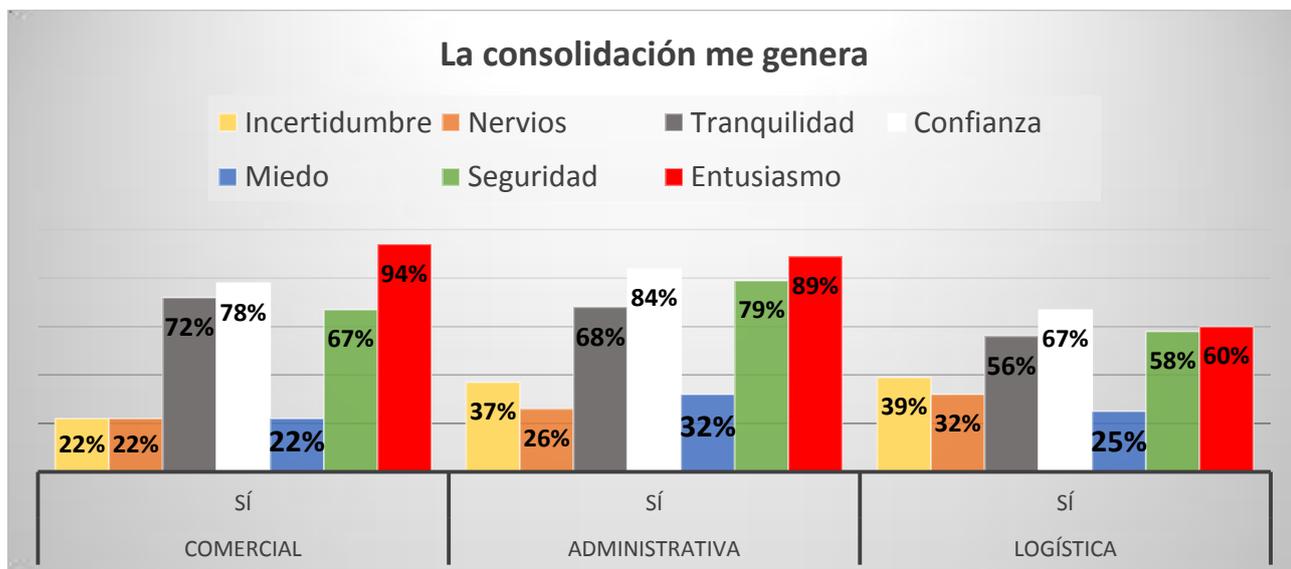
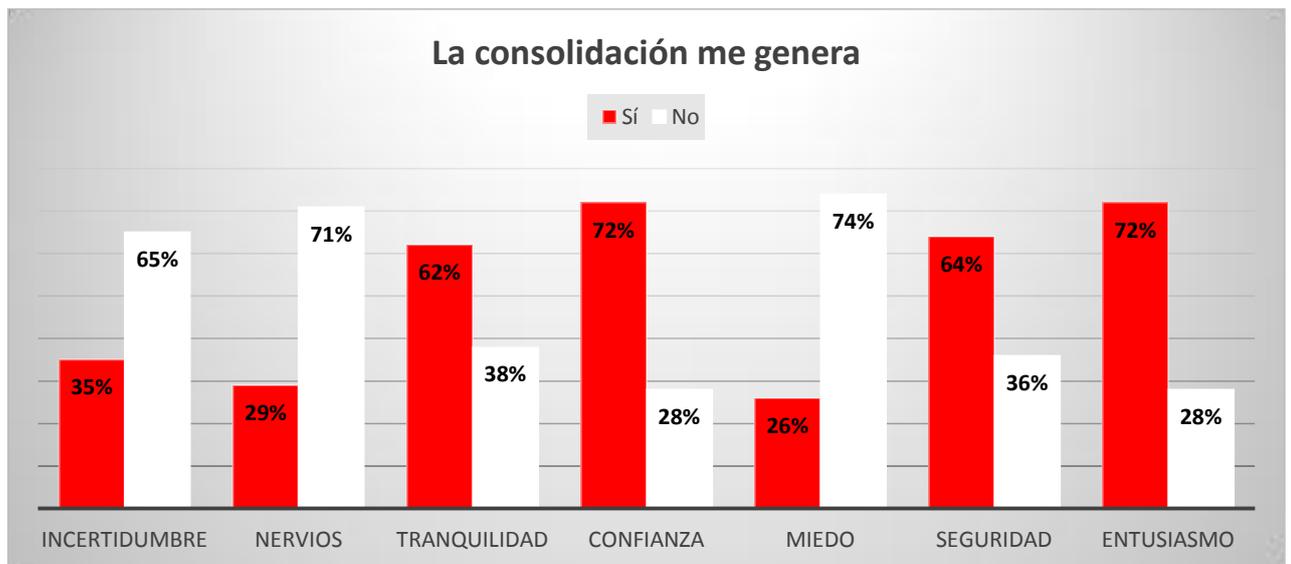
## Consolidación de Grupo UNIFER

### 8. Información de la consolidación de Grupo UNIFER



Los colaboradores de Grupo UNIFER consideraron a la información con respecto a la consolidación Necesaria en un 85%, Fiable con 66%, Oportuna con un 61% pero 52% no la definió como Suficiente, 44% no la consideró Actualizada y un 47% no la calificó como Precisa.

## 9. Consolidación de Grupo UNIFER genera



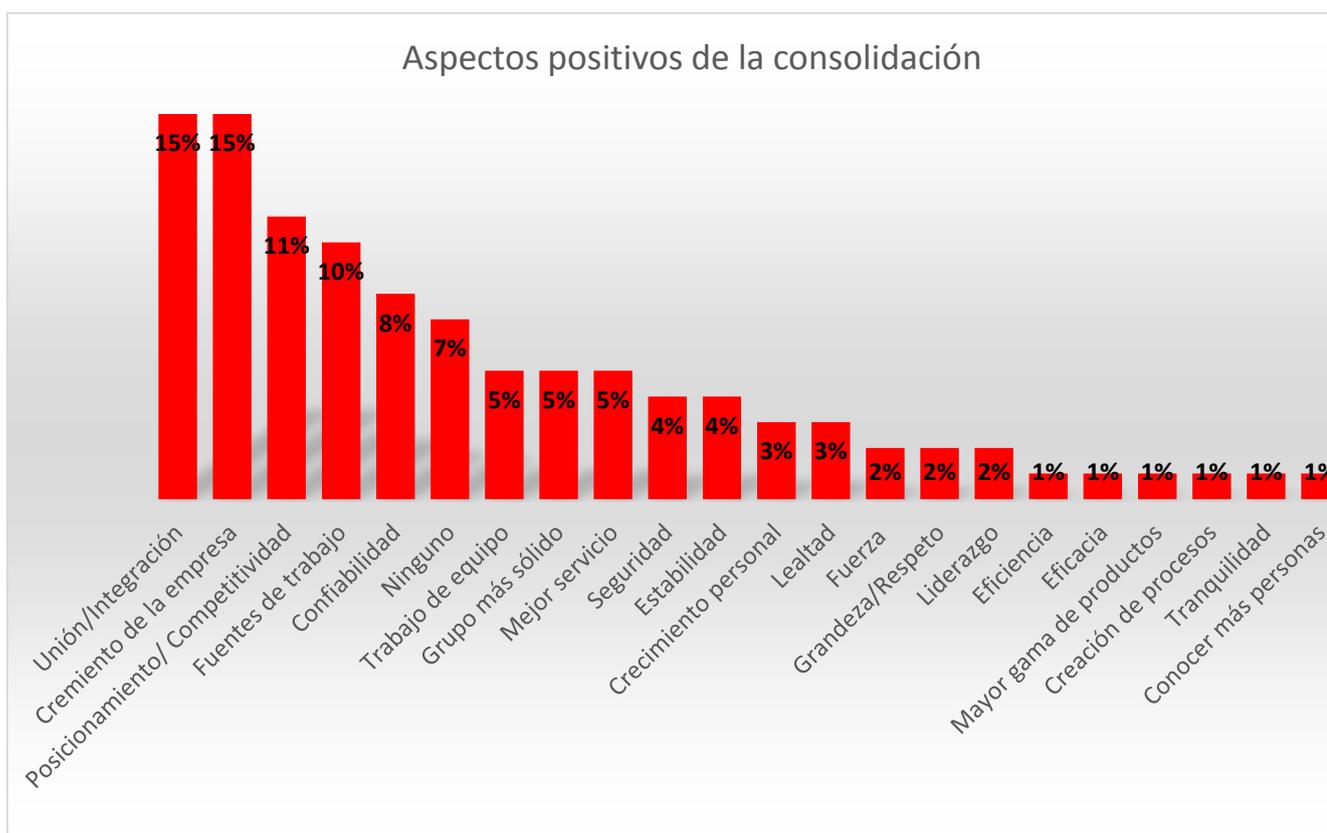
Asimismo, los colaboradores expresaron que la consolidación les genera confianza y entusiasmo con un 72% y tranquilidad con un 62%. En general, la consolidación ha tenido impactos positivos. Al analizar los datos por departamento, se puede notar que en Logística los aspectos positivos no sobresalen al igual que en Comercial y Administrativo.

**10. ¿Te sientes parte de Grupo UNIFER?**



Al preguntarles si se sienten parte de la empresa el 99% respondió que sí.

**11. ¿Qué aspectos positivos piensas que ha originado la consolidación de Grupo UNIFER?**



Además, destacaron varios aspectos positivos de la consolidación, entre ellos, la unión e integración entre colaboradores de diferentes locales

(15%), el crecimiento de la empresa (15%), mayor competitividad y posicionamiento en el mercado (11%), fuentes de trabajo (10%), entre otros.

## Herramientas de Comunicación

### 12. Señale 3 herramientas de comunicación por las cuales se informa

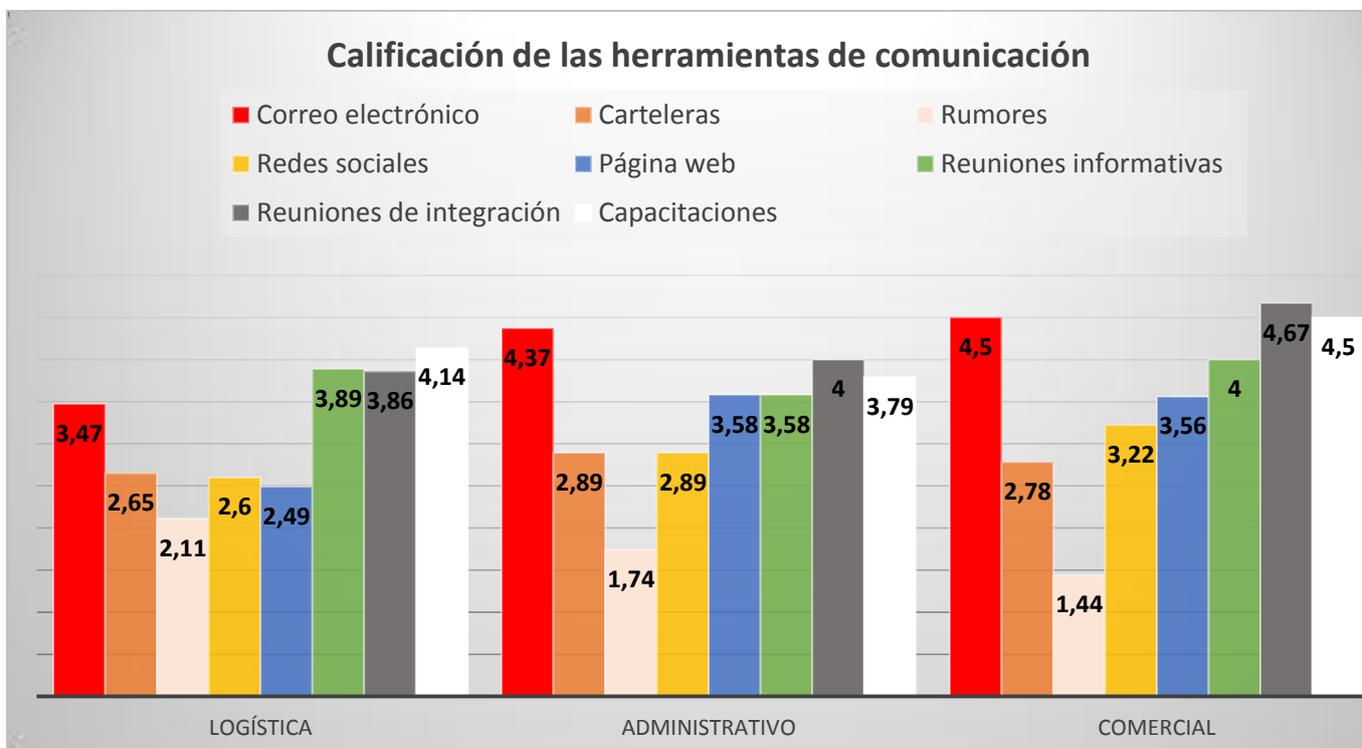


Las principales herramientas de comunicación de acuerdo a los colaboradores son las Capacitaciones con 74%, el Correo electrónico con un 72%, las Reuniones Informativas con 57% y las reuniones de integración con el 43%. Es importante destacar que solamente un 16% de los colaboradores eligió Rumores como una herramienta de comunicación.

### 13. Califique las herramientas de comunicación

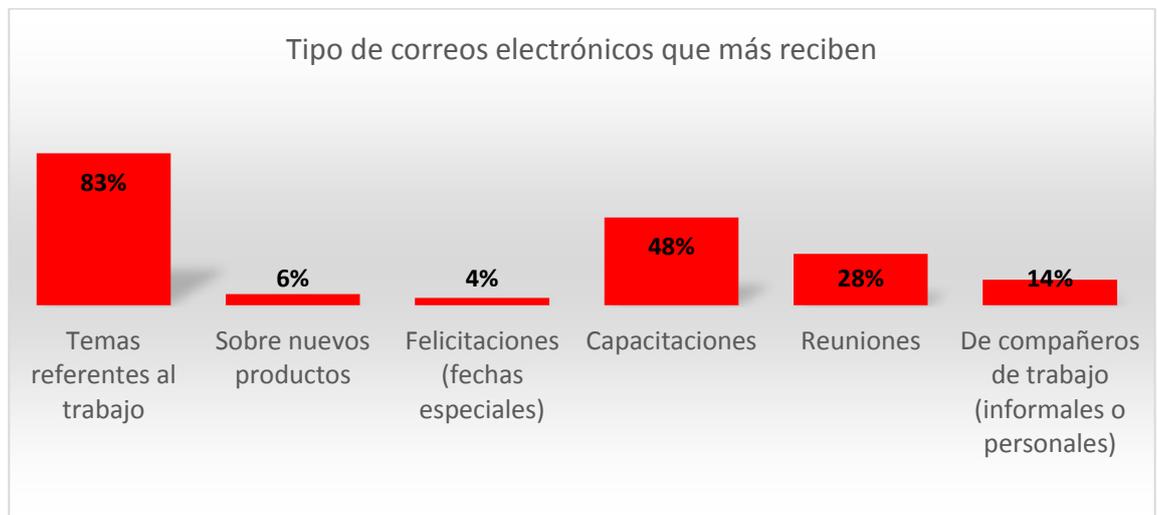


Las Capacitaciones son la herramienta con mejor calificación con un promedio de 4.14, seguido por las Reuniones de Integración con 4.04 y las Reuniones Informativas y el Correo Electrónico con 3.85.



La herramienta con mejor calificación en el departamento de Logística fueron las Capacitaciones con 4.14; en Administrativo, el Correo Electrónico con 4.37 y en Comercial, las Reuniones de integración con 4.67. Todos los departamentos dan la peor calificación a los Rumores seguido de las Redes Sociales.

#### 14. ¿Qué tipo de correos electrónicos son los que más recibe?

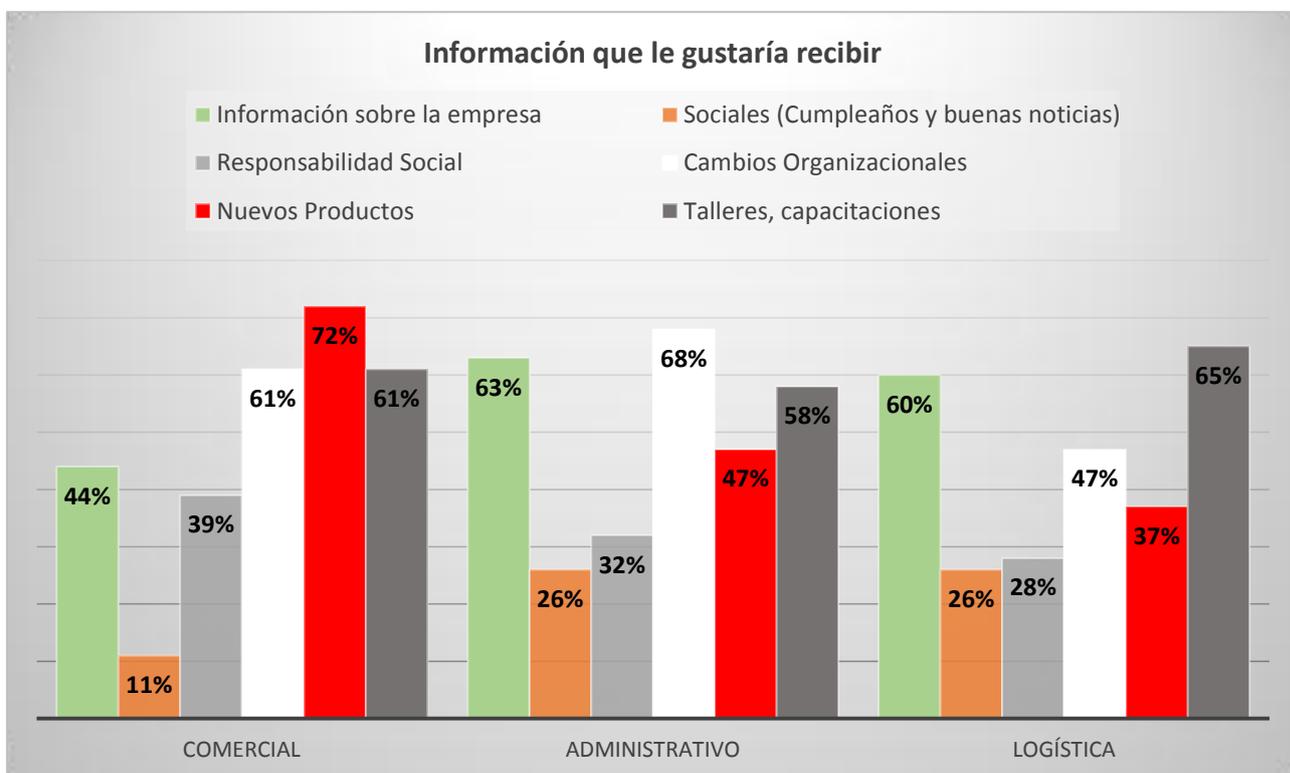


Los Correos Electrónicos que más reciben son de Temas referentes al Trabajo con un 83%, seguido de las Capacitaciones con un 48%.

### 15. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir?



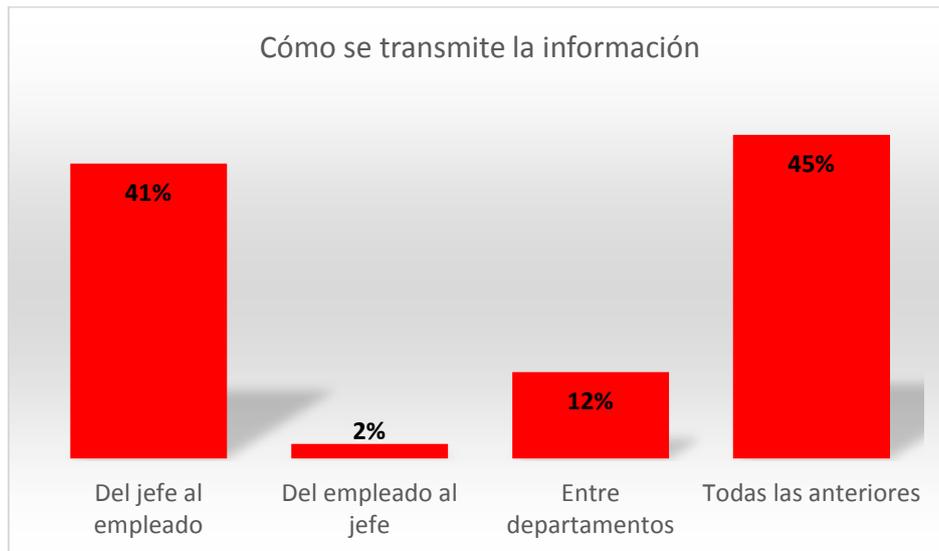
La información que los colaboradores desearían recibir es respecto a Talleres y/o capacitaciones con un 63%, Información de la empresa con 57% y Cambios organizaciones con un 54%.



La información que más les gustaría recibir en el departamento de Logística es de Talleres y/o Capacitaciones con 65%; en Administrativo, de Cambios Organizaciones con 68% y en Comercial, sobre Nuevos Productos con un 72%.

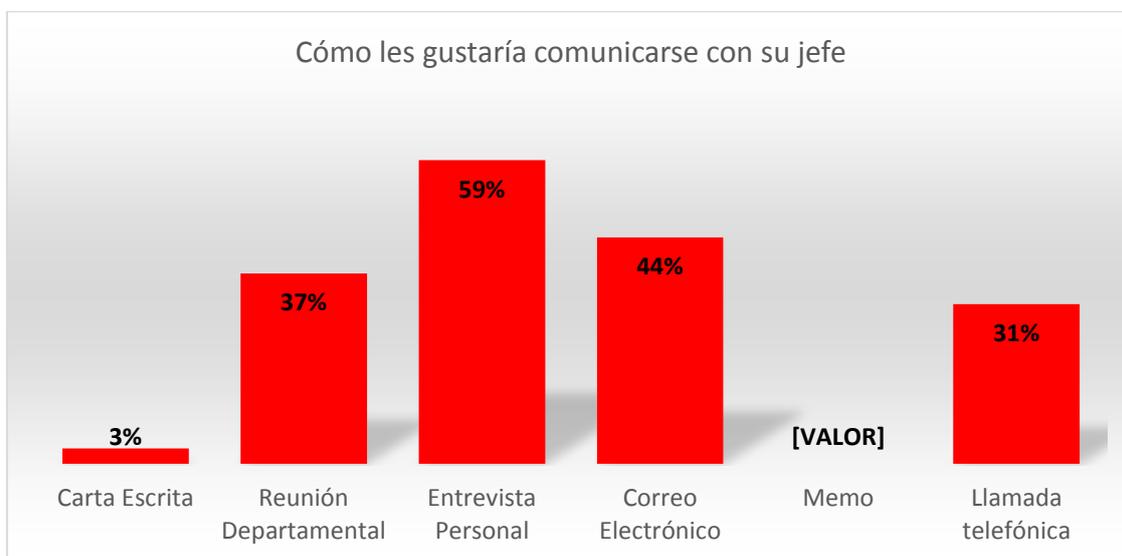
## Canales

### 16. ¿De qué manera se transmite la información en Grupo UNIFER?



El 45% de los colaboradores considera que la información tanto de manera ascendiente como descendiente y horizontal. Sin embargo, un 41% cree que la información se transmite solamente del jefe al empleado.

**17. ¿A través de qué medio le gustaría que su jefe se comunique con usted?**



Un 59% de los colaboradores expresó que le gustaría comunicarse con su jefe a través de una Entrevista Personal, el 44% por Correo Electrónico y el 37% mediante Reunión Departamental.

**18. ¿Ha realizado alguna sugerencia a Grupo UNIFER?**

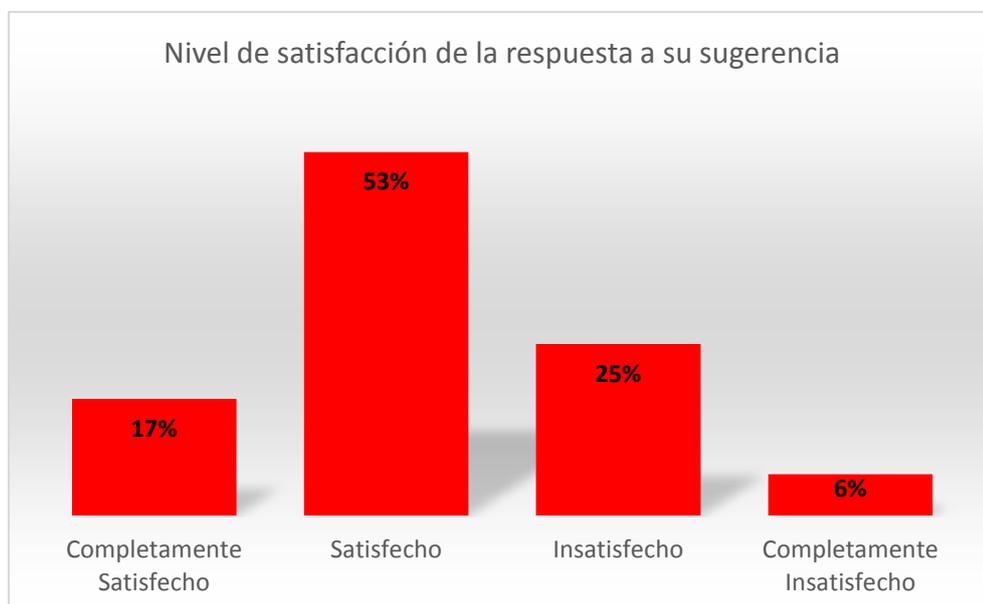


### 19. ¿A quién le ha hecho la sugerencia?



Por otro lado, 62% dijo que no ha realizado una sugerencia a la empresa. Del 38% que sí ha hecho sugerencias, el 58% la ha hecho a su superior inmediato, el 25% a Gerencia y 17% a otra persona. Lo que aquí es importante destacar es que ni una persona acudió a Talento Humano para realizar la sugerencia.

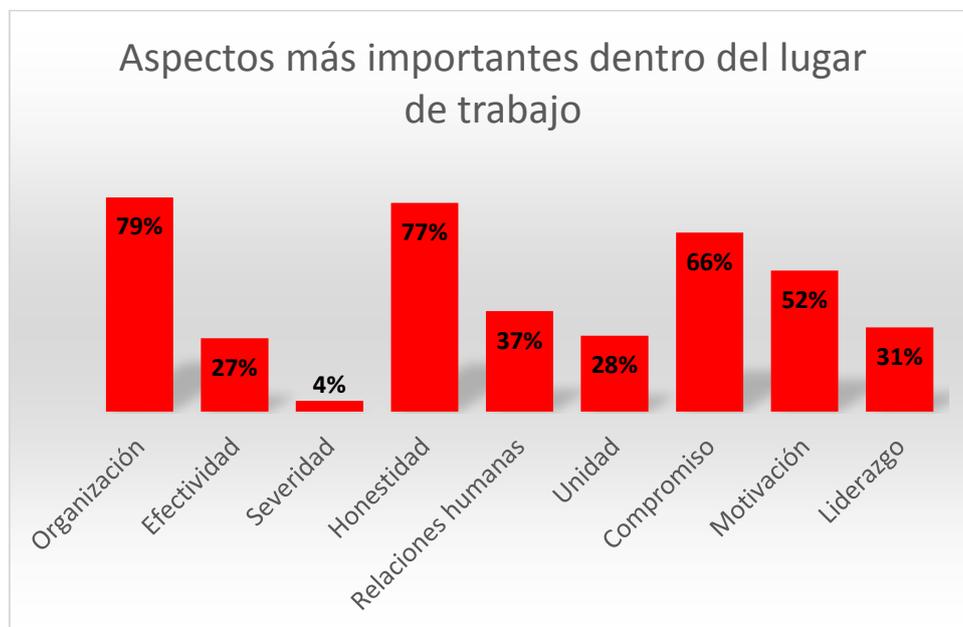
### 20. ¿Qué tan satisfecho quedó con la respuesta?



De las personas que realizaron sugerencias, el 53% están satisfechos con la respuesta brindada. Por otro lado, el 25% de los colaboradores que realizaron sugerencias están insatisfechos con la respuesta.

## Clima Organizacional

### 21. Seleccione 4 aspectos que considera que son más importantes en un lugar de trabajo



Respecto a los aspectos más importantes dentro del lugar de trabajo, los empleados de UNIFER opinan que la organización (79%), honestidad (77%) y el compromiso (66%) son los aspectos más importantes dentro del trabajo.

## 22.Recomendación a Grupo UNIFER



Dentro de las sugerencias realizadas, el 22% opina que se debería mejorar la comunicación, el 14% dijo que le gustaría que se organicen más actividades de integración y el 17% opina que se necesita más solidaridad y trabajo en equipo.

### Conclusiones

- **Falta de sistematización e interiorización de identidad corporativa**

De acuerdo a los resultados, el grado de identificación de los colaboradores en Grupo UNIFER con sus rasgos culturales no es alto, sobre todo, en cuanto a valores. Éstos son demasiados y muy tradicionales, es decir, no son distintivos y únicos para la empresa. Además, la empresa no cuenta con filosofía.

Se puede decir, a partir de resultados en las encuestas y respuestas en las entrevistas, que UNIFER no ha desarrollado ni comunicado correctamente los elementos de la identidad corporativa como debió hacerlo a partir de la fusión. Por esta razón, existen confusiones hasta en las áreas de Marketing y Talento Humano al respecto.

- **Falta de estrategia en el manejo de la comunicación: Herramientas de comunicación insuficientes y poco innovadoras**

Las únicas herramientas por donde se transmite información oficial de UNIFER son los correos electrónicos, las capacitaciones y las reuniones informativas y de integración. Todas estas herramientas son tradicionales y, por ende, no son innovadoras. Además, no existe una persona especializada en comunicación interna, por lo que no existe planificación estratégica para el manejo de comunicación: no se ha establecido periodicidad de envíos de email y tampoco hay segmentación por cargos o departamentos. Asimismo, no tienen claras cuáles son herramientas y cómo potenciarlas.

La empresa cuenta con una persona de sistemas, lo que significa que son capaces de implementar sistemas tecnológicos que cuenten con instrumentos más inmediatos, masivos y creativos para la comunicación interna.

Asimismo, no han tomado en cuenta que Logística no tiene acceso al mail, lo que debería impulsarles a establecer estrategias para informarles más periódicamente que con las reuniones. Igualmente, a pesar de que existen carteleras en las diferentes sucursales, éstas son manejadas independientemente y son desordenadas pero tienen potencial.

Todos estos problemas se pudieron evidenciar las respuestas sobre el manejo de información de la consolidación. Sí se realizaron reuniones informativas al respecto, no obstante, aún existen dudas.

- **Debido a la consolidación existe desconocimiento y desorganización en la estructura de la empresa**

UNIFER atravesó un proceso de consolidación durante este último año 2014. De esta manera, debido a dicha fusión existe desconocimiento y desorden en cuanto al organigrama y estructura de la empresa. Es decir, como varias ferreterías se unieron en una sola, ahora varios procesos y áreas están centralizados. Por ejemplo, Contabilidad; Recursos Humanos y Marketing. Así, los empleados no conocen realmente cuáles son las funciones de estos departamentos y cómo podrían ayudarlos en determinadas circunstancias.

De la mano de esta idea, dentro de la organización no se conoce cuál es el número real de empleados que se tiene y también cuántos tienen mail corporativo. Respecto a su estructura organizacional, el organigrama es piramidal y cuenta con diez niveles; lo cual dificulta la circulación de la información a través de los canales de comunicación.

- **Falta de trabajo en equipo y coordinación entre sucursales y departamentos: Problemas de organización, comunicación e integración.**

Antes de la consolidación del grupo UNIFER, los locales se veían como competidores entre ellos; pero ahora con la fusión se ven como aliados y se apoyan unos a otros. Sin embargo, durante esta nueva etapa los empleados de distintas sucursales deben aprender a trabajar en equipo. De esta manera, el Grupo UNIFER enfrenta el reto de trabajar en equipo entre sucursales y también entre departamentos. Así, se debe mejorar la comunicación, organización e integración entre las áreas ya mencionadas.

## **Campañas de Comunicación Interna Estrategia**

Realizar campañas conectadas a la idea de unión, cambio y renovación de modo de resaltar el cambio de imagen y la consolidación de UNIFER.

Para conectar con la línea de acción de UNIFER, se utilizaron elementos relacionados a la construcción. Además, se mantuvo una estética limpia, sencilla y moderna como lo que su nueva imagen pretende reflejar. Igualmente, se utilizaron fotografías así como ilustraciones, todas con una misma estética.

Las campañas serán aplicadas cada cierto tiempo y todas tendrán tres etapas: expectativa, informativa y recordación. En la etapa de expectativa, se utilizaron mensajes intrigantes que llamen la atención; en la informativa, se intentó explicar los cambios y los propósitos de la campaña y en la etapa de recordación se usaron mensajes precisos como cierre de campaña.

Cada campaña dura entre un mes y un mes y medio y aproximadamente después de 1 mes se lanza una nueva campaña. Con esto se espera cumplir con cada uno de los objetivos que, posteriormente, aportarán al ambiente y productividad de los colaboradores en UNIFER.

**Tema:** Juntos construimos un nuevo UNIFER

Este tema pretende impulsar un sentido de pertenencia y equipo en el UNIFER; es decir, que se identifiquen con UNIFER y se sientan parte de un conjunto, de un grupo que trabaja unido y que sepan que su bien es el bien de todos.

## Problemas/Objetivos/Tácticas comunicacionales

### 1. Lanzamiento de la nueva imagen y personaje: “Conoce la nueva cara”

#### Problema

Falta de interiorización de identidad corporativa  
Lanzamiento de nueva imagen (logo, colores, slogan y personaje)

#### Objetivo

Alcanzar más del 80% de conocimiento de los elementos de la nueva imagen  
Generar identificación con el nuevo personaje de la empresa

#### Táctica

Realizar una reunión para la presentación y explicación de la nueva imagen, incluyendo el personaje  
Realizar un concurso para ponerle nombre al personaje

#### Expectativa



## Informativa



**¡Damos la bienvenida a nuestro nuevo integrante!**

**¡PONLE NOMBRE!**

1. Piensa en un nombre que identifique a todos los integrantes de UNIFER.
2. Anota el nombre y explica por qué ese es el mejor.
3. Envíalo a la Talento Humano vía e-mail o por medio del buzón de sugerencias.

Recibiremos opciones hasta el 18 de agosto Premiaremos al ganador

**JUNTOS construimos un nuevo UNIFER**

## Recordación



## 2. Rediseño de carteleras

### Problema

Falta de estrategia en el manejo de las carteleras (identificación 7%; calificación 2.7/5)

### Objetivo

Lograr que la cartelera sea identificada como herramienta de comunicación al menos en un 50% y que tenga una calificación mayor de 3.5/5

### Táctica

Rediseñar las carteleras  
Hacer una campaña para informar sobre la actualización de las carteleras

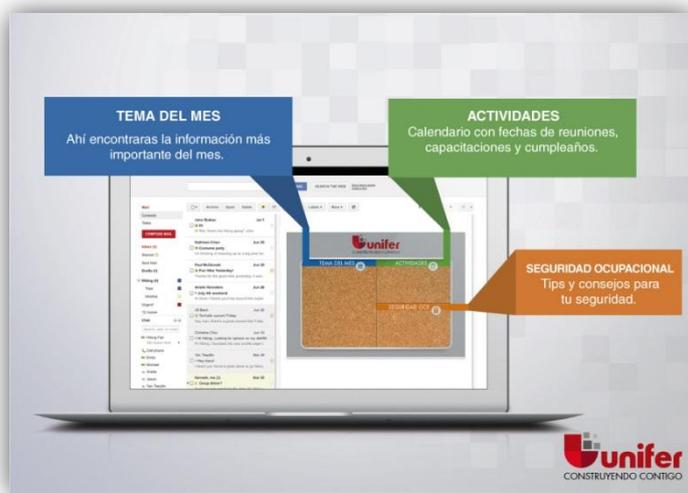
### Expectativa



### Informativa



## Recordación



### 3. Campaña “Más ideas, mejor UNIFER”

#### Problema

Falta potenciar el canal ascendente (2% considera que la información se da del empleado al jefe; 38% ha realizado sugerencias)

#### Objetivo

Potenciar el canal ascendente (llegar a un 25%) y aumentar el número personas que ha realizado sugerencias (65%)

#### Táctica

Campaña "Más ideas, mejor UNIFER"

#### Expectativa



## Informativa



## Recordación



#### 4. Campaña “Ser UNIFER”

##### Problema

Falta de identificación con los valores corporativos (3 de los 9 valores superan un nivel de identificación del 50%)  
Demasiados valores para la recordación e identificación

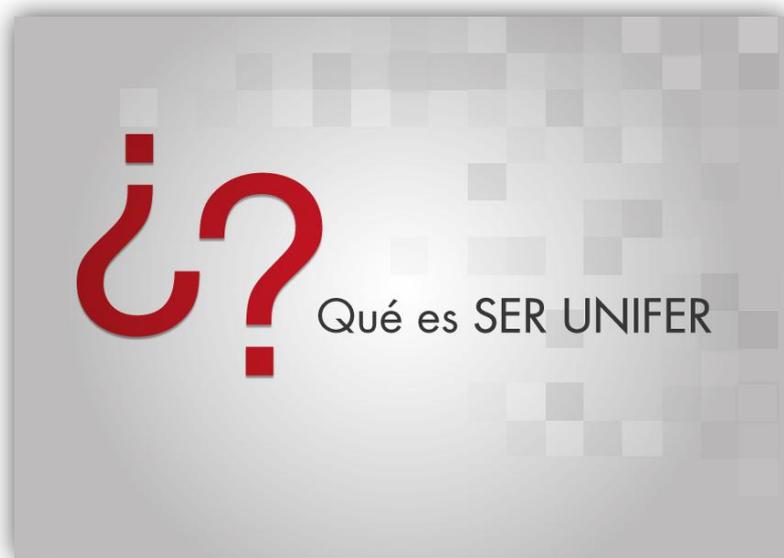
##### Objetivo

Alcanzar una identificación con los nuevos valores (4)  
Generar sentido de pertenencia  
Resaltar los valores en la práctica diaria

##### Táctica

Campaña "Ser UNIFER"

##### Expectativa



## Informativa



## Recordación



## 5. Manual de Inducción



BIENVENIDOS	
<p>UNIFER te da la más cordial bienvenida ahora que formas parte de nuestro grupo selecto de trabajo. Te felicitamos porque tus cualidades y aptitudes han permitido tenerte en cuenta. Creemos y esperamos que tu aporte sea de gran beneficio para nuestra organización.</p> <p>Al pertenecer a nuestra Institución, has contratado una serie de responsabilidades y deberes, que es necesario respetar y cumplir; así también has adquirido ciertos derechos que gustosamente te serán reconocidos, y más adelante te serán explicados.</p> <p>Antes de conocer tu labor, es necesario que conozcas la forma de trabajo, la misión y visión institucional, las obligaciones, responsabilidades y en general todo lo que comprende el funcionamiento de UNIFER. Por lo tanto, estudia detenidamente la información que te suministremos y si tienes alguna duda o inquietud, puedes acercarte a nosotros para recibir ayuda y de nuestra colaboración.</p>	
<b>1</b> Introducción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quiénes Somos? 3</li> <li>- Antecedentes 3</li> <li>- Misión 3</li> <li>- Visión 3</li> <li>- Valores 3</li> <li>- Organización 4</li> <li>- Fundamento jurídico de la Institución 4</li> <li>- UNIFER 4</li> </ul>
<b>2</b> Capítulo I	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generalidades 4</li> <li>- Ámbito de aplicación 4</li> <li>- Las partes 5</li> <li>- Plazos 5</li> <li>- Objeto 5</li> <li>- Sanciones 5</li> <li>- Vigencia 5</li> </ul>
<b>3</b> Capítulo II	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atribución de funciones por laboraciones 5</li> <li>- Plazos 6</li> <li>- Aplicación del personal 7</li> <li>- Datos del empleado 7</li> </ul>
<b>4</b> Capítulo III	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Del contrato de trabajo 8</li> <li>- Del salario 8</li> <li>- Ocho horas de trabajo 9</li> <li>- Clases de contratación 9</li> <li>- Terminación de las relaciones laborales 10</li> </ul>
<b>5</b> Capítulo IV	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De la jornada de trabajo 11</li> <li>- Turnos y jornadas 11</li> <li>- Días de descanso 11</li> <li>- Horas extras 11</li> <li>- Sanciones por falta 11</li> <li>- Sanciones 11</li> <li>- Labores de confianza 11</li> <li>- Sanciones por mala conducta, falta y paternidad 12</li> </ul>
<b>6</b> Capítulo V	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De la asistencia 12</li> <li>- Horario de entrada y salida 12</li> <li>- Retiro 12</li> <li>- Retiro 13</li> <li>- Plazos de trabajo 14</li> <li>- Falta por enfermedad 14</li> <li>- Plazos 14</li> <li>- Sanción por falta 14</li> <li>- Sanciones 14</li> <li>- Labores de confianza 14</li> <li>- Sanciones por mala conducta, falta y paternidad 15</li> </ul>

## Cronograma

Campañas	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
Conoce la nueva cara	E E I I R						
Cartelera			E I R				
Más ideas, mejor UNIFER				E I I R			
SER UNIFER					E I I I I R		
Evaluación							

Expectativa (E)

Informativa (I)

Recordación (R)

## Presupuesto

Elemento	Unidad	Cantidad	Total
Diseñador	N/A	N/A	\$ 400,00
Impresiones A3	\$ 2,00	216	\$ 432,00
Impresión Adhesivo	\$ 2,50	80	\$ 200,00
Impresión Couché A4	\$ 0,70	20	\$ 14,00
Impresión a color A4	\$ 0,33	360	\$ 118,80
Corcho (Pliego)	\$ 12,00	8	\$ 96,00
Cartón Gris	\$ 0,87	10	\$ 8,70
Diagramación	\$ 4,00	40	\$ 160,00
Total			<b>\$ 1.429,50</b>

## Factores a tomar en cuenta

Artes impresas	18
Locales	12
Artes/Local	2
Carteleras/Local	2
Baños / Local	2
Manuales de	
Inducción	20

## **Campañas Globales**

### **Objetivos**

- Posicionar UNIFER como una organización socialmente responsable.
- Vincular a la organización con sus grupos de interés por medio de acciones que reflejen una conciencia social y ambiental.
- Impulsar la Construcción Responsable desde diferentes perspectivas para aportar a la sociedad y medioambiente de manera integral.

**Temática:** “Construcción Responsable”

### **Estrategia**

Vincular la nueva etapa e imagen visual de UNIFER con una nueva visión de negocio: “Construcción Responsable”, que va más allá de los propósitos financieros de la empresa, a través de diferentes acciones con sus grupos de interés, que promuevan una conciencia social y ambiental así como prácticas sustentables y responsables.

Las actividades que forman parte de la estrategia atacan problemas cercanos al contexto de UNIFER, es decir, relacionados con la construcción y que afectan, sobre todo, la ciudad de Quito.

De modo de tener efectos más profundos, se realizarán charlas, talleres y experiencias vivenciales apoyadas con artes gráficas y productos pop, que sirvan de recordación.

Dependiendo del público a que se dirija, se utilizarán distintos canales que permitan que los mensajes sean más directos y efectivos.



---

**EJES**      **Social**

---

**Ambiental**

---

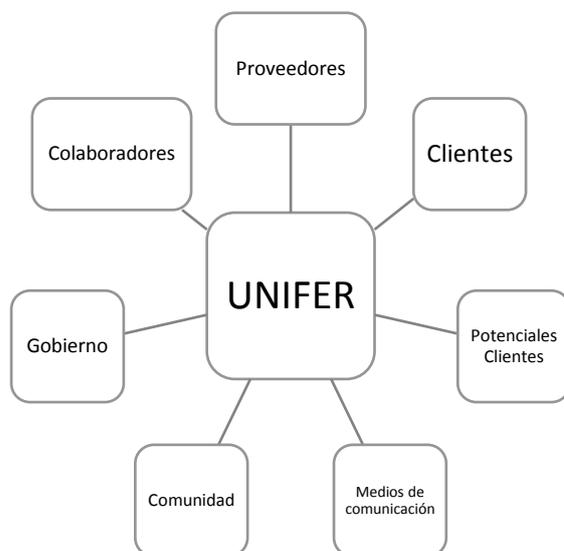
**Humano**

---

El proyecto Construcción Responsable es un compromiso con UNIFER por el bien común. Tiene una visión integral, con 3 distintos ejes que engloban aspectos en los que la organización, por su línea de negocio, puede llegar a tener un impacto.

- Social: Se refiere a asuntos relacionados con el desarrollo de poblaciones, comunidades y grupos de personas por medio de la educación y capacitación sobre temas relacionados a la construcción.
- Ambiental: Tiene que ver con temas de reciclaje, desecho responsable de materiales y otras prácticas sustentables que pueden reducir los impactos negativos en el medio ambiente o generar impactos positivos.
- Humano: Incluye cuestiones de salud, seguridad y bienestar ocupacional.

## Mapa de Públicos



Públicos	Sub-públicos
Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrativos</li> <li>- Comerciales</li> <li>- Logística</li> </ul>
Clientes / Potenciales Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Petroleras</li> <li>- Prefabricados</li> <li>- Obras de vivienda</li> <li>- Obras públicas e infraestructura</li> <li>- Obras de energía</li> <li>- Obras viales</li> <li>- Mineras</li> <li>- Arquitectos</li> <li>- Ingenieros</li> <li>- Público general</li> </ul>
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveedores de materiales</li> <li>- Proveedores de servicios</li> <li>- Bancos o cooperativas financieras</li> </ul>
Medios de Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revistas especializadas</li> <li>- Revistas de gremios o cámaras</li> <li>- Medios masivos</li> </ul>
Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ciudadanía en general</li> <li>- Estudiantes de arquitectura</li> <li>- Estudiantes de ingeniería</li> <li>- Personas aledañas a los locales</li> <li>- Gremios de maestros constructores</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arquitectos</li> <li>- Ingenieros</li> </ul>
Entidades gubernamentales y municipales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministerio de Producción, Empleo y Competitividad</li> <li>- Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda</li> <li>- Ministerio de Electricidad y Energía Renovable</li> <li>- Ministerio de Industrias y Productividad</li> <li>- Relaciones Laborales</li> <li>- Ministerio de Transporte y Obras Públicas</li> <li>- Ministerio del Ambiente</li> <li>- Municipios de Quito y Guayaquil</li> <li>- Juntas parroquiales</li> </ul>

Después de reuniones con los directivos de UNIFER, se establecieron 5 grupos de interés principales a los que se dirigirá la estrategia y tácticas. Estos son los siguientes:

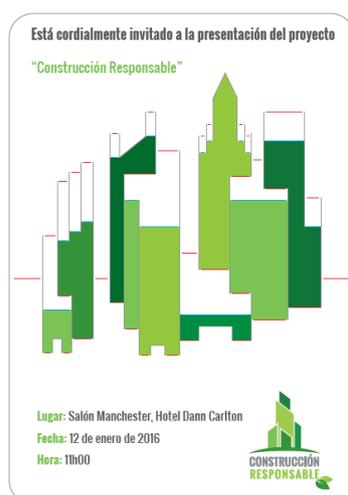
- Proveedores de materiales de construcción
- Clientes importantes: Constructoras
- Potenciales clientes: Constructoras
- Medios de comunicación: Medios especializados en construcción
- Comunidad: Estudiantes de arquitectura e ingenierías.

## Proveedores

Justificación	Táctica	Objetivo	Canal	Herramienta
<b>Falta canal de comunicación</b>	Sección dentro de nueva página web	Establecer un canal con información importante para proveedores	Mail	Arte Digital
<b>Falta retroalimentación</b>	Encuestas semestrales	Identificar falencias y oportunidades de mejora en las relaciones con proveedores	Mail/Escrito	Encuesta impresa
<b>Nueva visión y condiciones</b>	Reunión para presentación del Compromiso Bilateral y Proyecto "Construcción Responsable"	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Socializar el proyecto "Construcción Responsable" y el Compromiso Bilateral</li> <li>-Establecer alianzas estratégicas para la implementación del proyecto</li> <li>-Presentar el nuevo sistema de reconocimientos</li> </ul>	Escrito Directo Mail	Reunión Invitación impresa Presentación de proyecto Arte digital Placa de reconocimiento

## Fase expectativa

### Invitación



# Fase informativa

## Reunión



## Encuesta

## Compromiso Bilateral



**Compromiso Bilateral UNIFER-PROVEEDORES**

UNIFER promueve relaciones serenas, sostenibles y bien orientadas con sus proveedores que al mismo tiempo reflejan un compromiso con el desarrollo socioeconómico, consideración ambiental y responsabilidad social.

El Compromiso Bilateral es parte de un programa que incluye 4 fases:

- 1) Identificación de acciones de innovación, desarrollo e implementación de prácticas sustentables.
- 2) Comunicación de las prácticas y principios de UNIFER.
- 3) Desarrollo e implementación de políticas sustentables.
- 4) Reconocimiento de las prácticas sustentables de proveedores.

El Compromiso Bilateral UNIFER-PROVEEDORES está conformado por 8 principios básicos en el Pacto Mundial de la ONU. UNIFER espera que sus proveedores cumplan al trabajar en conjunto como socios para asegurar relaciones confiables, rectas, justas y responsables.

**1. Transparencia y compromiso con la sociedad:**

Apoyar e impulsar la protección de los derechos humanos dentro de la cadena de suministro.

• Fomentar la transparencia.

• Gestión de la cadena de suministro, es decir, conocer a fondo las recomendaciones en materia de derechos humanos en todos los niveles del flujo de producción, de principio al fin, y la cadena profesional de los empleados.

**2. Cumplimiento Legal**

Fomentar a proveedores a que se adhieran a los más altos estándares y prácticas éticas, así como al cumplimiento de Leyes, Normas, Reglamentos y los Principios establecidos en el Compromiso Bilateral.

**3. Salud y Seguridad Ocupacional:**

Garantizar el cumplimiento con las leyes, reglamentos, códigos y guías de la industria con respecto a la salud y seguridad ocupacional, tomando en cuenta control de riesgo, capacitación de personal, permisos, reporte de todos los incidentes y autoridades con respecto al tema.

**4. Asociaciones:**

Apojar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva (asociaciones, sindicatos).

**5. Trabajo forzoso e infantil:**

Apojar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción que se puedan dar en distintas formas:

- a. Sanción de deudas (trabajo para pagar deudas)
- b. Retención involuntaria de pasaportes
- c. Prácticas cercanas a la esclavitud
- d. Cualquier tipo de trabajo infantil

**6. Igualdad:**

Apojar para la eliminación de las actitudes de discriminación en el empleo y la ocupación relacionadas con religión, sexo, género, raza, entre otros.

**7. Compromiso con el Medio Ambiente:**

Mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.

- Fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental (manejo de residuos, reciclaje)
- Fomentar el desarrollo y la utilización de tecnologías sustentables con el medioambiente

**8. Anticorrupción:**

Trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.

## Fase recordación



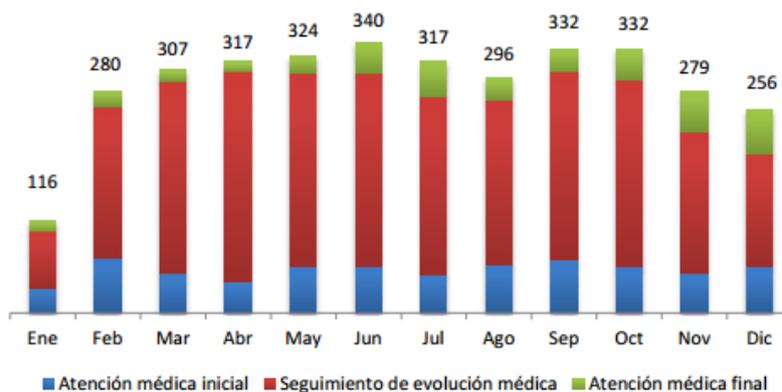
## Clientes

Problema	Táctica	Objetivo	Canal	Herramienta comunicacional
<b>Valor agregado</b>  <b>Incidentes de seguridad ocupacional</b>	Ofrecer capacitación de seguridad ocupacional y disposición de desechos a sus obreros  Entregar un botiquín de primeros auxilios	Concienciar a obreros con respecto a la importancia de la prevención en temas de salud y seguridad ocupacional y de disposición de desechos	Directo	Charla  Botiquín  Señalización
<b>Fidelización</b>	Felicitar por realización y finalización de proyecto	Generar fidelización del cliente  Generar recordación de la organización  Fortalecer lazos estratégicos	Escrito	Tarjeta  Regalo Corporativo

## Justificación: Enfermedad profesional y accidentes laborales 2014

### Atenciones Médicas por Enfermedad Profesional

Desagregación: Nacional  
Unidad de medida: Número  
Período: 2014 (Diciembre)



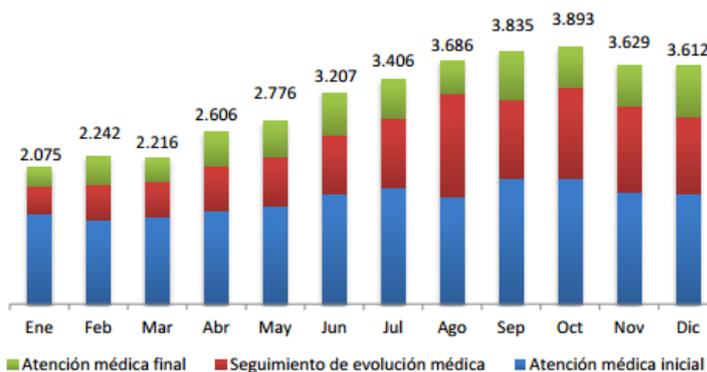
Fuente: Dirección del Seguro General de Riesgos del Trabajo – SRGP

Elaboración: Dirección del Seguro General de Riesgos del Trabajo

**Total: 3496**

### Atenciones Médicas por Accidente de Trabajo

Desagregación: Nacional  
Unidad de medida: Número  
Período: 2014 (Diciembre)



Fuente: Dirección del Seguro General de Riesgos del Trabajo – SRGP

Elaboración: Dirección del Seguro General de Riesgos del Trabajo

La provincia del Guayas tiene el 53% en atenciones médicas por accidentes de trabajo, seguida por Pichincha con el 22%, entre las dos principales provincias representan el 75% del total.

En cuanto a atención médica, existen 3.496 casos en enfermedades profesionales y 37.183 en accidentes de trabajo, con el 75% de atenciones en

Guayas y Pichincha. La siniestralidad reportada corresponde el 97% a accidentes de trabajo y el 3% a enfermedades profesionales. (Informe de Rendición de Cuentas, IESS, 2014)

## Campañas Clientes

### Fase expectativa

- Arte digital



### Fase informativa

- Capacitación para obreros de seguridad ocupacional, disposición responsable de desechos



- Botiquín

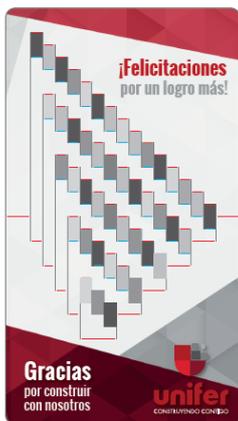


- Señalización



### Fase recordación

- Tarjeta de felicitación      Regalo corporativo



## Comunidad

Público	Táctica	Objetivo	Canal	Herramienta
<b>Estudiantes de arquitectura</b>	Experiencia vivencial en obras grandes que cumplan con leyes	Educar a futuros arquitectos de manera interactiva sobre cómo	Directo Escrito	Afiche Cuaderno Esfero
<b>Comunidades aledañas</b>	Realizar reuniones comunitarias para tratar el problema de las construcciones informales	Informar a la comunidad sobre el problema y los riesgos de las construcciones informales	Directo Escrito Pop	Afiche Regla Sabías que...

### Justificación

Según el Censo del 2010, existen 2,7 millones de construcciones informales en el país y albergan a alrededor de 8 millones de personas (Andes,2014). En el Distrito Metropolitano de Quito hay 763.000 viviendas registradas, de las cuales 584.000 están en la informalidad.

### Estudiantes

#### Fase expectativa

- Afiche para carteleras



#### Fase informativa

- Experiencia vivencial en construcciones

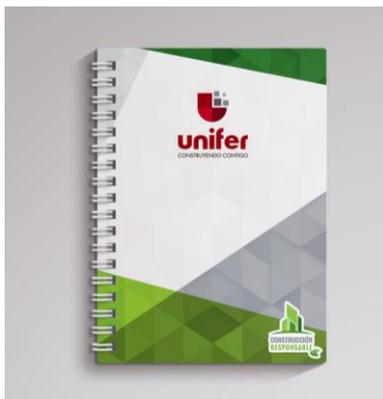


### Temas:

- Seguridad y Salud Laboral
- Normativa (papeles, normas antisísmicas)
- Racionalización de desechos de construcción

### Fase recordación

- Cuaderno



### Comunidades aledañas

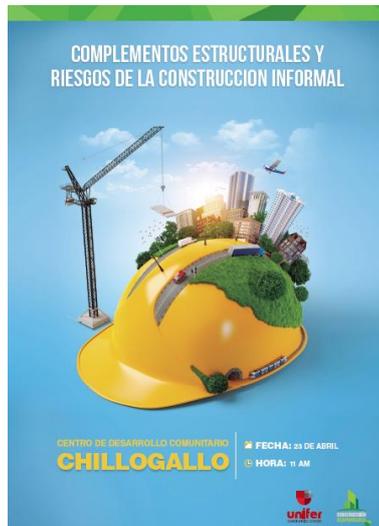
### Fase expectativa

- Afiche para carteleras: Convocatoria



## Fase informativa

- Afiche



- Charla

- o Lugar: Centro de Desarrollo Comunitario Chillogallo



## Fase recordación

- Regla de medición con el logo

### Clientes Potenciales: Constructoras

Problema	Táctica	Objetivo	Canal	Herramienta
<b>Llegar de forma directa a potenciales clientes</b>	Participación en Ferias de Construcción	Aumentar el número de clientes grandes  Presentar la nueva imagen y visión de UNIFER	Directo  Escrito	BTL - Stand  Catálogo
<b>Falta posicionamiento en medios</b>	Mayor participación en redes sociales	Posicionar a UNIFER en redes sociales y medios digitales	Digital	Creación de Cuenta LinkedIn

<b>digitales</b>		adecuados a su línea de negocio		
<b>No hay medios innovadores que faciliten la cotización</b>	Desarrollar una aplicación para móviles que permita la cotización de materiales de construcción Mailing segmentado (Cámara de la construcción, de industrias, Colegio de Arquitectos)	Facilitar el acceso por medio de diferentes plataformas al catálogo de los productos que ofrece UNIFER	Mailing	Arte Digital presentando la aplicación

### Fase expectativa

- BTL en ferias de Construcción



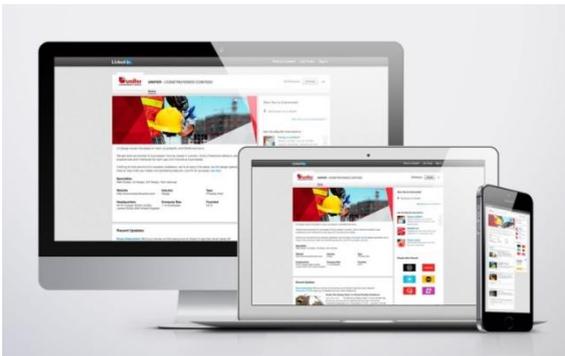
### Fase informativa



- Catálogo de productos



## Fase recordación



## Medios de comunicación

Problema	Táctica	Objetivo	Canal	Herramienta
<b>Falta involucramiento con medios de comunicación</b>	Conferencias sobre tipos de materiales y técnicas de instalación amigables con el medio ambiente	Convertir a UNIFER en un referente para los medios de comunicación en temas concernientes a la construcción responsable	Directo Escrito POP	Invitación Boletín Conferencia Flash

## Medios

### Fase expectativa

- Invitación: Arbolito con logos de la campaña

## Fase informativa

### - Boletín



## Presupuesto

Elemento	Unidad	Cantidad	Total
Diseñador	N/A	N/A	\$ 650,00
Impresiones A4 marfil lisa	\$ 1,40	50	\$ 70
Impresión A4 bond color	\$ 0,33	50	\$ 16,50
Impresión Couché A4	\$ 0,70	60	\$ 42
Impresión placa	\$ 8,50	10	\$ 85
Botiquín	\$ 20,00	1	\$ 20
Señalización vinil	\$ 5,00	10	\$ 50
Regalo corporativo	\$ 48,50	1	\$ 48,50
Afiches A3	\$1,40	25	\$70
Cuaderno	\$10,00	25	\$250
Papelote 1,60 x 1	\$12,00	1	\$12
Participación Feria	\$130,00	2	\$260

<b>Banner</b>	\$35	2	\$70
<b>Brochure</b>	\$10	100	\$1000
<b>Salón Dann Carlton</b>	\$700	2	\$1400
<b>Planta con maceta</b>	\$3	20	\$60
<b>Logística eventos</b>	\$600	2	\$1200
<b>Expositores</b>	\$1000	2	\$2000
<b>Total</b>			\$ 7304

## Cronograma

Estrategias	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Proveedores	E											
Clientes												
Comunidad												
Potenciales clientes												
Medios												

<span style="color: red;">■</span>	Evaluación
<span style="color: green;">■</span>	E Evento
<span style="color: blue;">■</span>	C Comunidad
<span style="color: purple;">■</span>	A Estud. Arquitectura
<span style="color: orange;">■</span>	F Feria

## Conclusiones

La comunicación es parte fundamental de la vida del hombre desde sus inicios y lo ha acompañado en su evolución, desarrollándose a la par así como sus estudios al respecto. Con cada gran cambio en la sociedad, surgieron nuevos modelos para entender a la comunicación, aplicables en diferentes campos de la vida cotidiana. Uno de ellos, el organizacional, que ve a la comunicación como parte fundamental puesto que permite el funcionamiento sinérgico de los procesos internos y externos de la empresa. Entre los aspectos más importantes en la Comunicación Organizacional se encuentra la identidad, la imagen y reputación. La identidad corporativa representa la personalidad de la empresa, la definición de quién es, qué y cómo lo hace. Por otro lado, la imagen es cómo la organización es percibida por sus distintos públicos, es una representación mental y, por último, la reputación es el conjunto de imágenes de las que dependen las expectativas con respecto a la empresa. Estos tres conceptos son en los que se basarán las estrategias de comunicación interna, relaciones públicas y responsabilidad social, puesto que, actualmente, los públicos no toman en cuenta simplemente aspectos económicos y financieros para encasillar a una empresa exitosa o confiable. Valores como la transparencia, coherencia, solidaridad, credibilidad, responsabilidad y sostenibilidad entraron al juego de las percepciones empresariales y tienen que ser tomadas en cuenta.

Ahora que cualquier persona tiene el potencial de ser un comunicador masivo capaz de investigar y llegar a la verdad por distintos caminos así como de comunicar y conseguir un alcance mundial, se debe dar importancia a la relación que la institución tiene con cada uno de los grupos de interés, empezando por el interno. Sin embargo, no se trata de intentar cualquier acción esporádica, sino de aproximarse con un pensamiento holístico y estratégico basado en datos recogidos en una profunda investigación que delinee los pasos a seguir, de modo que éstos respondan a las específicas necesidades de cada público y su contexto, sin subestimar la importancia de ninguno.

Asimismo, actualmente es necesario saber reconocer el impacto que puede llegar a tener una organización en la sociedad y el mundo en general. Al

determinar esto, la empresa podrá ir más allá de su misión principal, reducir sus impactos negativos y aportar al bien común.

**Bibliografía:**

- Alsina M. (2001) Teorías de la comunicación: ámbitos, métodos y perspectivas. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Balmer, J.M.T. y Soenen, G.B., 1999. The ACID test of corporate identity management. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 69-92
- Barba, A y P.C. Solis (1997), *Cultura en las Organizaciones. Enfoques y metáforas de los Estudios Organizacionales*, México, Vertiente.
- Barbero, Jesús Martín (1999) “De los medios a las culturas”, en *Proyectar la comunicación comp.* por Jesús Martín Barbero y Armando Silva. Pp. 1-22. Bogotá: Tercer Mundo Editores.
- - Biz Community.(2012) Shaw, G. B. Recuperado el 22 del 12 de 2013 de <http://www.bizcommunity.com/Quotes/196/18.html>
- Brandolini A. y Gonzalez F., 2009. “Conceptos claves de la comunicación interna” de *Comunicación Inter*, La Crujía.
- Brandolini A. y Gonzalez Frigoli, 2009. Los canales de CI y su sinergia. “*Comunicación Interna*”. La Crujía. Págs. 85-109.
- Bromley, D.B., 2001. Relationships between personal and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 316-334.
- Brown, T.J. y Dacin, P.A., 1997. The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61(1), 68-84.
- Colombo, D. 2004. “Cómo armar una carpeta de prensa: reporte de resultados”. *Sea su propio Jefe de Prensa*. Editorial Norma. Págs. 151-158.

- Costa, Joan "Imagen Corporativa en el siglo 29". La Crujía, 4ta edición.
- Costa, Joan. (1992), "Master DirCom: Los profesores tienen la palabra". Grupo Editorial Design. 1era Edición.
- Eco, Umberto (1999) "El oficio del lector", en Proyectar la comunicación comp. Por Jesús Martín Barbero y Armando Silva. Pp. 242-261. Bogotá: Tercer Mundo.
- Emol, 2013. "BMW, Disney y Rolex son las empresas con mejor reputación en el mundo" obtenido el 25 de noviembre de <http://www.emol.com/noticias/economia/2013/04/10/592684/bmw-disney-y-rolex-son-las-empresas-con-mejor-reputacion-en-el-mundo.html>
- Entrevista a Ana Carolina Benítez (25/11/2013)
- Entrevista a Carlos Andretta (20/11/2013)
- Entrevista a Edgar Lascano (20/11/2013)
- Etkin, 2008. El recorrido metodológico de la Auditoría. "Auditoría de comunicación". La Crujía. Págs. 61-72.
- Fombrun, C.J. y Shanley, M., 1990. What's in a name? reputation building and corporate strategy. Academy of Management Journal, 33(2), 233-256.
- Frechilla, M y Carrillo, M, 2012. "La Reputación Corporativa=Beneficios" Obtenido de Grupo de Reputación Corporativa el 25 de noviembre de 2013 de <http://gruporeputacioncorporativa.com/2012/01/06/la-reputacion-corporativa-beneficios/>

- Grijalva, D. R. (2007). Funciones de la Comunicación Corporativa. En D. R. Grijalva, Manual Básico de Comunicación Corporativa (págs. 17-19). Bogotá: San Pablo.
- Hall, R. (1996) Organizaciones. Estructuras, Procesos y Resultados. Prentice Hall. México.
- Karaosmanoglu, E. y Melewar, T.C., 2006. Corporate communications, identity and image: A research agenda. Journal of Brand Management, 14(1/2), 196-206.
- Litwin L. (2000). History of public relations. Recuperado el 03 de febrero de 2013 de <http://www.larrylitwin.com/handouts/History%20of%20PR%20090104.pdf>
- Fernández M.(2006). Relaciones Públicas y la tecnología. Recuperado el 03 de febrero de 2013 de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n52/mfernandez.html>
- Maass, M- (1998). “La Comunicación como factor de cambio en una organización” en Espacios de Comunicación- México. Pp. 159-173.
- Maigret, Éric (2005). Los efectos de stimuli y la “jeringa hipodérmica” en Sociología de la Comunicación y de los Medios, pp. 97-102. Bogotá: Fondo de Cultura Económica.
- Martínez (2006) Comunicación Organizacional, en Organizaciones y políticas públicas. México D.F.: Ilustrada.
- Martínez, I. y Olmedo, I., 2010. Revisión teórica de la reputación en el entorno empresarial. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 44, 59-77.

- Mi Espacio. (2009). Recuperado el 22 de 01 de 2013, de [http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/investigacion/concepto\\_rrpp.html](http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/investigacion/concepto_rrpp.html)
- Montaña Hirose, L (2001) “La razón, el afecto y la palabra” Reflexiones en torno al sujeto en el Organización. Pp. 191-212. Iztapalapa, México.
- Moragas Spà, Miquel de (1991) “Carl I. Hovland y la Escuela de Yale: la psicología de los efectos”, en Teorías de la comunicación. Investigaciones sobre medios en América y Europa. Pp. 57-61. México: Ediciones Gili.
- Pelayo N. y Cabrera A. (2001) “Lenguaje y comunicación: conceptos básicos, aspectos teóricos generales, características, estructura, naturaleza y funciones del lenguaje y la comunicación”. Editor El Nacional
- Ramos D. 2007. Investigación en las relaciones públicas. Recuperado el 05 de marzo de 2013 de <http://asesorcom.blogspot.com/2007/01/quizzes-uno-de-los-aspectos-menos.html>
- Rebeil M. y Ruiz C. (1998) El poder de la comunicación en las organizaciones. Ed. Plaza y Valdés. México. Pp. 13-32.
- Reporte Final de RR.PP. Obtenido el 18 de abril de 2013 de <http://www.slideshare.net/ventura13/reporte-final-de-relaciones-pblicas>
- Reyes, L. s.f. “La comunicación al interior de las organizaciones: un factor clave en su desarrollo estratégico” de RR.PP.net. Recuperado el 19 de febrero de 2014 de <http://www.rrppnet.com.ar/comunicacion%20interna.htm>

- Ritter, 2004. Reputación e Imagen.
- Ritter, M. 2008. "La comunicación interna" Cultura organizacional. La Crujía Ediciones.
- Rius M. 2003. Relaciones Públicas con los medios de comunicación: perspectiva empresarial en Manual de Relaciones Públicas, Comunicación y Publicidad. Barcelona: Ediciones Gestión 200. Pág. 189-201
- Saló, N. s.f. "La comunicación interna, instrumento fundamental de la función directiva". Barcelona Management Review. Págs. 37-44
- Sampieri, 2006. Similitudes y diferencias entre los enfoques cuantitativo y cualitativo. Metodología de la Investigación. México: McGrawHill
- Santana. C, 2013. "La importancia de la comunicación interna en las organizaciones" de Blog Acsendo. Recuperado el 19 de febrero de 2014 de <http://www.acsendo.com/es/blog/la-importancia-de-la-comunicacion-interna-en-las-organizaciones/>
- Seitel, F. (2002). "¿Qué son las relaciones públicas?". En F. Seitel, Teoría y prácticas de las relaciones públicas (págs. 3-19). Madrid: Prentice Hall.
- Smith. R. (2004). Public Relations History. Recuperado el 03 de febrero de 2013 de <http://faculty.buffalostate.edu/smithrd/PR/history.htm>
- Torres A. y Becerra. (2011) Surgimiento y desarrollo de la Comunicación Organizacional y su relación con otras ciencias, en Contribuciones a las Ciencias Sociales, julio 2011, Recuperado el 03 de abril de 2015 de [www.eumed.net/rev/cccss/13/](http://www.eumed.net/rev/cccss/13/)

- Wilcox D. et al. 2006. Planificación del Programa. Relaciones Públicas Estrategias y Tácticas. Pearson. Págs:191-211.
- Wilcox D. et al. 2006. Departamentos y consultoras de relaciones públicas. Relaciones Públicas Estrategias y Prácticas. Pearson Education. Págs. 122-127
- Wilcox D. et al. 2006. Evaluación. Relaciones Públicas, estrategias y Tácticas. Pearson Education. Págs:245-263.
- Wilcox D. et al. 2006. Investigación. Relaciones Públicas: Estrategias y Tácticas. Pearson Educación. Págs. 160-171.
- Wolf, Mauro (1985) “La corriente empírico experimental o “de la persuasión” ”, en La investigación de la comunicación de masas. Pp. 35-50. Barcelona: Paidós.
- Wolf, Mauro (1985) “Las Teorías Comunicativas”, en La investigación de la comunicación de masas. Pp. 124-149. Barcelona: Paidós.