



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**  
**Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas**

**CONFIGURACIÓN DE PROYECTOS:  
LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES  
AUDITORÍA Y CAMPAÑAS**

**Michelle Paulina Alvarado Jaramillo**  
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 APROBACION DE TESIS**

**Configuración de Proyectos: La Comunicación en las  
Organizaciones. Auditoría y Campañas.**

**Michelle Paulina Alvarado Jaramillo**

Gustavo Cusot, M.A.  
Director de Tesis

.....

Hugo Burgos, Ph.D.  
Decano  
COCOA

.....

Quito, mayo de 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: Michelle Paulina Alvarado Jaramillo

C. I.: 171596110-6

Fecha: Quito, mayo de 2015

## Resumen

La comunicación es un proceso que a través de diferentes herramientas se lleva a cabo dentro de la sociedad pues más allá de transmitir información, la comunicación es el factor clave para crear relaciones interpersonales que posteriormente tendrán un objetivo. Aunque es un proceso de todas las comunidades, ésto se puede hacer evidente dentro de cualquier organización pública o privada, con o sin fines de lucro; en donde la comunicación nuevamente se convierte en el pilar para conseguir los objetivos planteados como entidad. Si bien la comunicación es una disciplina presente desde el origen de una organización, es en la actualidad cuando el buen manejo de la comunicación organizacional se ha convertido en una necesidad y en un campo amplio en donde se encuentran inmersas varias disciplinas. En la siguiente monografía se expone los conceptos de la comunicación, la comunicación organizacional y los diferentes campos de ésta.

## Abstract

Communication is a process that transmits information between people through different tools, making it the key factor to create relationships that will have a goal. Although it is a common process in all communities, this could be evident on any public or private organization in order to achieve objectives as an entity. While this communication is a discipline from the origin of an organization, it is now when the proper management of organizational communication has become a necessity and a wide field in which are embedded several disciplines. In the following, paper the concepts of communication, organizational communication and the different fields it is exposed.

**Palabras clave:** *comunicación, comunicación organizacional, públicos, comunicación interna, comunicación externa.*

## Contenido

Resumen .....	5
Abstract.....	6
Justificación .....	9
Introducción .....	10
La Comunicación .....	11
Comunicación Organizacional.....	17
a. Las clases de comunicación: Comunicación Interna y Comunicación Externa	19
b. Director de comunicación .....	21
La Identidad, la imagen y la Reputación de la Organización .....	23
a. Identidad verbal.....	24
b. Identidad visual .....	25
c. Identidad cultural .....	27
d. Públicos .....	30
e. Imagen .....	35
f. Reputación.....	37
La Comunicación Interna .....	40
La Auditoria de Comunicación Interna .....	48
Procedimiento de la auditoría:.....	49
a. Prediagnóstico .....	49
b. Diagnóstico .....	49
c. Planificación.....	51
d. Evaluación.....	52
Auditoría: DHL GLOBAL FORWARDING.....	52
a. Información previa de la organización .....	52
b. Objetivo General: .....	55
c. Objetivos específicos: .....	55
d. Metodología: .....	56
e. Población: .....	57
f. Ejemplo de la encuesta: .....	58
g. Preguntas Cualitativas: (Focus Group).....	63

h. Resultados: .....	64
i. Resultados Focus Group.....	78
j. Conclusiones a nivel de identidad: .....	82
k. Conclusiones a nivel de identidad: .....	82
l. Conclusiones a nivel de estrategia Growth 2015: .....	82
Campaña de Comunicación Interna: DHL GLOBAL FORWARDING .....	83
a. CONCEPTO: ELIJO DHL .....	84
l. PROBLEMA 1: .....	84
La Comunicación Global: Comercial e Institucional.....	97
a. Comunicación Institucional.....	98
b. Comunicación Comercial.....	99
Campaña de Comunicación Externa: DHL GLOBAL FORWARDING .....	100
Agencia de Comunicación.....	116
a. Misión.....	116
b. Visión .....	116
c. Filosofía .....	116
d. Valores.....	117
e. Metodología .....	117
f. Servicios.....	118
Conclusión .....	121
Referencias Bibliográficas:.....	126
Anexos.....	130

## Justificación

La comunicación organizacional es una disciplina relativamente nueva para los líderes de las organizaciones, los futuros universitarios y para la sociedad en general es por eso que sus diferentes partes así como las funciones y la utilidad correspondientes de las mismas no forman parte del estudio de muchas universidades y por lo tanto son desconocidas y poco empleadas en las organizaciones. Ante esto, se realizará una investigación en donde se explique el concepto y la utilidad de ciertas disciplinas de la comunicación organizacional que permitan a los líderes de las organizaciones, a los nuevos y próximos comunicadores transmitir la importancia de la existencia de esta área o la independencia de la misma de otras áreas; así como la presencia de un encargado o grupo de expertos de comunicación, dentro de las empresas públicas o privadas, ONG's, entre otras. De igual manera, dicha investigación busca el aumento de expertos lo cual se logra a través de la educación en las universidades y la motivación a las nuevas generaciones; ya que en muchas entidades educativas superiores no existe dicha carrera. Además, la investigación ayudará con el desarrollo de conceptos claros y claves para los próximos comunicadores quienes deberán especializarse o tomar acciones sobre un área en específico dentro de la organización. Finalmente, el conocimiento favorecerá a los líderes de la empresa y a sus colaboradores, creando mejores relaciones interpersonales y permitiendo la alineación con los objetivos presentes y futuros de la empresa.

## Introducción

En la actualidad la palabra comunicación es un término que se emplea con frecuencia para referirse a la herramienta utilizada por los seres vivos para crear relaciones entre éstos. Los humanos, a diferencia de cualquier otra especie, han tenido que desarrollar la comunicación debido a los cambios tanto económicos, sociales, ideológicos y tecnológicos que han ocurrido a través del tiempo.

Los tiempos han cambiado y siguen cambiando. La revolución tecnológica y el autodesarrollo de la fuerza trabajadora han llevado una mayor fe en los símbolos y menos confianza en las cosas. El público considera hoy a la industria como una institución social [...] La industria ha cambiado en otros aspectos. Una evolución aún más importante es el hecho de que la producción industrial misma se haya orientado más hacia el símbolo y preste mayor atención a la comunicación.

(Berlo, 1984; p.9)

De esta manera, la comunicación se convierte en un proceso dinámico que se encuentran en constantes modificaciones para satisfacer las necesidades y deseos de las personas. En las organizaciones esta realidad no es indiferente, ya que también se enfrentan a cambios que se han generado tras plantearse un objetivo en común. Así por ejemplo las empresas pública o privada, entidades gubernamentales y ONG's se han visto en la obligación de formar parte de la nueva comunicación y por lo tanto buscar nuevas alternativas, métodos y formas de comunicación; dándose los cambios principalmente a nivel de públicos, herramientas, y nuevas perspectivas sobre la comunicación. Pues en la actualidad existe mayor intervención del público quien exige más a las organizaciones; buscando ya no solo un producto o servicio que sea de buena calidad y de su agrado, sino participando de manera activa en las decisiones. Así también, ha aumentado lo públicos a lo que se dirigen una organización ya que,

hoy en día, la opinión y perspectiva de los colaboradores es parte fundamental para el desarrollo y éxito de la empresa. Por otro lado, las opciones de herramientas de comunicación han aumentado debido a la tecnología lo que implica que las personas se encuentren con varias alternativas; desafiando el tradicional método de comunicación.

Ante estos cambios, se propone un modelo de comunicación dirigido estrictamente hacia las organizaciones denominado como Comunicación Corporativa u Organizacional. Ésta, si bien ya formaba parte como naturaleza y estructura de toda organización, es en el siglo XX cuando es investigada y puesta en práctica; definiéndose como una herramienta clave para el desarrollo y objetivos.

## **La Comunicación**

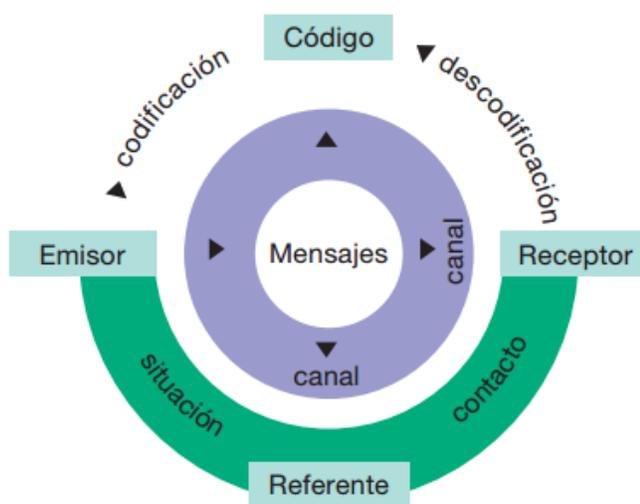
Si bien la comunicación es un acto que se ha realizado entre diferentes seres, a diferentes niveles y a través de diferentes herramientas durante sus orígenes; los humanos, cada día van desarrollando y creando nuevas formas de comunicación que permiten relacionarse con su entorno. Pues, a pesar de que la comunicación no es solamente un proceso entre los seres humanos, su desarrollo ha sido simultáneo al progreso de la humanidad (Satz, 2009; p.8). Es así que la comunicación humana es un proceso dinámico indispensable en donde intervienen dos o más personas que intercambian mensajes para crear relaciones que pueden tener o no un objetivo en específico. Para Aristóteles “la meta principal de la comunicación es la persuasión; es decir, el intento que hace el orador de llevar a los demás a tener su mismo punto de vista.” (Berlo, 1984; p. 4). No obstante, a partir del siglo XVII se proponen varias teorías

acerca de los propósitos de la comunicación; indicando que es una forma de poder y de interdependencia; en donde el objetivo podría ser informativo, persuasivo y de entretenimiento con respecto al mensaje que se desea transmitir. De ahí que se indica que la comunicación ha sido desde siempre un proceso fundamental para la interacción de la sociedad pues ésta ha permitido que los seres humanos compartan e intercambien información con sus semejantes y por lo tanto que mantengan relaciones entre sí.

Para entender la importancia y participación de la comunicación en las relaciones humanas, es necesario tener en cuenta que ésta se da en un contexto; sin olvidar que “cada situación en la comunicación difiere” (Berlo, 1984; p. 14). Es decir, si bien cada proceso es diferente; existen elementos que se encuentran generalmente dentro de toda comunicación; formando modelos que permiten comprender la transmisión de un mensaje. Así por ejemplo, para David Berlo (1984), famoso periodista y autor de la obra “El proceso de la Comunicación”, “toda comunicación humana tiene alguna fuente, es decir, alguna persona o grupo de personas con un objetivo y una razón para ponerse en comunicación” (Berlo, 1984; p. 18). Dicho modelo de la comunicación fue adoptado también por físicos matemáticos como Shannon N. Wiener, Von Neuman y N. Morgenster quienes la denominaron como Teoría de la Información o Teoría matemática de la comunicación (Matterlart, 1997; p. 112). En esta existe una fuente, también conocida como emisor es quien da apertura al mensaje a través de la codificación del mismo; entendiéndose a la codificación como el proceso en el que se traduce las ideas “en palabras, gráficas u otros símbolos adecuados [...] de una forma que facilite la transmisión del mensaje” (Barba, 2003; p. 9). Por otro lado,

el mensaje está representado por las ideas y sentimientos del emisor que serán enviados al receptor. De esta manera, “en la comunicación humana un mensaje puede ser considerado como conducta física: traducción de ideas, propósito e intenciones en un código, en un conjunto sistemático de símbolos” (Berlo, 2003; p.18). Una vez que se codifica el mensaje este se transmite a través de canales hacia el receptor quien finalmente lo decodificará y lo convertirá, generalmente, en un proceso bidireccional en forma de retroalimentación. Ante esto, el canal es el medio por el cual se envía el mensaje y depende su análisis para la efectividad de la transmisión y comprensión por parte del receptor. Fabiola Barba (2003; p.12), profesora de la Universidad de las Américas de Puebla, señala que no todo canal es efectivo para todo mensaje pues existen varios factores que pueden perjudicar o enriquecer la comunicación. Por ejemplo, “los documentos formales, tienen una capacidad de transmisión baja y una conversación personal tiene una alta capacidad de transmisión de información, ya que involucra comunicación verbal y no verbal” (Barba, 2003; p. 13). Cuando el mensaje llega al receptor, éste se encargará de decodificarlo, es decir, de traducir el mensaje de manera que lo comprenda; sin embargo, esto dependerá de la atención que le preste al mensaje. Así al receptor se lo conoce como la persona o personas que “reciben el mensaje, y a su vez cierran el proceso de la comunicación mediante la recepción, decodificación y aceptación del mensaje que se transmitió y retroalimenta al emisor” (Barba, 2003; p. 11). Dentro de una situación particular, puede existir el ruido al cual se lo considera como un elemento perjudicial para la comunicación ya que en muchas ocasiones puede tergiversar o modificar el sentido del mensaje. Así por ejemplo, se encuentra el efecto pasillo dentro de las organizaciones o los ruidos

naturales cuando se habla por teléfono. A continuación se presenta un gráfico que indica el proceso de comunicación según el modelo aplicado por Margaret DeFleur, Patricia Kearney, Timothy Plax y Melvin DeFleur. En este se indica que la comunicación es bidireccional es decir que a un mensaje transmitido existirá una respuesta; y esto a la vez se desenvuelve dentro de diferentes situaciones que influyen en todo el procedimiento. Este proceso permite la “transferencia de información, el intercambio de ideas [...] y establecer una unicidad de pensamiento entre el emisor y el receptor” (Belch, 2005; p. 151)



Referencia: DeFleur, 2005; p. 8

Como ya se mencionó anteriormente, el mensaje puede adquirir diferentes formas las cuales dependen principalmente del lenguaje que se emplee pues el sistema de comunicación específicamente humano es el lenguaje. Éste se identifica

como “un sistema de expresión, representación y comunicación” que a la vez “se apoya en un sistema de signos y reglas formalmente definido” (Pino, 2013; p. 8-10). Entonces el lenguaje es un medio que adopta cualquier forma codificada de expresión para anunciar algo. Existen dos tipos de lenguaje que a pesar de ser diferentes, en la comunicación se vuelven complementarios e incluso necesarios para comprenderlos. En primer lugar, se encuentra el lenguaje verbal que permite utilizar la voz para representar lo que dicen las palabras; así, se utiliza varias cualidades de la voz como el tono, la dicción, el ritmo, la entonación, entre otras. Sin embargo, en una conversación “sólo un 7% de las informaciones que extraemos (...) nos llega a través de las palabras (...). Un 38% nos viene del tono de la voz y un 55% del lenguaje corporal” (Jijena, 2009; p. 8). Pues “todas las personas cuando se comunican de forma oral, además de utilizar la boca para comunicarse, suele emplear otras formas de expresión como la mirada, los gestos o las posturas, con las que muestran ante su interlocutor actitudes de rechazo, afirmación, duda, etc.” Es por eso que como complemento al lenguaje verbal, los seres humanos empleamos de manera natural e innata y otras veces porque aprendemos desde pequeños el lenguaje no verbal.

Por un lado, el lenguaje verbal está formado por fonemas, morfemas, gramática, semántica y sintaxis; los cuales son componentes que estructuran de manera correcta al lenguaje. El fonema representa al lenguaje hablado; es decir a las unidades de sonidos; mientras tanto, el morfema representa a la unidad significativa más pequeña que la lengua es decir a la palabra (PSB, 2007; p.4). Por otro lado, la gramática es “el conjunto de normas de una lengua que nos permite comunicarnos con los demás y comprenderlos” (PSB, 2007; p.5). Así también, se encuentra la semántica que son

normas que permiten obtener el significado de los morfemas y de las palabras; dichas reglas dependen de la cultura en la que se desarrollan las personas pues el significado de una palabra no será el mismo, por ejemplo, en un país que en otro o en una comunidad. Incluso una palabra puede tener dos significados dentro de un mismo lugar; a lo que la semántica denomina connotación y denotación. Por un lado, la denotación es “la expresión original, o formalmente aceptada de la palabra, esta es la palabra que formalmente se encuentra en los diccionarios enciclopedias y es universalmente aceptada”, mientras que “la connotación es la forma alterna o secundaria en la que se utiliza una palabra” (Ejemplo de, s.f.). Finalmente, se encuentra la sintaxis que son las “normas para combinar las palabras de una lengua en frases gramaticalmente correctas” (PSB, 2007; p.5). Mientras tanto, el lenguaje no verbal es aquel que se realiza a través de señales o signos que se pueden comprender de acuerdo al lugar o cultura donde se desarrollan. Es decir, surge una comunicación complementaria a las palabras formada a través de gestos, posturas, imágenes, expresiones faciales y movimientos corporales. Si bien dentro de una conversación las palabras y los sonidos son importantes, los comportamientos o movimientos junto a los gestos y la imagen son parte fundamental para transmitir una idea. Con esto, Joan Costa señala que todo “comunica”.

Esto no es indiferente dentro de las organizaciones, las cuales también forman parte de sociedad que tiene sus propios estilos, herramientas y forma de comunicación. La comunicación se constituyó en un elemento central en la interacción de las organizaciones, sean privadas, públicas o de la sociedad civil, al punto que para

muchos ha sido la variable más importante para la proyección de la imagen (Amado, 2008; p. 13).

## **Comunicación Organizacional**

La comunicación ha formado parte, desde siempre, de toda organización social como parte fundamental de su nacimiento y desarrollo; pues el funcionamiento de un sistema supone una comunicación previa en la que las personas se ponen de acuerdo y conocen a cerca del entorno en el que se desarrollarán. “Las uniformidades de conducta, la interdependencia de los objetivos, las “costumbres” que forman parte de un sistema, las presiones ejercidas para conformarse a la norma, todo se produce a través de la comunicación de los miembros de un grupo” (Berlo, 2003; p.85). De igual manera, los seres humanos han formado parte de grupos formales e informales desde sus orígenes; buscando el beneficio mutuo. Al estar formadas por grupos de seres humanos, las organizaciones; como empresas públicas y privadas u ONG´S, son un ejemplo claro de entidades que también funcionan como sistemas sociales y por lo tanto se han desarrollado a partir de la comunicación. Antiguamente, la comunicación dentro de las organizaciones era un tópico que no requería de estudio; sin embargo, los cambios globales, entre los que se encuentra “el crecimiento espectacular de las telecomunicaciones, la informática y el aumento exponencial de flujos de información” han hecho que la organización sea una entidad que funciona de manera holística entre la sociedad y la empresa (Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership, 2012; p.2). De esta manera, “el centro nuclear de las relaciones en nuestra sociedad son cada vez más las empresas, cuyas acciones e interacciones inciden de modo

determinante en el entorno material, socioeconómico y cultural”; reconociendo que una buena comunicación se torna indispensable (Costa, s.f. p.150). La comunicación organizacional se origina como una disciplina que surgió en Estados Unidos a partir de “la comunicación del habla (speech communication); la persuasión (es decir, publicidad y propaganda juntas), el discurso público (u oratoria) y la Teoría de la Comunicación Humana” (Saladrigas, 2005; p. 2). Así se define como:

un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.

(Collado, 2005; p. 112)

A la definición de Carlos Collado, se puede agregar además otras definiciones que indican que la comunicación organizacional no posee una única explicación; pues es una herramienta compleja y variable. De acuerdo con la Public Relations Society of America y la International Association of Public Relations la comunicación organizacional “es una función o gestión administrativa que investiga, comprende y evalúa planes de entendimiento o beneficio mutuo entre una organización y sus diversos públicos” (Aguilera, 2008; p.16).

Según Joan Costa, la comunicación en una organización se desarrolla desde tres dimensiones: la institucional, la organizacional, y la mercadológica (Costa, s.f. p. 166). Pues considera que la comunicación no solamente se refiere al intercambio de mensajes, sino también “a todos aquellos estímulos diversos que actúan como tales en el discurso de la empresa” (Costa, s.f. 152). La primera dimensión está “ligada a la

presidencia y la visión de conjunto de la empresa” (Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership, 2012; p.3). La segunda “con la Dirección General y la de Recursos Humanos en los cambios culturales y en los correspondientes planes de comunicación interna” (Costa, 2005; p. 22) y por último la mercadológica que está relacionada con la comunicación mercadológica, optando por este nombre debido a la relación que tiene con la acción comercial y con los clientes (Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership, 2012; p.3).

No obstante, para cada empresa la política de comunicación será radicalmente distinta: en su concepto, en la forma de desarrollo, en las posibilidades que le ofrece, en el entorno de aplicación, en las técnicas utilizadas, en los medios a través de los cuales se transmite, en los públicos a los que se dirige, en los mensajes; sus contenidos y sus formas.

(Lacasa, 2004; p.19)

#### **a. Las clases de comunicación: Comunicación Interna y Comunicación Externa**

De esta manera, la comunicación corporativa se forma a raíz de dos tipos de comunicación; la interna y la externa. Por un lado, la comunicación externa

es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable, o a promover sus productos o servicios.

(Andrade, 2005; p. 32).

Lo que indica que una buena o mala comunicación con los públicos externos influye en el entorno tanto material como socioeconómico y cultural de la organización (Morales, s.f. p. 119). Pues no solamente permite a la empresa vender su producto o

servicio sino que también establece en los diferentes públicos ideas importantes sobre la organización. Ante esto, la comunicación externa se encuentra estrechamente ligada al marketing y a la publicidad debido a que permite a las organizaciones vender su producto o servicio a través de los medios de comunicación que se encuentran dentro de una comunicación de 360°.

La comunicación en 360° es una estrategia que se vale de un modelo de intervención que tiene entre sus características, permeabilidad y flexibilidad. Permeabilidad porque debe captar la realidad y necesidades del entorno, de las diversas audiencias y responder a ellas con distintas alternativas de acción, tanto en el campo de los mensajes como de los soportes comunicacionales. Y flexibilidad, porque cada organización es un caso y las reglas se construyen dependiendo de múltiples variables: metas, audiencias, estilo de mensajes, soportes comunicacionales, presupuesto, tiempos de acción, cultura organizacional entre otras.

(Veliz, 2006; p. 64)

Las organizaciones emplean los medios masivos como la televisión o la radio para captar la atención de los posibles consumidores y emitir el mensaje a cerca de su producto o servicio. Sin embargo, la comunicación del producto parte desde su creación, pues éste “en sí mismo se comunica, se posiciona, se diferencia...” (Morales, s.f. p.118); con características como la calidad, el precio e incluso el empaque. En la actualidad, existe el apogeo de una nueva forma de realizar publicidad la cual se la conoce como “below the line”, éstas son estrategias poco comunes en las que no se utiliza los medios masivos (Costa, 2005, p. 164).

Por otro lado, la comunicación interna “es el conjunto de operaciones de comunicación destinadas al personal de una empresa u organización” (Westphalen, 1993; p. 766). Es decir son actividades que se realizan para mantener buenas

relaciones con las personas o colaboradores que trabajan para una organización. Este tipo de comunicación será mejor detallado a continuación.

El proceso de comunicación en una empresa permite que tanto los públicos internos y externos conozcan a cerca de lo que la organización es; pues más allá de un buen producto, “la supervivencia está en la capacidad de ser único, diferente, de tener el atributo o el proceso diferencial es el ADN mismo” (Morales, s.f. p. 123).

### **b. Director de comunicación**

Ante esta necesidad de comunicar correctamente dentro y fuera de una organización, nace una nueva forma de comunicación administrativa a inicios del siglo pasado; la cual se desarrolla bajo el papel de un experto denominado el director de comunicaciones o Dircom.

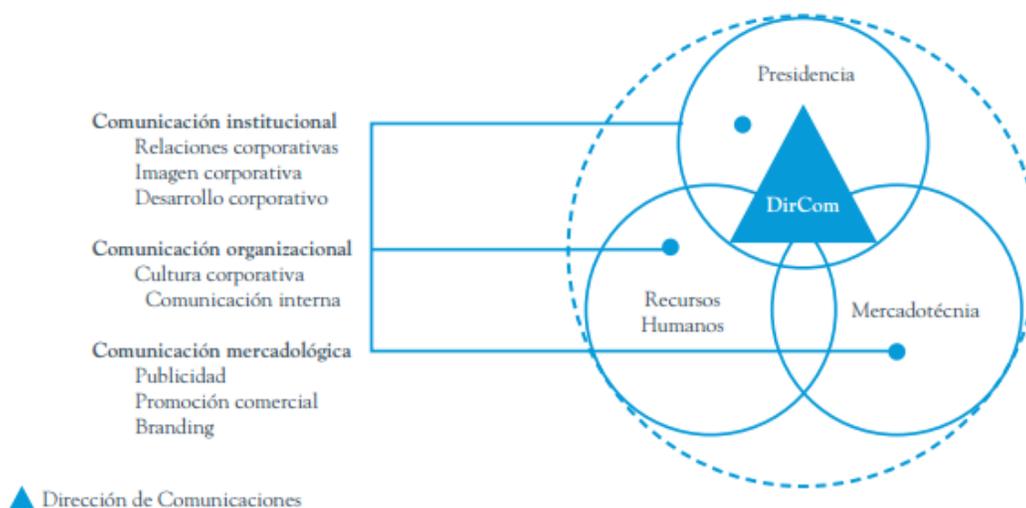
El DirCom es el efecto de los problemas propios de la era de las comunicaciones y de la información, que es la nuestra. [...] nace de la fusión de dos circunstancias en el marco de las ciencias sociales y humanas, y de la tecnología. Estas dos circunstancias concretas son: a) el surgir de una nueva conciencia de las relaciones del trabajo y las personas en empresas del Norte de Europa [...] y b) la necesidad de integrar las comunicaciones internas y externas...

(Revista Imagen y Comunicación, 2010; p.19)

Este es un enfoque propuesto por Joan Costa, reconocido comunicólogo, investigador y consultor corporativo, quien indica que el director de comunicación será quien maneje la comunicación global de las organizaciones pues “tiene a su disposición varias opciones y no sólo la empresa industrial y de servicios; tiene las

instituciones públicas y privadas, las Fundaciones, las ONG, los Gobiernos, las Administraciones, los institutos científicos y también el gran campo de la Consultoría..." (Zapata, 2011; p. 27). Dentro de éstas cumple con un rol de "estratega global" pues "su trabajo alcanza el todo y las partes de la organización, y también las interacciones entre la organización y su entorno social y material" (Revista Imagen y Comunicación, 2010; p.20). Así dentro de cualquier entidad en la que se desarrolle deberá vender a los públicos tanto internos como externos no solamente un producto; sino la concepción de toda una organización, que se enfoque a los tres ámbitos de la comunicación antes mencionados. Así en el ámbito institucional se encargará de las relaciones corporativas, imágenes corporativas y el desarrollo corporativo; por otro lado en la comunicación organizacional; deberá relacionarse y fomentar la cultura corporativa a la vez de manejar la comunicación interna. Finalmente, entre sus obligaciones se encuentran la comunicación externa o el área comercial que es la publicidad, promoción comercial y branding.

Gráfico 2: Los ámbitos de la comunicación



Fuente. Costa, Joan (2012): El DirCom hoy

Fuente: Costa 2012

En otras palabras, el DirCom es el estratega y gestor de las comunicaciones y los activos intangibles de la empresa; entendiendo a éstos como los valores diferenciales y competitivos y clasificándolos en la Identidad, la Cultura, la Comunicación y las Relaciones, la Imagen, la Reputación y la Responsabilidad Social (Revista Imagen y Comunicación, 2010; p.20).

## La Identidad, la imagen y la Reputación de la Organización

Los líderes de las organizaciones a través de los años han ido cambiando la forma de hacer las cosas con respecto a sus empresas o entidades en general pues detalles que en un principio no eran importantes para el desarrollo social y económico de las organizaciones cobran importancia en el siglo XXI. En primer lugar, en la actualidad “las empresas ya no se manifiestan solamente a partir de lo que hacen (sus productos

y servicios), sino también de cómo lo hacen (su calidad, su estilo), expresando así lo que son (su identidad diferenciada y su cultura), y finalmente a través de cómo comunican todo ello (imagen pública)” (Costa, 2009; p. 129). Tanto la comunicación interna como la comunicación externa desarrolla en los diferentes públicos el conocimiento de lo que una empresa o entidad “es y hace” en la sociedad o comunidad en la que se desenvuelve. Al conjunto de estos parámetros, Joan Costa los denomina como identidad corporativa, definiéndola además como un signo que diferencia los productos o servicios de una organización en relación a los competidores (Costa, 2009; p. 128). Por otro lado, para Antonio Lacasa (2004; p.96):

La identidad corporativa, es la imagen que tiene un determinado público sobre la organización y estará de alguna manera determinada por todas las acciones de la empresa y su representación, al tener aspectos visuales muy importantes en su identificación.

Por lo tanto, esto se realiza mediante dos aspectos que resultan complementarios ya que en primer lugar se encuentran los elementos visuales y los aspectos profundos que definen la organización (Mut, s.f. p. 2). Según Cees Van Riel, existe una “autorepresentación planificada y operativa de una empresa que se desarrolla de tres formas diferentes, [...] comportamiento, simbolismo y comunicación” (Fuentes,s.f.;p.53). A través de otra clasificación pero refiriéndose a iguales elementos, Costa clasifica a la identidad en cinco elementos: verbal, visual, cultural, objetual y ambiental (Costa, 2009; p. 128).

#### **a. Identidad verbal**

Con respecto a los aspectos lingüísticos, la identidad de una organización al igual que de una persona se desarrolla a través de signos que se crean desde el origen de una marca. Así, por ejemplo, existen factores como el nombre de la empresa que por el hecho de crearlos o desarrollarlos, adquieren originalidad y unicidad. Al aspecto lingüístico, se adhieren además el slogan que generalmente se emplea para diferenciar algún aspecto en específico y que diferencie a la marca.

### **b. Identidad visual**

Por otro lado, la identidad de una organización también se enfoca en la identidad visual; es decir en todos aquellos elementos realizados principalmente por los expertos en diseño gráfico. “El impacto de esta nueva disciplina gráfica en las empresas y en el público, ha sido tal, que cuando hablamos de identidad corporativa pensamos automáticamente en logos y marcas” (Costa, 2009; p. 129). Pues si el diseño se encuentra correctamente vinculado con el nombre de la organización, crea un efecto de reconocimiento en los públicos que permite que las personas tengan a dicha marca en la mente. Para eso, los diseños que se obtengan deben ser funcionales; es decir que sean originales, versátiles fáciles de memorizar. Además deben tener una estructura semántica; siendo compatible con las metas u objetivos y deben ser formales; lo que indica que debe seguir con cualidades estéticas que sean compatibles entre estilo y contenido. Con respecto a la identidad visual, las organizaciones cuentan con diferentes elementos que permiten diferenciarlos de otras organizaciones; siendo éstos, por ejemplo, el logotipo, los colores, la tipografía. El logotipo es *“el primero de los signos visuales de identidad. Forma particular que toma una palabra escrita con la*

*cual se designa y al mismo tiempo se caracteriza una marca comercial, grupo o una institución”* (Costa, 2009). Muchas organizaciones combinan el logotipo junto a un símbolo para mayor recordación e individualización. El símbolo, por otro lado, puede adoptar varias formas; por lo que se clasifica en representaciones que los agrupan según sus rasgos. Así por ejemplo se encuentra: la representación realista, figurativa no realista, pictograma y la representación abstracta. Por otro lado, los colores también son importantes al momento de emplear un logotipo pues debido a que cada color tiene un significado; es importante que representen la ideología o misión de la organización. “Un identificador secundario importante es la gama cromática, que es una combinación distintiva de colores con los que se identifica una institución y es un elemento identificador portador de una notable carga funcional y psicológica” (Amado, 2008; p. 67). Lo mismo ocurre con la tipografía, pues las organizaciones deben emplear tipos de letras que los identifiquen y sobre todo que sean legibles. Debido a que los “signos, símbolos, logos y marcas son elementos sensibles a la visión”, y que “la marca gráfica gira alrededor de “toda la organización empresarial, sus recursos, sus propiedades, sus eventos, sus medios, soporte y mensajes”; es importante que ésta sea constante y esté bien definida (Costa, 2009; p.129).

Con esta finalidad, las organizaciones han realizado un manual de identidad visual el cual se reconoce como un documento en donde se encuentra la descripción de los elementos de la identidad. Así; generalmente, un manual está formado por la identidad cultural de la empresa pues se detalla la misión, visión y valores. Posteriormente, se encuentra el esquema de trazado del símbolo que “es un gráfico que establece la relación entre las distintas partes que lo componen” y sirve para producir un modelo

“cuando no se puedan utilizar medios mecánicos o informáticos” (EPSAR, s.f. p.2). También se puede encontrar la tipografía utilizada o las tipografías auxiliares; así como los colores empleados y el sistema en el que se utiliza. Además se encuentra las dimensiones los usos incorrectos y las aplicaciones en material BTL.

A pesar de que los componentes visuales forman parte fundamental de la identidad de las organizaciones, “el nivel de la simple percepción visual y audiovisual ha sido superado en la era de los servicios” por lo que las personas cada vez más se fijan en las emociones y experiencias que puedan obtener (Costa, 2009; p.130). De esta manera surge la idea de identidad cultural.

### **c. Identidad cultural**

Los servicios son las personas interactuando con personas. Prestar un servicio es implícitamente asumir una conducta relacionada directamente con el cliente. La conducta del empleado representa la conducta corporativa [...]. Y siendo así, la conducta es una parte de su identidad. Lo que la inspira y la materializa se llama cultura.

(Costa, 2009; p.130)

La cultura es “el conjunto de creencias, valores, y pautas de conducta, compartidas y no escritas por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos” (Capriotti, 2009; p.145). En forma similar, “Kottler la define como el grupo de normas o maneras de comportamiento que un grupo de personas han desarrollado a lo largo de los años” (Ritter, 2004; p.53). De ahí que dentro de toda organización exista, aunque de una manera débil, una cultura; pues cuando hay

interacción y una relación entre los miembros se crea una forma de ser y hacer las cosas.

Por esta razón, los órganos directivos de una entidad deben establecer los mecanismos necesarios de actuación sobre la Cultura Corporativa, para intentar que dicha cultura (es decir, los valores, creencias y pautas de comportamientos de los miembros de la organización) sean acordes con los planteamientos establecidos en la Filosofía Corporativa, para lograr que la organización tenga una actuación coherente con sus postulados globales, y que el comportamiento de sus miembros sea el adecuado para facilitar el logro de los objetivos de la organización.

(Capriotti, 2009; p.147).

Como lo menciona Capriotti, la cultura organizacional tiene factores que dinamizan la organización; los cuales evolucionan a medida que se plantean nuevos retos. La organización debe tener una filosofía que es “la concepción global de la organización establecida desde la alta dirección para alcanzar las metas y objetivos de la entidad” (Capriotti, 2004; p.139). Entre estos se encuentra la misión que responde a dos preguntas “¿Qué hace la empresa? ¿Cuáles son los bienes que produce y los servicios que presta?” (Aguilera, 2008; p. 36). Es decir explica la razón de ser de una empresa. De esta manera se puede determinar a los públicos tanto internos como externos que interviene en la organización; así como los productos o servicios que se debe ofrecer para estar de acuerdo con la razón de ser de la empresa. Una vez definido esto, también se podrá conocer a cerca de la competencia ya que se define a través de las acciones que la organización va a hacer. Por otro lado, la visión, otro de los factores, responde a la pregunta de ¿hacia dónde quiere ir la organización? así “su utilidad radica en dinamizar los procesos al guiar a todos los colaboradores de la

organización hacia unos mismos fines” (Aguilera, 2008; p. 36). Generalmente, la visión se trabaja bajo un tiempo estimado para conseguir un objetivo; por lo que debe ser una meta alcanzable que motive a los trabajadores a conseguirlo.

La Misión y la Visión Corporativas representan dos caras de la misma moneda. Es decir, son complementarias. La Visión establece a donde se quiere llegar, y la Misión define los beneficios, las soluciones o los valores que la organización va a satisfacer para alcanzar su Visión.

(Capriotti, 2004; p.141)

Dichas ideas estarán dirigidas a todo tipo de públicos de los cuales se hablará posteriormente. Entre otro de los componentes de la cultura organizacional se encuentra los valores corporativos que según Aguilera y Camacho representan “el verdadero lenguaje de la organización” ya que éstos son “las reglas del juego que rigen el comportamiento cotidiano de los miembros de la organización” (Aguilera, 2008; p. 36) y por lo tanto la identidad de la misma. Los valores pueden ser tradicionales como el respeto, la honestidad, la tolerancia o existen organizaciones que crean sus propios valores para adecuarlos tanto a su filosofía como a su misión y visión. A estos elementos, se debe incluir además a los comportamientos y normas que se toman dentro de la organización por parte de los empleados o colaboradores.

La cultura se encuentra influenciada por (Amado, 2008; p. 69):

- Personalidad y normas del fundador
- Personalidad y normas de personas claves
- La evolución histórica de la organización
- Los éxitos y fracasos de la organización

- La personalidad de los individuos (carácter, creencias y valores)
- El entorno social

Si bien la cultura organizacional se lleva a cabo dentro de la empresa o institución para los colaboradores; esto también se ve reflejado en los públicos que no tiene relación directa o trabajan para dicha organización. Esto es evidente de acuerdo a las funciones de la cultura (Aguilera, 2008; p. 37):

- Definir los límites
- Dar sentido de identidad
- Establecer intereses comunes
- Socializar y direccionar al trabajador
- Coordinar toda la organización
- Unificar las reglas del juego
- Generar dinámicas productivas

A la identidad visual, verbal y cultural; se puede agregar otras dos identidades, denominadas como ambiental y objetual. Esto se da debido a que, en la actualidad, las organizaciones han aprendido y “cuidan su imagen a través de todas sus expresiones formales como su publicidad y su identidad visual, que es la suma del diseño de su logotipo hasta la arquitectura e sus edificios y oficinas pasando por el de su papelería comercial y estado de su flota de vehículos” (Ritter, 2004; p. 1).

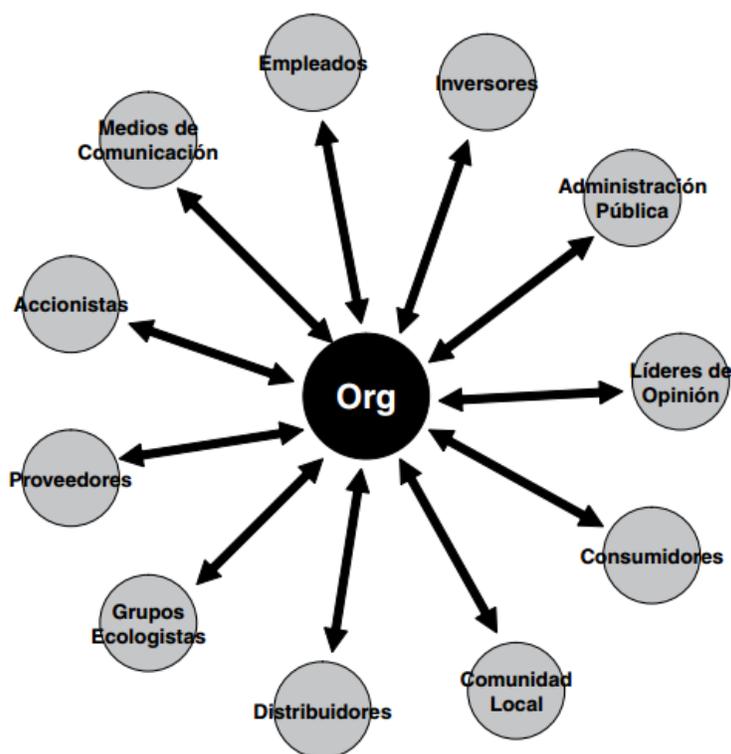
#### **d. Públicos**

Al hablar de la identidad de la organización se vuelve fundamental referirnos a los públicos a los que la organización está enfocada; precisamente uno de los principales cambios que se han realizado es el de cambiar la palabra público a públicos. “Esta modificación por pequeña que parezca (paso del vocablo singular a plural) no fue solo la modificación de una palabra sino la variación de toda una concepción del sujeto receptor” (Capriotti, 1999; p. 36). Así en la actualidad se puede entender como público a “cualquier individuo o grupo que se relaciona de alguna manera con la empresa, independientemente del nivel de relación o causa de ésta” (Lacasa, 2004; p. 68). De la misma manera, para Capriotti (1999) el público es un concepto amplio que representa a todos los individuos que tiene relación con la organización y que no solamente incluye a los consumidores. Las descripciones sobre un público pueden desarrollarse según diferentes características; no obstante, dentro de la comunicación organizacional se los define por rasgos demográficos, sociales, culturales y económicos. Posteriormente surge otro concepto con la idea de que los públicos deben estar vinculados con la organización; a ésta se la denominó como stakeholder; definiéndola como personas que se encuentran conectadas o unidas a una organización porque tiene consecuencias mutuas (Capriotti, 1999; p. 37).

Para las organizaciones es de vital importancia conocer cuáles son los públicos con los que se relaciona y saber cuáles son sus características e intereses, ya que ello condicionará la elección de los atributos del Perfil de Identidad Corporativa y la gestión de la Comunicación Corporativa de una organización.

(Capriotti, 2004; p.172)

El mapa de públicos de una organización permite conocer a los verdaderos grupos de personas que influyen de una u otra manera dentro de la organización. Así lo indica Adriana Amado quien menciona que “la realización de un mapa de públicos permite determinar cuáles son los grupos con los que se relaciona, actual o potencialmente, y analizar cómo ha sido dicho eracionamiento” (Amado, 2008; p. 87). Así en el siguiente ejemplo de Capriotti, los principales público o también denominados stakeholders son los clientes, proveedores, medios de comunicación, empleados, etc.



(Capriotti, 2004; p. 176)

“Es muy importante dentro de cada categoría, saber definir el perfil, ya que conforma el acceso y el mensaje a realizar” (Lacasa, 2004; p. 68). Conocer a los públicos supone:

- Poder adaptar los mensajes a su perfil, necesidades y experiencias.
- Elegir los medios óptimos para su alcance.
- Desarrollar una mejor programación.
- Elegir las estrategias más convenientes.
- Plantear objetivos más ajustados con la realidad.
- Conseguir, en definitiva, mayor eficacia de comunicación.

“Dentro del perfil, un mayor o menor tamaño del grupo, el tipo de relación que establece con la empresa y su importancia para ésta...” permite clasificar a los públicos de diferente manera; sin embargo, la más común es aquella que divide a éstos en públicos internos y externos (Lacasa, 2004; p. 68). Los públicos internos es aquel grupo que trabaja para la organización; mientras que los públicos externos son aquellos formados por las personas que no trabajan en la organización pero forman parte del entorno y la productividad.

Observando el nivel de complejidad creciente que se da en la diferenciación de los públicos de una organización, ha ido surgiendo un conjunto de propuestas más complejas, que intentan superar los problemas de la tipología referida anteriormente. Entre las múltiples opciones existentes, podemos citar, por ser pionera en el área de la comunicación corporativa y relaciones públicas, aquella que proponen Grunig y Hunt (1984, citando a Esman, 1972), basándose en las relaciones o vínculos que se establecen entre una organización y sus públicos.

(Lacasa, 2004)

Esto quiere decir que la clasificación de internos y externos no justifica la manera en que realmente se dividen los públicos; es por eso que se han creado otras clasificaciones. Por ejemplo, a partir del modelo de Grunig y Hunt, se plantea la división de los públicos según el entorno. Por lo que se clasificaría en públicos del entorno interno, públicos del entorno de trabajo y públicos del entorno general (Capriotti, 1999).

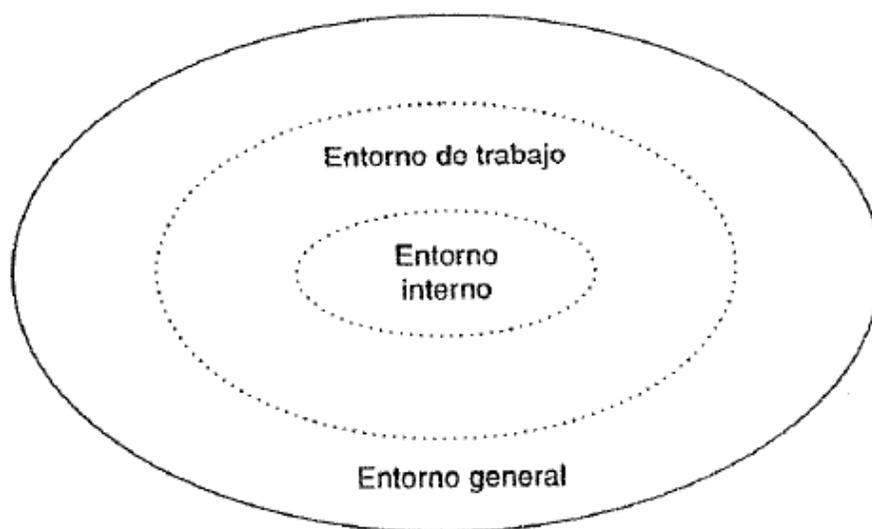


FIG. 2.1.

Capriotti, 1999; p. 47

En cualquiera de los casos, el problema (o la solución) radica en incluir dentro de una etiqueta a cada uno de los públicos con los que se relaciona una organización. Y tal vez la respuesta no esté en dar una tipología compartimentada de los públicos de una organización, sino todo lo contrario: en identificar individuos que tengan una interacción con una organización, y simplemente etiquetarlos según la relación similar que se establezca entre ellos y la organización. Es decir, identificarlos solo en

cuánto miembros de un público determinado. Así cada organización genera sus propios públicos.

Capriotti, 1999; p. 48

La identidad organizacional, a través de los diferentes elementos antes mencionados, se incorpora en la estrategia y tácticas de la empresa para construir una imagen global que sea evidente a todos los públicos. Pues Joan Costa “comunicar, expresar la identidad por todos los recursos posibles es construir la imagen” (Costa, 2009; p.132). Dicha imagen debe ser actualizada, innovadora, acorde con los gustos y exigencias de los públicos; “impulsando constantemente [...] la personalidad de la empresa conforme a la estrategia corporativa” (Costa, 2004; p. 133).

#### **e. Imagen**

En la actualidad, las nuevas condiciones del mercado han cambiado y los líderes de las organizaciones entienden que han surgido diferentes situaciones que los ponen en una realidad diferente a la de siglos pasados. Entre dichos cambios se encuentra la homogeneización de los productos o servicios que implica que cada vez existe menos diferencia entre las cualidades de la competencia. Esto se da debido a, según Capriotti, “a la reducción de los costes de acceso a la tecnología, a las innovaciones tecnológicas en los productos, o incluso, debido a que los propios fabricantes de marcas producen para las denominadas marcas de distribuidor” (Capriotti, 2013; p. 7). Muy relacionado con esto, se da la saturación de los productos o servicios que indica que las organizaciones tienen una gran oferta; sin embargo, los productos no tienen un elemento diferenciador. De igual manera, existe una aceleración del consumo en

donde “los productos/servicios tienen un ciclo de vida cada vez más corto, con lo cual es difícil llegar a una identificación plena de los mismos” (Capriotti, 2013; p. 7-8). A la vez existe una saturación comunicativa debida a las nuevas exigencias de los públicos y a lo que las organizaciones tienen que comunicar.

Como consecuencia, las organizaciones se ven en la necesidad de modificar la imagen; creando valor para la empresa con la finalidad de convertir a este elemento en un activo intangible estratégico. Así se podría definir a la imagen corporativa como a “aquella percepción que tienen los públicos acerca de una organización en cuanto entidad como sujeto social” (Capriotti, 2013; p. 15). Es decir aquellas estructuras mentales que se forman los públicos sobre las actividades que realiza y las conductas que toma ante la sociedad. También puede definirse como “la lectura que hacen los distintos públicos de la institución, es el conjunto de opiniones, intereses, prejuicios y sentimientos que tiene el público a cerca de una organización” (Amada, 2008; p. 90). “Es necesario aclarar que la imagen no es una construcción espontánea, sino que es fruto de una construcción históricamente determinada a partir de múltiples causas” (Amado, 2008; p.90). Generalmente, se debe recurrir a mediciones de imagen públicas sectoriales, o bien a investigaciones de la propia institución. Es por eso que según Joan Costa, para medir si una organización tiene o no buena imagen se debe tomar en cuenta; en primer lugar, cuáles son los tributos o valores que forman la organización y con eso la imagen (Costa, 2004). Posteriormente, se debe asociar las ideas positivas o negativas que se crean los públicos; es decir, entender el porqué de dichas estructuras mentales. Además es importante realizar una evaluación según los grados

en los que se califica a los diferentes atributos; ya que esto permitirá tener una clara idea de la magnitud de la buena o la mala imagen (Costa, 2004).

## **f. Reputación**

“Sostenibilidad, credibilidad, transparencia, compromiso con la sociedad y, en definitiva, Reputación son los criterios por los que van a ser juzgados los desempeños de las empresas del siglo XXI”

José Antonio Llorente

A la imagen corporativa, se suma la construcción de un elemento fundamental que surge de la opinión pública. Ésta es uno de los factores más dañinos o benéficos para una empresa pues la conciencia colectiva juzga las acciones que la empresa realiza para bien o para mal (Zarzalejos, 2011, p. 9). A diferencia de la imagen, “la reputación está vinculada fundamentalmente a la actitud y a la conducta de las personas y de las organizaciones y de los miembros que la integran” (Ritter, 2004; p.1). Los diferentes stakeholders buscan congruencia entre lo que se hace y lo que se dice basados en los valores y principios de la organización. Tanto la imagen como la reputación tienen diferencias pues como ya se mencionó antes no es lo mismo construir una imagen que obtener una buena reputación a través de las acciones. Cada día, los diferentes públicos “se sienten empoderados, con mayor atribución para reclamar y exigir sus derechos” (Ducci, 5 de Agosto 2013). Ante esto, las organizaciones deben trabajar para satisfacer las necesidades tanto del público interno como del público externo para que estos finalmente se encuentren satisfechos con el servicio o el producto. Dichos comentarios son los que dan reputación a una marca;

convirtiéndose de esta manera en “ventaja competitiva” debido a que posee características reconocidas que lo hacen diferente de la competencia (Alloza, 2011; p. 13). Es decir, la reputación es un elemento que se los consigue a través de los años cuidándola constantemente, ya que representa un activo intangible que se puede dañar fácilmente sin la oportunidad de recuperarlo en su totalidad (Ritter, 2004, p. 4).

La crisis de la Reputación nace hace poco más de diez años con la desaparición de grandes empresas y compañías que ocupaban destacados puestos en sus respectivos rankings, entre estas se encuentran Tyco, Worldcom, Parmalat, etc. En la actualidad a la reputación se lo puede definir como “un sentimiento positivo que integra tres vectores relevantes: la reputación es admiración, es buena estima y es confianza que las personas sienten hacia otra persona, empresa o institución” (Alloza, 2011, p.14). La Reputación dentro de una empresa toma importancia debido a que la precepción del consumidor, cliente, empleados, entre otros impacta en el negocio de manera directa (Reputación Corporativa, s.f.). Así también, conocer el concepto que tiene el público de la marca y sus productos permite a la empresa y a sus directivos medir la confianza y fidelidad que tienen entre ellos. Ángel Alloza menciona que la Reputación es escudo para las crisis. Así también, es importante “porque en este nuevo escenario, la opinión de los consumidores está impulsando **cambios en las empresas**” (Reputación Corporativa, s.f.).

Según el modelo de H+K Strategies y Gfk Adimark, la Reputación de una empresa se puede medir según seis características básicas (Reputación Corporativa, s.f.). La primera se denomina dimensión emocional. Ésta se basa en el grado de identificación,

recordación, admiración y sentimientos positivos que tienen los stakeholders hacia las marcas (Reputación Corporativa, s.f.). Posteriormente, se encuentra el desempeño financiero, en el cual se analiza el crecimiento y la solvencia económica (Reputación Corporativa, s.f.). Así también, la responsabilidad social influye en la formación de la Reputación ya que se toma en cuenta el cuidado del medio ambiente, compromiso con la comunidad, la honestidad y la transparencia al realizar el producto. “La mejor forma de hacer bien las cosas y adquirir una buena reputación es sin duda que la empresa se preocupe por los demás, tienes que proteger lo que a la gente le importa; el ambiente, sus hijos, su salud” (Ballesteros, 2013). La cuarta característica se basa en el ambiente laboral; por un lado, es necesario que la empresa con Reputación tenga la capacidad para atraer y conservar personal talentoso, y a la vez deben retribuir a los empleados por el trabajo que realizan (Reputación Corporativa, s.f.). Por ejemplo, deben tener sueldos justos, horarios de trabajo definidos y los diferentes beneficios necesarios como alimentación y seguridad laboral. Así también, un rasgo principal es la gestión y liderazgo que tiene tanto la empresa como sus directivos ya que se toma en cuenta la visión a futuro, la calidad de la gestión y eficiencia y el liderazgo en el sector (Reputación Corporativa, s.f.). Como parte principal, el producto y el servicio que se ofrece habla y define la Reputación de las marcas, antes esto se califica, la calidad, la innovación, la atención al cliente y la confianza.

Una de las herramientas más utilizadas son las redes sociales pues “este comportamiento positivo se ha convertido hoy en un factor determinante para el futuro de empresas e instituciones en la era de la información, la conectividad y las redes sociales” (Alloza, 2011: p. 15).

Hoy en día tenemos diferentes formas de contactarnos con las personas, incluso con gente que no está cerca de nosotros, por eso es importante cuidar lo que se diga. Por ejemplo las redes sociales, son una gran fuente de información en donde tú puedes ver que opinan otras personas de un producto o servicio porque ahora pueden decírtelo simplemente escribiendo a tu página pública. Se trata de una reputación digital que tenemos que aprender a manejarla.

(Ballesteros, 2013)

“La Reputación es hacer que las personas, así compren o no compren tu producto, usen o no usen tus servicios, hablen bien de la empresa, simplemente porque conocen de ella y su excelente forma de hacer las cosas” (Ballesteros, 2013).

## **La Comunicación Interna**

En un principio, la comunicación era solo unidireccional y a través de herramientas en las que no se tenía contacto entre los diversos grupos empresariales. Los empleados interactuaban con otros empleados y los empresarios con otros empresarios; transmitiendo únicamente lo que los empresarios querían mas no lo que los empleados necesitaban o deseaban. Sin embargo, la competencia, la exigencia de los consumidores y la influencia de los empleados han hecho que la información y la comunicación entre los colaboradores sea parte fundamental de la productividad. En el siglo XXI surge una manera nueva de comunicación, la cual busca cumplir tanto con los objetivos de la empresa como de las personas que trabajan en ella. Es decir, “la gestión empresarial del siglo XXI empieza a olvidarse del modelo tradicional de liderazgo basado en una mentalidad conservadora, paternalista y autoritaria” para sustituirla por una “mentalidad amplificadora con un modelo nuevo, moderno,

emprendedor y motivador” (Morales, 2001; p. 1). De igual manera Collado, señala que la “comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y el mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales” (Collado, 2005). Es así como nace la comunicación interna, entendida como “aquella que se desarrolla en el interior de una determinada organización [...] para complementar la obtención del objetivo social de la misma” (Torvá, 2003; p.240).

La comunicación interna es un proceso fundamental y complejo en las organizaciones; por lo que “los directivos tienen que estar comprometidos con la idea de que la comunicación con los empleados resulta esencial para el logro de los objetivos empresariales” (Saló, 2008; p. 39). Ante esto básicamente quiere cumplir con tres objetivos (Aguilera, 2008; p. 17):

- Brindar la información sobre la gestión
- Brindar información del contexto
- Permitir la retroalimentación

La comunicación dentro de una organización debe funcionar como cualquier proceso de comunicación en la vida cotidiana ya que al formar parte de una comunidad siempre se ven en la obligación y en la necesidad de compartir ideas y pensamientos. Así, existe un emisor el cual desea transmitir un mensaje a un público en específico. Este público, también denominado receptor, decodifica el mensaje y finalmente genera una respuesta o también denominado como “feedback”. De acuerdo al emisor y al

receptor, se genera tres formas de direccionar la comunicación dentro de una organización. En primer lugar, existe la comunicación descendente que es aquella que “se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales” (Brandoli & Gonzales, 2009; p. 35). Este tipo de dirección es fundamental para transmitir los objetivos principales de la empresa, además de los rasgos culturales y de identidad como la misión, visión, normas y reglas. “En este sentido tiene como objetivo dar instrucciones claras y específicas del trabajo que se debe realizar” (Ritter, 2008; p.23). Por lo que los mensajes deben ser claros, interesantes y de fácil comprensión; además y como es evidente en el idioma y lenguaje común al entorno.

Kreps (1990) y Lucas Marín (1997) coinciden en afirmar que sus principales funciones son: enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía; proporcionar a los miembros de la organización, información relacionada con el trabajo y un análisis del desempeño del mismo; facilitar un resumen del trabajo realizado; instruir a los miembros para que reconozcan los objetivos de la organización.

(Morales, s.f.; p.6)

Así también, existe la comunicación ascendente que como su nombre lo indica es cuando el mensaje va desde los empleados hacia los directivos, es decir por lo general se da para retroalimentar lo comunicado anteriormente por éstos últimos o para reportar novedades, problemas en el avance de sus tareas. Así también, la comunicación ascendente sucede con “el fin de obtener datos, noticias, opiniones, aspiraciones, deseos y moral laboral del personal” (Torv, 2003; p.248). “El objetivo es que todos se sientan protagonistas de la actividad y de los objetivos corporativos, que afloren energías y potencialidades, fomenta ideas y estimula el consenso” (Brandoli & Gonzales, 2009; p. 36).

Para lograr una correcta transmisión de comunicación ascendente, fidedigna y real la dirección debe enfatizar en la necesidad de recibir informaciones “altamente PRECISAS”, nunca debe premiar la retroalimentación positiva, así podrá crear una dinámica que permita el ascenso tanto de comunicación positivas como negativas, que se aproximen al máximo a la realidad de la organización en cualquiera de sus áreas, departamentos o lugares de trabajo.

(Morales, s.f.; p.7)

Gary Kreps en *Organizational Communication* plantea que la comunicación ascendente permite que los directivos conozcan y determinen la claridad de sus mensajes y el nivel de comprensión por parte de los empleados. Además “alivia las tensiones generadas en el proceso de producción y aporta al sentido de compromiso al valorar a los colaboradores como sujetos partícipes de la iniciativa empresarial” (Aguilera, 2008; p. 19).

Por otro lado, se da también la comunicación horizontal que es aquella que “se produce entre personas y departamentos que están en un mismo nivel jerárquico, por lo tanto se desplaza siguiendo las líneas horizontales del organigrama, en sus diferentes niveles, produciendo un intercambio de informaciones entre compañeros o iguales” (Morales, s.f.; p. 7). Generalmente, dentro de esta comunicación, los empleados e incluso los directivos se sienten más abiertos a decir las cosas; por lo que tiene mayor efectividad.

Los mensajes horizontales son principalmente de naturaleza coordinadora, para que sean efectivos es imprescindible que existan unas relaciones interpersonales ágiles y cooperativas entre los miembros de la organización que les permita desarrollar confianza entre ellos, comunicarse de forma eficaz y generar cooperación.

(Morales, s.f.; p. 7)

A pesar de que las tres direcciones antes mencionadas son tradicionales analizadas dentro de las organizaciones, en la actualidad existe una nueva dirección que está presente en las organizaciones innovadoras (Saló, p.42). A ésta, se la denomina comunicación transversal debido a que el mensaje pasa por “las distintas redes y circuitos hasta llegar al receptor final” (Saló, p.42). Es decir los distintos niveles jerárquicos así como las distintas áreas poseen la misma información que se desea comunicar; tomando en cuenta que se debe aplicar distintas herramientas y distintas formas de expresar el mensaje para un buen entendimiento por parte de todos los públicos internos. Los mensajes transversales “tienen el compromiso de modificar ciertos comportamientos, elevar el espíritu de trabajo en equipo, aumentar el rendimiento, ganar en eficacia y satisfacción, incrementar la competitividad y dinamizar el potencial creativo y la innovación” (Brandoli & Gonzales, 2009; p. 36).

Por otro lado, con respecto a la manera en que llega el mensaje a los públicos dentro de una empresa, la comunicación interna puede ser de dos formas; denominándose formal o informal. “La comunicación formal representa los componentes explícitos y planificados de la organización” (Saló, p.41). Es decir son aquellos mensajes que tanto la Dirección general como el departamento de comunicación desean decir; para lo cual buscan una estrategia y las herramientas adecuadas. Principalmente, la comunicación formal aborda temas laborales y de gran interés para los públicos internos; no obstante, los mensajes suelen llegar de manera lenta debido a que se debe cumplir con las normas y los tiempos institucionales establecidos (Brandoli & Gonzales, 2009; p. 34). No obstante la comunicación formal

no se puede llevar a cabo sin acciones que comuniquen de manera correcta la información. Para esto Amado plantea diferentes herramientas como: auditoría, correo, memorias, anual, reuniones, boletín, evaluación de desempeño, House Organ, buzón de sugerencias, eventos internos, programa de iniciativas, carteleras, etc (Amado, 2008; p. 71).

Mientras tanto, la comunicación informal es aquella que se da sin ninguna planificación por parte de las personas encargadas, pues son mensajes que se forman por las conversaciones entre los empleados y compañeros de trabajo; adoptando el nombre de rumores (Brandoli & Gonzales, 2009; p. 35). Los mensajes dentro de la comunicación informal se divulgan con mucha rapidez; por lo que, en muchas ocasiones, el mensaje se distorsiona y provoca malos entendidos. Un ejemplo de esto se puede analizar en el rumor.

El rumor forma parte natural del sistema de comunicación interna pues se da en todas las jerarquías organizacionales sin tener una estructura específica o un control. Generalmente, la comunicación informal se da cuando "...los canales de comunicación formal no proporcionan la suficiente información a los miembros de la organización sobre la vida y funcionamiento de la misma y recurren a otras fuentes para obtenerla" (Morales, 2001; p. 5). Debido a la falta de información, en una empresa u organización se puede destacar cuatro tipos de rumores. El primero está ligado con los sueños de los empleados, el segundo con la ansiedad y temor de quien transmite el mensaje, el tercero con el deseo de dividir la opinión y el cuarto con la necesidad de presumir la obtención de información privilegiada o primicia que se posee (Ritter, 2008; p.27). A pesar de que su existencia en las organizaciones es natural, el rumor puede perjudicar

el proceso de comunicación formal ya que la información verdadera muchas veces se ve tergiversada por aquellos transmisores de los rumores. Los gerentes pueden optar por tres opciones cuando se encuentran frente a un rumor. De esta manera, pueden ignorar los rumores optando por una opción aislada es decir que se encuentran “privados de la información” y por ende no la transmiten (Ritter, 2008; p.29). Pueden participar de los rumores solamente cuando éstos actúan a su favor, es decir “promoverán la circulación de los rumores pero tendrán acceso a qué es lo que se está diciendo respecto de una situación o tema en específico” (Ritter, 2008; p.29). Por último, pueden optar por ser miembros de la “Radio Pasillo”, es decir que se dejan influenciar y forman parte de la transmisión de los rumores (Ritter, 2008; p.29). Es importante mencionar que los rumores dentro de una organización crean una perturbación en la calidad de la información que puede llegar a afectar la imagen y reputación de la compañía.

Como es evidente, la comunicación interna está dirigida a un solo tipo de público; es decir, está dirigida para aquellas personas que trabajan dentro de la organización o interviene de una u otra forma en los procesos de producción. Así el primer público al que se debe dirigir un mensaje dentro de la empresa es a los empleados o colaboradores, ya que ellos serán los que tengan el primer contacto con los consumidores y serán los que motiven a la compra de un producto o al uso de un servicio. A la vez, deberán transmitir las convicciones y expectativas en cuanto a los objetivos estratégicos de la empresa (Saló, p.43). Es por eso, que los empleados deben conocer su empresa y las perspectivas que ésta tiene a futuro a través del dialogo y la buena comunicación con sus directivos; quienes, como ya lo mencionamos

antes, son los principales generadores de ideas. Es importante recordar que los empleados “son también votantes, accionistas, consumidores, miembros de comunidades vecinas a los centros de operación de las empresas en las cuales trabajan o activistas en diferentes organizaciones no-gubernamentales” (Ritter, 2008; p.11). Esto indica que una vez que cumplen con su horario de trabajo, los empleados se vuelven parte del público externo, siendo una referencia o portavoz de lo que sucede dentro de la empresa. A pesar de que los empleados son el público interno más importante, existen también otros subgrupos los cuales forman parte de la comunicación interna entre los que se encuentran los trabajadores terciarios, la familia de los empleados, los accionistas y proveedores. “Es por eso que se pone en juicio cuánto de público externo hay en el público interno” (Brandoli & Gonzales, 2009; p. 30). La comunicación interna ha proporcionado eficientes resultados dentro de las organizaciones tanto públicas como privadas. “En el sector privado, esto trae aparejado mayores ingresos; en el sector público, mejores relaciones públicas y un mejor uso de los servicios del gobierno a través de la información al cliente” (Ritter, 2008; p.36). Sin embargo, para aplicarlo dentro de una organización es importante la creación de un plan estratégico a largo plazo debido a que los resultados también se evidenciarán en un periodo largo de tiempo. Tomando como referencia esto, una comunicación estratégica permite que las organizaciones mantengan una cultura coherente que se proyectará no sólo en el conocimiento de los empleados sino también en el público externo.

## La Auditoria de Comunicación Interna

La comunicación dentro de las organizaciones es un proceso complejo por lo que “evaluar la comunicación [...] es una práctica fundamental que toda empresa debe considerar para la eficacia de su plan estratégico de desarrollo” (Gómez & Túnez, 2012; p.2). Frente a esto, surge la auditoría de comunicación interna que es una herramienta que permite evaluar el manejo de la comunicación interna y todo lo que ésta implica. Pues “ ha sido definida como un proceso de diagnóstico que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles” (Amado, 2008; p. 45). Buscando finalmente un resultado que aporte al mejoramiento de sus objetivos, metodologías, procesos y herramientas. Así, el principal objetivo de las auditorías de comunicación es “relevar el estado de las comunicaciones de una institución a partir de la identificación y sistematización de las distintas variables de comunicación institucional” (Amado et.al, 2008; p.62).

Parte fundamental de una auditoría se encuentra en conocer a los públicos a los que se dirige una organización ya que “las organizaciones mantienen y cultivan relaciones con distintos tipos de público al mismo tiempo” (Amado, 2008; p. 51). Al hablar de auditoría de comunicación interna se refiere a aquella que se realiza a los públicos internos. Cada cierto período de tiempo, los directivos así como el Departamento de Comunicación de las empresas precisan conocer la manera en que se manejó los diferentes mensajes entre los públicos internos. Para ello, realizan auditorias las cuales ofrecen información de valor para un cambio en caso de ser necesario pues “...la evaluación de objetivos, permite reconocer las fortalezas y

aceptar las debilidades y/o necesidades, a partir de los resultados tomar medidas tendientes a su reformulación, a la elaboración de nuevas metas y al diseño de originales estrategias para obtenerlas” (Tello, 2012; p.2). Para esto es importante seguir con un procedimiento que permita llevar a cabo de manera ordenada la investigación.

## **Procedimiento de la auditoría:**

### **a. Prediagnóstico**

El desarrollo estratégico y funcional de la comunicación dentro de las organizaciones depende de que ésta se la realice dentro de un procedimiento, el cual está sintetizado en cinco pasos y dentro de los cuales está inmersa la auditoría. Así, al primer paso se lo conoce como pre-diagnóstico ya que es aquí en donde los expertos en comunicación deben generar contacto con los públicos internos (Brandolini & Gonzalez, 2009; p. 39). Esto quiere decir que el encargado del departamento o en otro caso el auditor debe generar una relación de confianza con los públicos para que éstos puedan expresar sus perspectivas a cerca de la comunicación.

### **b. Diagnóstico**

Una vez que se tiene el primer acercamiento con la empresa, el auditor debe realizar un diagnóstico a través de herramientas que indiquen “las falencias o aciertos que ofrece la comunicación interna dentro de una empresa u organización” (Brandolini & Gonzalez, 2009; p. 39). Para esto se debe realizar un análisis de la organización por

sus partes así como el análisis de la organización en su totalidad. Pues un “buen diagnóstico solo puede producirse a partir de micro diagnósticos de cada uno de los sistemas que componen la unidad total” (Chaves, 1994; p. 138). Para poder realizar de manera adecuada esta evaluación es necesario diferenciar las metodologías que se pueden aplicar en cada caso, pues “...es evidente que no todos los modelos de auditoría de comunicación se pueden aplicar a todas las organizaciones, ya que cada una de ellas está inmersa en un ambiente con diversidad cultural, política, económica y social, entre otros factores a considerar” (Gómez & Túnez, 2012; p.4). Los diferentes métodos surgen a partir del apareamiento de la auditoría de comunicación; es por eso, que en la década de los 70 se da lugar al desarrollo más significativo para las evaluaciones de la comunicación dentro de la organización; surgiendo tres importantes procedimientos. El primero fue desarrollado en 1971 bajo el nombre de “*ICA Communication Audit*”, el segundo, se creó en 1974 y se denominó “*The LTT Audit System*”; por último, en 1977 se desarrolló el procedimiento que tenía como herramienta principal un cuestionario denominado “*Communication Satisfaction Questionnaire*” (Gómez & Túnez, 2012; p.4). En la actualidad, existe un modelo creado por Norberto Chaves en el que se realiza el estudio de la empresa o institución a través de cuatro dimensiones que son la identidad, la realidad, la comunicación y la imagen (Amado et.al, 2008; p.64).

Es decir una auditoría puede conocer a cerca de la identidad, comunicación, públicos, posicionamiento e imagen. Por lo que es en esta etapa en donde se utiliza diferentes instrumentos de acuerdo al tema que se desee investigar y medir. Por ejemplo, se realizan encuestas de clima laboral las cuales son diagnósticos amplios

que “evalúan los sentimientos y percepciones de los empleados” con relación al lugar donde trabajan (Brandolini & Gonzalez, 2009; p. 47). La auditoría de comunicación interna es otro de los tipos de diagnóstico ya que, a diferencia de las encuestas de clima laboral, “sirve para evaluar la efectividad de los mensajes de la comunicación interna y su adecuación dentro de un plan estratégico” (Brandolini & Gonzalez, 2009; p. 47).

### **c. Planificación**

Una vez que se realiza el diagnóstico a través de la auditoría, se da inicio a la tercera fase denominada planificación. Ésta consiste en hacer un plan estratégico de acuerdo a los resultados, incluyendo los cambios que se deben realizar según los nuevos objetivos. De acuerdo con las áreas analizadas; la planificación puede proponerse según la comunicación institucional o la comunicación comercial que serán analizadas posteriormente. En general, “el investigador deberá especificar puntualmente cada uno de los problemas comunicacionales detectados a partir de los cuales deberá diseñarse un plan de comunicación en el caso de que la auditoría quisiera pasar a una instancia de prevención” (Amado, 2008; p. 93). Esto quiere decir que en la planificación se resolverán los problemas comunicacionales a través de un conjunto de acciones y recursos.

Es fundamental aclarar que la planificación que se realice, como lo señala Ander Egg, es estratégica, esto significa que siempre debe partir o emerger desde la realidad y que el proceso de planificación sea dinámico y no se cristalice en un plan.

(Amado, 2008; p. 94)

## **d. Evaluación**

Finalmente, se debe llevar a cabo el respectivo seguimiento. Es decir "...se van efectuando diferentes mediciones para ver cómo evolucionan las acciones implementadas" (Brandolini & Gonzalez, 2009; p. 39).

## **Auditoría: DHL GLOBAL FORWARDING**

### **a. Información previa de la organización**

DHL es una empresa multinacional que se fundó en 1969 y hasta la actualidad se encarga de la coordinación y transporte de envíos en diferentes a países a nivel mundial; así la organización se divide en DHL Express y DHL Global Forwarding. En donde la primera, se encarga de cargas más pequeños y no a gran escala mientras que DHL Global Forwarding se encarga del transporte de carga pesada por lo que sus principales clientes son empresas. Después de 30 años llegó a ser la compañía de correo internacional más grande del mundo conocida como DHL Worldwide Express. En el 2002 fue absorbida por Deutsche Post World Net y 3 años después, junto con la compra de la compañía Exel (empresa de carga más grande en Inglaterra) se formó el Grupo Deutsche Post DHL, la más grande empresa de logística del mundo. Las siglas de DHL representan los nombres de sus fundadores Adrian Dasley, Larry Hillblom y Robert Lynn.

El Grupo Deutsche Post DHL se encuentra en el Ecuador desde 1982; en donde DHL es un socio logístico lo suficientemente grande para entregar carga de cualquier tipo, a cualquier lugar, por vía aérea, marítima, terrestre, o ferroviaria, pero

capaz de dar a sus clientes la atención personalizada que merecen. Con respecto a DHL Global Forwarding, es una compañía que se hace cargo diariamente de las más variadas necesidades logísticas de los clientes, desde operaciones logísticas estandarizadas y soluciones multimodales de expedición hasta proyectos industriales individualizados. Así:

**Misión:** la misión de DHL se basa en cuatro pilares fundamentales los cuales

- 1) Queremos simplificar la vida de nuestros clientes
- 2) Hacemos más exitosos a nuestros clientes, empleados e inversores
- 3) Contribuir positivamente con nuestro planeta
- 4) Siempre demostramos respeto en la consecución de nuestros resultados financieros

**Visión:**

***Ser la Compañía Logística para el Mundo.***

Ser el proveedor logístico al cual recurre la gente: ser su primera opción por excelencia, no solo para los clientes que necesitan enviar mercancías, sino también para los empleados y los inversores.

**Filosofía:**

**Su éxito es nuestro éxito**

Creemos firmemente que la prosecución de todas estas metas nos beneficia tanto a nosotros como a todos nuestros públicos de interés: clientes, empleados, inversores y al conjunto del planeta. Nosotros agregamos valor a la interacción de las personas con

nosotros, ya sea mediante excelentes servicios y productos, al contratar a nuestros empleados y fomentar sus talentos, o por ser una inversión sólida a largo plazo en el mercado de valores.

**Valores:**

- **Resultados con respeto**
- **Llegar a ser la compañía logística del mundo**
- **Brindar soluciones sostenibles**

**Estrategia GROWTH 2015**

Después de aplicar la estrategia “Transformación y Crecimiento” en el 2014; en el 2015, DHL Global Forwarding propone, a nivel subregional, la estrategia SSA Growth con el objetivo de aumentar el volumen de ventas y ganar mercado. A raíz de esto, DHL Ecuador, a través de la Gerencia General y del departamento de Business Process Management (BPM), propone a sus colaboradores dicha estrategia. Pues surge además como una alternativa de contrarrestar el estado de la empresa en años pasados; pues las ganancias en general se han mantenido estables pero no han aumentado en comparación a la oportunidad de crecimiento que existe en el mercado ecuatoriano, según Christian Córdova, Gerente General de DHL. La idea central de esto es lograr el crecimiento en volumen como un engranaje a nivel departamental; mediante la relación con clientes a largo plazo, posicionamiento de la marca a nivel nacional y crecimiento en volúmenes en cuanto a productos y servicios que la empresa ofrece.

Los colaboradores de DHL han participado de esta estrategia por aproximadamente tres meses; sin embargo, los resultados no han variado con respecto al crecimiento. Es importante conocer que cada departamento e incluso cada colaborador tienen objetivos y funciones por cumplir; por lo que la mayor preocupación se encuentra en que muchos de ellos no realizan sus funciones o no se encuentran comprometido con la causa. Es por eso que los estudiantes de la Universidad San Francisco de Quito de la carrera de Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas proponen a los líderes de DHL un Diagnóstico de Comunicación Organizacional que permita a la gerencia conocer cuáles son las fallas departamentales y generales a nivel comunicacional que pueden obstaculizar el desarrollo de la estrategia Growth 2015 y tomar acciones sobre ello.

**b. Objetivo General:**

Conocer y analizar el estado actual de la comunicación interna dentro de DHL Global Forwarding a través de una investigación cualitativa y cuantitativa dentro de la empresa; que permita establecer soluciones con respecto a la estrategia SSA Growth 2015 en base a la comunicación de la empresa.

**c. Objetivos específicos:**

- Comprobar la eficacia de los líderes de la empresa para transmitir la información relacionada con la estrategia del 2015; así como el nivel de comprensión y compromiso por parte de los colaboradores.

- Determinar la funcionalidad de las herramientas de comunicación aplicadas dentro de DHL para comunicar la estrategia del 2015; proponiendo soluciones a través de campañas comunicacionales.

#### **d. Metodología:**

El diagnóstico de comunicación se realizó a través de una investigación cualitativa y cuantitativa que se llevó a cabo en cada uno de los departamentos que forman parte de DHL Global Forwarding Ecuador. El proceso es analítico descriptivo. Así, durante la primera semana de investigación se realizó las encuestas a todo el personal a nivel regional; es decir tanto a los miembros de Quito como de Guayaquil. Posteriormente, durante tres días se realizó grupos focales y entrevistas departamentales de acuerdo al número de colaboradores disponibles; además se realizó un grupo focal en donde se citó a todos los gerentes sin incluir a Jason Byron, gerente de BPM, y a Christian Córdova, Gerente General de DHL pues dichas personas son las encargadas principales de la estrategia Growth.

<b>Herramientas</b>	<b>Tácticas</b>
<b>Encuesta</b>	<p>Conocer a cerca de las herramientas de comunicación, el nivel de identidad y la percepción de los colaboradores a cerca de sus líderes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se realizaron 16 preguntas cerradas cuyos encuestados se mantendrán en el anonimato.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se realizó de manera escrita; es decir, se entregó a cada colaborador dos hojas para hacer la encuesta.</li> </ul>
<p><b>Entrevista o grupo focal</b></p>	<p>Conocer el funcionamiento y aplicación de la estrategia Growth 2015 en cada departamento; de acuerdo a la perspectiva de cada colaborador.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En el caso de los departamentos con dos colaboradores, sin incluir al gerente se realizó una entrevista; mientras que aquellos departamentos que están formados por el gerente; se realizó un grupo focal exclusivo de gerentes.</li> <li>- El grupo focal o entrevista se llevó a cabo con una pregunta inicial y posteriormente mediante la conversación y respuesta a otras preguntas.</li> <li>- Se realizó en un tiempo estimado de 30 minutos en los salones de DHL Global Forwarding.</li> </ul>

### **e. Población:**

El grupo de estudio fue compuesto por todos los miembros de la empresa que se establece por 10 departamentos, en Quito y Guayaquil, con un total de 59 personas; sin incluir al Gerente General.

Departamentos	Número de personas	
	QUITO	GUAYAQUIL
<b>BPM</b>	2	0
<b>Finanzas</b>	9	1
<b>RRHH</b>	1	0
<b>IT</b>	3	0
<b>OPS</b>	11	4
<b>Seguridad</b>	1	0
<b>Ventas</b>	7	2
<b>Servicio al Cliente</b>	12	2
<b>Producto Aéreo</b>	3	0
<b>Proyectos</b>	1	0
<b>Total</b>	50	9

**f. Ejemplo de la encuesta:**

**Evaluación de Comunicación**

**Ayúdanos a mejorar**

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para evaluar el nivel de comunicación en la empresa.

Sus respuestas serán tratadas de forma **CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA** y no serán

utilizadas para ningún propósito distinto al de ayudarnos a mejorar.

**Área o Departamento:**

---

**1. Escoja una de las siguientes opciones y señale con una X la opción que corresponda a los tres pilares en los cuales se basa la función estratégica de DHL**

- a) Employer of choice.   
 Investment of choice.  
 Provider of choice.
- b) Optimize our clients' lives.   
 Generate successful stakeholders.  
 Act sustainably.
- c) Best place to work.   
 Best place to invest.  
 Best option.
- d) A more connected world means more opportunities.   
 Create jobs that lift their communities.  
 Make members positively with highest ethical and professional standards

**2. De la siguiente lista de valores, ¿cuáles son los tres que mejor identifican a DHL?**

- a) Resultados con respeto \_\_\_\_\_
- b) Responsabilidad en las acciones \_\_\_\_\_
- c) Llegar a ser la compañía logística del mundo \_\_\_\_\_
- d) Brindar soluciones sostenibles \_\_\_\_\_
- e) Mantener el liderazgo en cada actividad \_\_\_\_\_

**3. Conoces la estrategia de DHL para el año 2015**

- a) Transformación y Crecimiento \_\_\_\_  
 b) Crecimiento (Growth) \_\_\_\_  
 c) Focus. Connect. Grow \_\_\_\_

**4. La información sobre las estrategias de DHL se transmiten principalmente en**

- a) Español \_\_\_\_  
 b) Inglés \_\_\_\_

**5. Entiendo en su totalidad la información que se transmite en inglés**

- a) Sí \_\_\_\_  
 b) No \_\_\_\_  
 c) A veces \_\_\_\_

**6. Señale las 2herramientas de comunicación principales por las cuales se informa diariamente sobre el trabajo en DHL**

- a) Town Hall \_\_\_\_  
 b) Reuniones departamentales \_\_\_\_  
 c) Rumores \_\_\_\_  
 d) Correos oficiales de parte de RRHH \_\_\_\_

**7. Califique -encerrando dentro de un círculo- las siguientes herramientas de comunicación según su grado de eficacia. (Siendo, 1 muy malo y 5 excelente)**

- |                              |   |   |   |   |   |   |   |
|------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| a) Town Hall                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |   |   |
| b) Reuniones departamentales |   |   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) Rumores                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |   |   |
| d) Correos oficiales (RRHH)  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |   |   |

**8.Cuál es la herramienta de comunicación de mayor agrado**

- a) Town Hall \_\_\_\_  
 b) Reuniones departamentales \_\_\_\_

- c) Rumores \_\_\_\_\_  
 d) Correos oficiales de parte de RRHH \_\_\_\_\_

9. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir sobre DHL, para que se incluyan en las herramientas de comunicación? Señale 3.

- a) Información sobre la empresa \_\_\_\_\_  
 b) Sociales (cumpleaños, buenas noticias) \_\_\_\_\_  
 c) Responsabilidad Social \_\_\_\_\_  
 d) Proyectos Nuevos \_\_\_\_\_  
 e) Nuevas cuentas o clientes \_\_\_\_\_  
 f) Talleres, seminarios, etc. \_\_\_\_\_

10. Por favor, puntúe su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre su jefe o superior inmediato

AFIRMACIONES	SI	NO
Me ayuda cuando lo necesito		
Conoce bien mi trabajo		
Me evalúa de forma justa		
Se preocupa en escucharme		
Está dispuesto a promocionarme		
Me exige de forma razonable		

11. Por favor, puntúe su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre las habilidades y competencia de su jefe o superior inmediato

AFIRMACIONES	SI	NO
Sabe escuchar		
Da buen ejemplo		
Organiza de forma efectiva tanto planes como recursos		

Identifica los objetivos en su área de forma clara		
Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos		
Motiva a su equipo para que mejoren sus habilidades y conocimientos.		
Motiva a su equipo para conseguir o mejorar los objetivos		
Toma decisiones de forma eficaz		
Comunica de forma clara y efectiva		
Demuestra dotes de liderazgo		

**12. Según su opinión, ¿de qué manera se transmite la información dentro de DHL? Escoja sólo una opción de las siguientes:**

- a) Del jefe al colaborador
- b) Del colaborador al jefe
- c) Entre colaboradores

**13. ¿A través de qué medio le gustaría que su jefe se comuniqué con Ud.? Escoja 2 opciones de las siguientes:**

- a) Carta escrita
- b) Reunión departamental
- c) Entrevista personal
- d) Correo electrónico
- e) Memo
- f) Llamada telefónica

**14. ¿Ha realizado usted alguna sugerencia a la dirección de la empresa? Indique a que persona**

- Superior inmediato
- Gerencia
- Recursos humanos /personal
- Otro (Por favor especifique)

- \_\_\_ No la he realizado  
 \_\_\_ Buzón de sugerencias

**15. ¿Qué tan satisfecho quedó usted con la respuesta?**

- Completamente satisfecho     Satisfecho     Insatisfecho     Completamente insatisfecho

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

	SI	NO
Actualizada		
Oportuna		
Precisa		
Necesaria		
Suficiente		
Fiable		

**g. Preguntas Cualitativas: (Focus Group)**

1. ¿Qué entienden por la estrategia Growth 2015?
2. ¿Qué piensan o cuál es su percepción acerca de la estrategia Growth?

3. ¿Cómo les comunicaron acerca de Growth?  
(Herramientas, tácticas, etc.) Recomendaciones al respecto
4. ¿Consideran que han cumplido la estrategia? ¿De qué forma? ¿Y cómo lo han medido dentro de su departamento?
5. ¿Se sienten comprometidos con Growth, por qué?
6. Recomendaciones y percepciones de la Comunicación a nivel general y las herramientas de comunicación de la empresa.

Una vez realizada la encuesta se realizó la tabulación de los resultados generales y por área para presentarlos por medio de gráficos porcentuales y detectar los aspectos que pueden ser mejorados para obtener un mejor funcionamiento empresarial. De igual manera se analizó las grabaciones que contenían las respuestas e ideas de los grupos focales y entrevistas.

## **h. Resultados:**

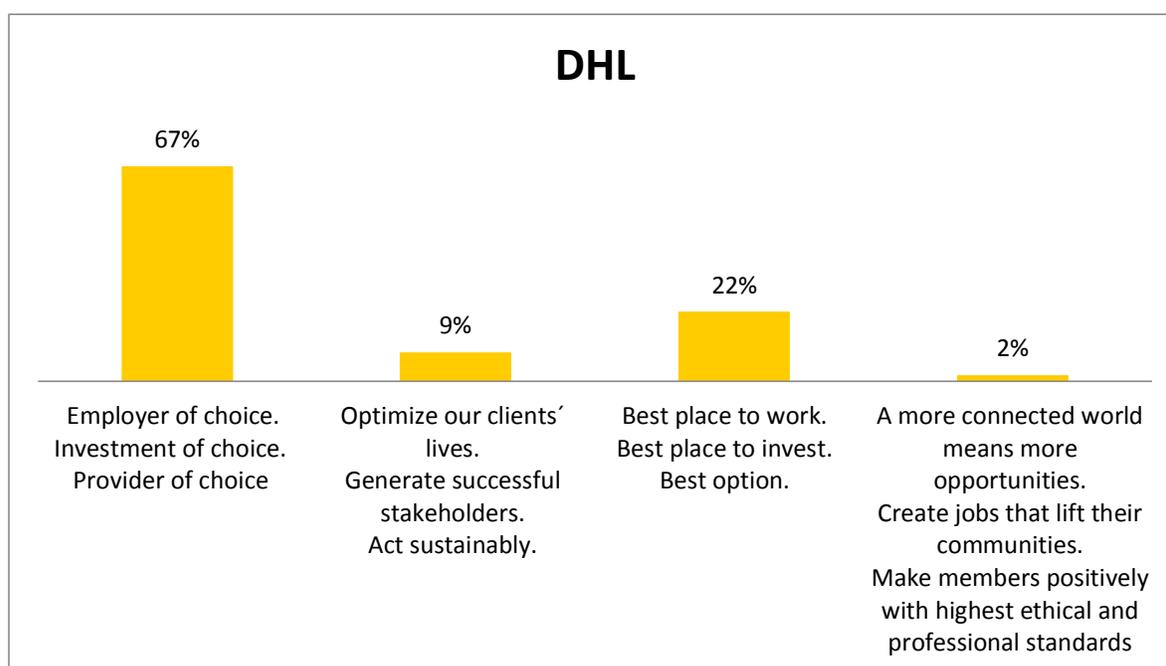
A continuación, los resultados de la auditoría serán presentados de la siguiente manera:

- Datos cuantitativos expresados en porcentajes
- Presentación de datos generales y datos correspondientes a cada departamento.

- Encuesta realizada proporcionalmente a la composición de DHL Global Forwarding.
- Datos cualitativos expresados en conclusiones.

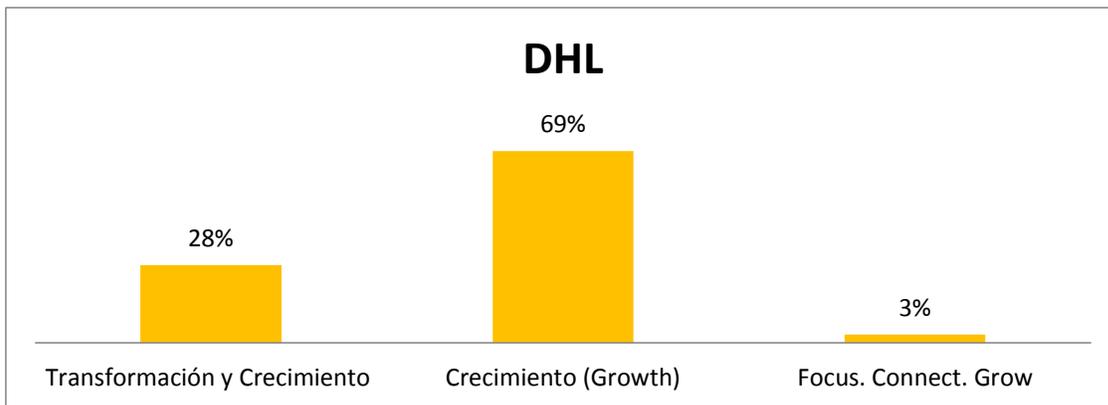
### Resultados de las encuestas

1. **Escoja una de las siguientes opciones y señale con una X la opción que corresponda a los tres pilares en los cuales se basa la función estratégica de DHL.**



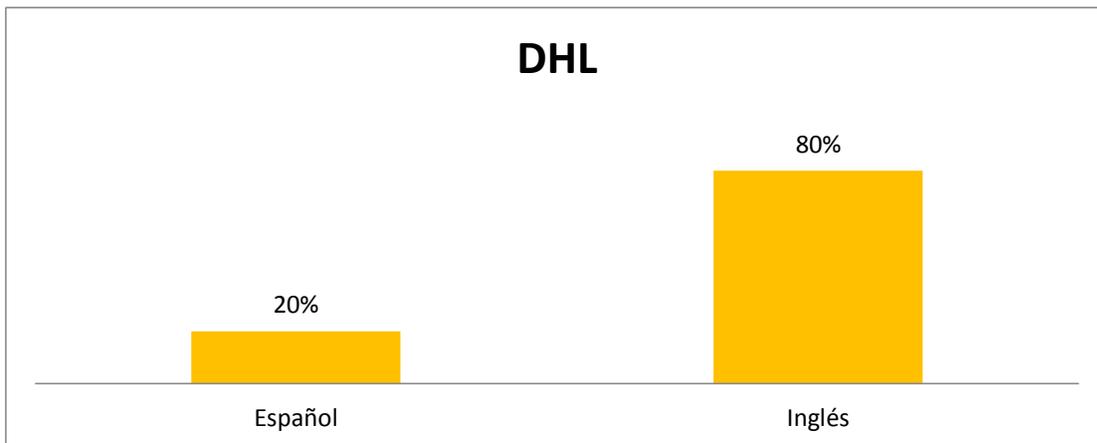
El 67% de los empleados reconocen los tres pilares fundamentales que guían a DHL; sin embargo, el 22% reconoce la idea general de los pilares pero no cómo se los denomina exactamente.

### 2. Conoces la estrategia de DHL para el año 2015

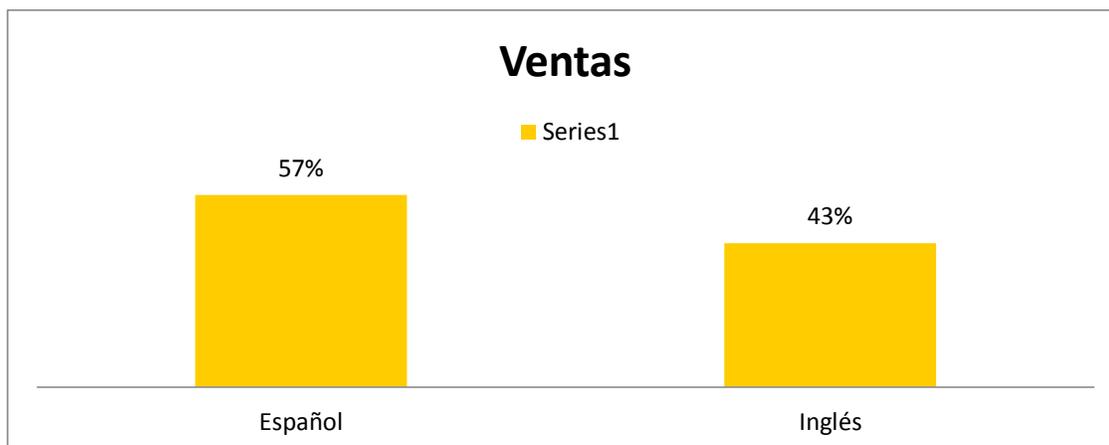


El 69% de los encuestados sí reconocen la estrategia para el año 2015; indicando que se denomina Growth; por otro lado, el 28% de los empleados confunde la estrategia del año pasado; señalando que es “Transformación y Crecimiento”.

### 3. La información sobre las estrategias de DHL se transmiten principalmente en

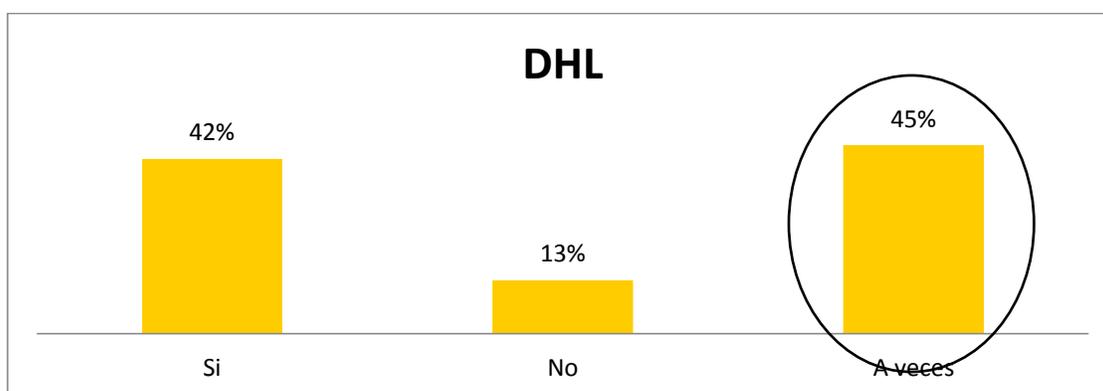


El 80% por ciento de los colaboradores indican que la información que se transmite dentro de DHL se comunica en inglés. Todos los departamentos a excepción de Ventas, reflejan la misma tendencia pues indican que la información se da en su mayoría o totalidad en inglés.



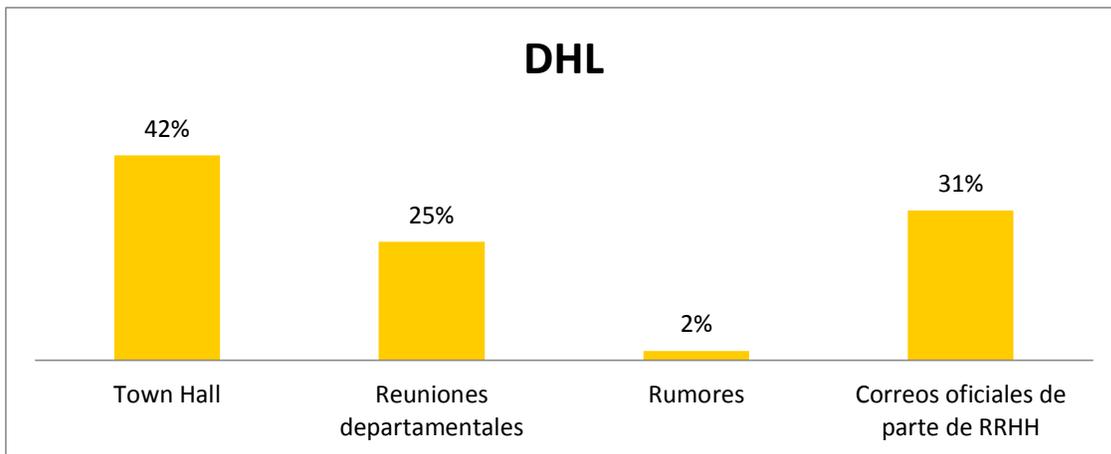
El 57% del departamento de Ventas considera que la información sobre las estrategias de DHL se transmite principalmente en español.

#### 4. Entiendo en su totalidad la información que se transmite en inglés



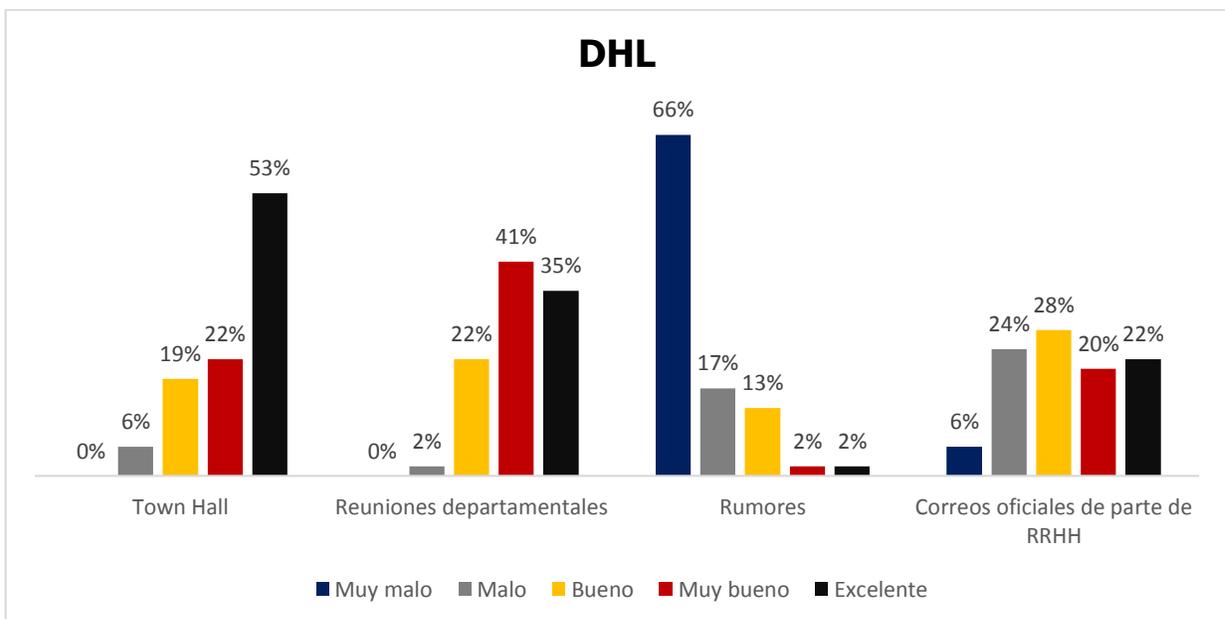
Sin embargo, se puede evidenciar que el 42% de los colaboradores entienden en su totalidad el idioma, mientras que el 45% lo entiende a veces y existe un 13% que no entiende, existiendo una tendencia negativa a la comprensión del idioma.

#### 5. Señale las 2 herramientas de comunicación principales por las cuales se informa diariamente sobre el trabajo en DHL

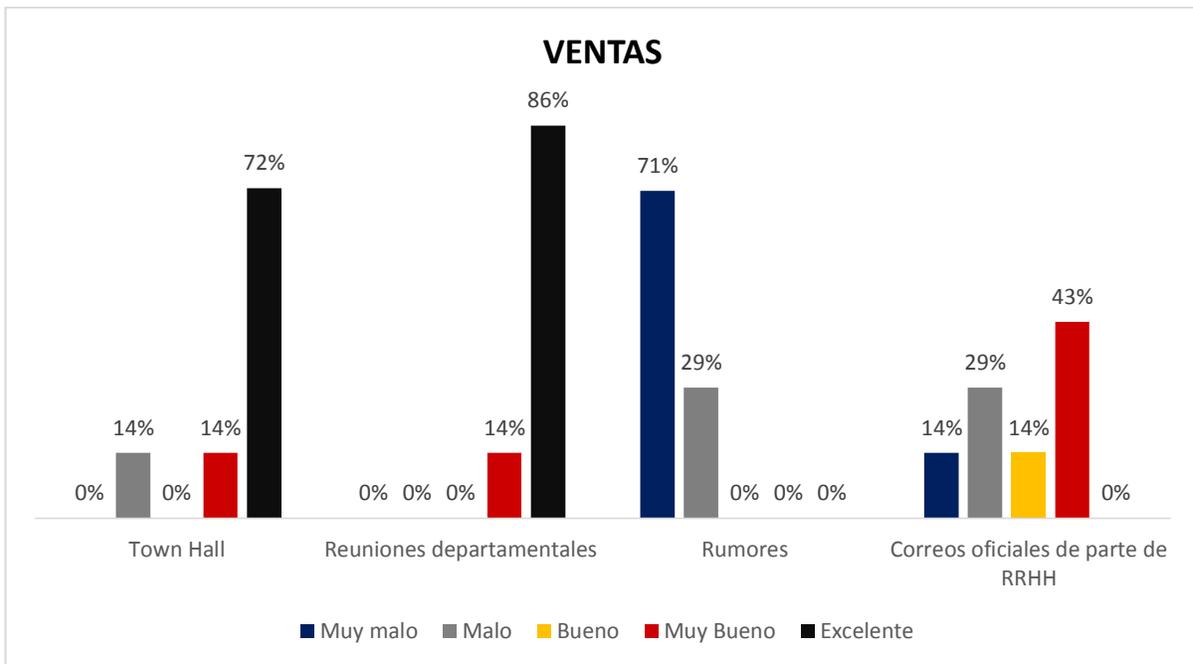


El 73% de los colaboradores de DHL Global Forwarding señalan que sus herramientas principales de comunicación son los Town Hall y los correos oficiales de Recursos Humanos. Mientras tanto un 2% señala que se informan mediante rumores; lo que indica que existe un nivel bajo de rumores de pasillo.

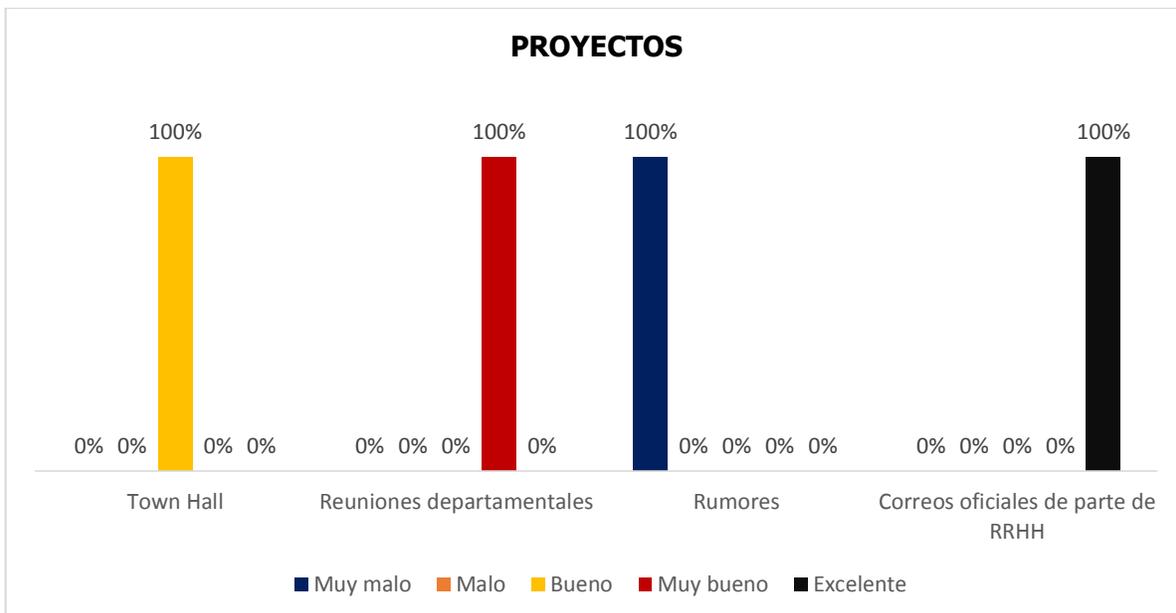
**7. Califique -encerrando dentro de un círculo- las siguientes herramientas de comunicación según su grado de eficacia. (Siendo, 1 muy malo y 5 excelente)**



El Town Hall es la herramienta que posee una tendencia positiva pues el 75% de los encuestados aseguran que es una herramienta muy buena o excelente. Le siguen las reuniones departamentales con el 76%; siendo la herramienta menos eficaz los rumores.

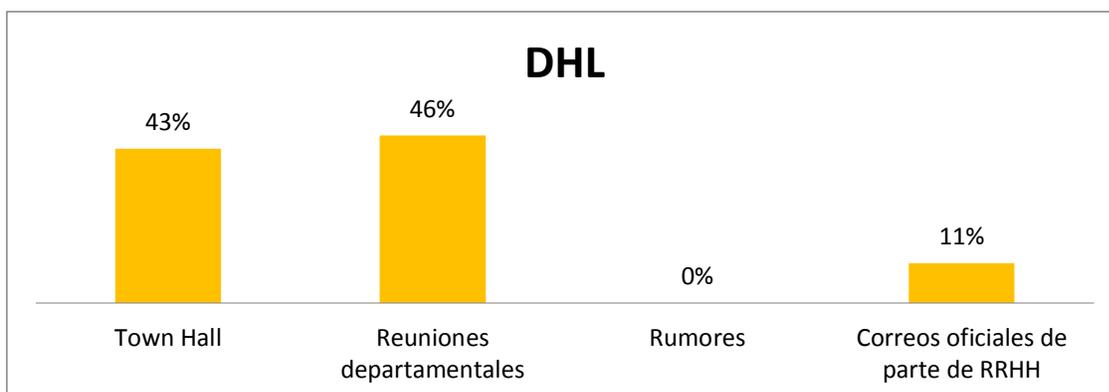


El 86% del departamento de Ventas considera que las Reuniones departamentales es una herramienta excelente en DHL, a la que le sigue el Town Hall con un 72%; mientras que el 71% califican a la herramienta Rumores como muy malo.



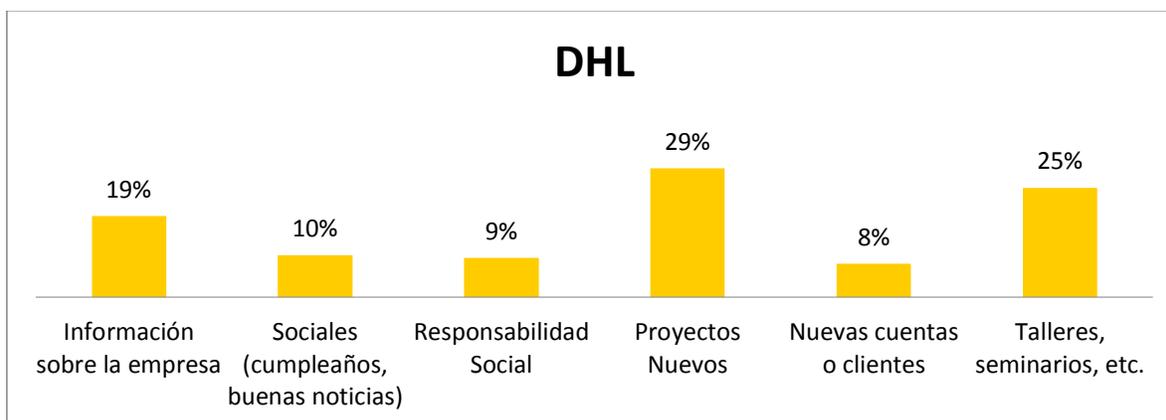
El departamento de Proyectos considera que los correos oficiales de parte de RRHH es una herramienta de comunicación excelente, a la que le sigue las Reuniones departamentales con una calificación de Muy bueno.

## 8. Cuál es la herramienta de comunicación de mayor agrado

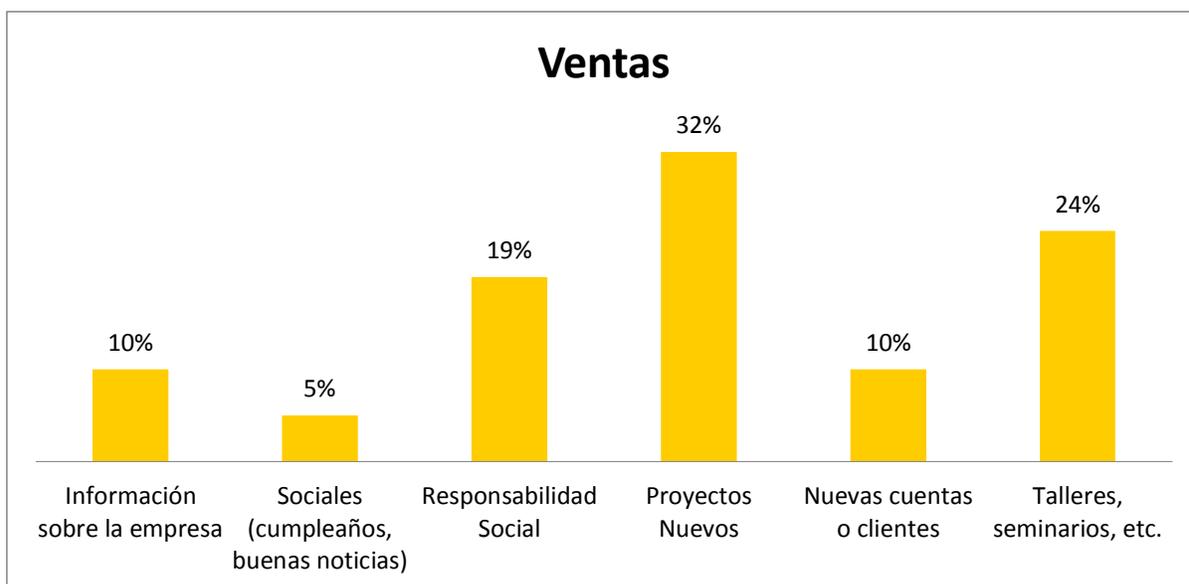


Los colaboradores indican que la herramienta de comunicación de mayor agrado son las reuniones departamentales con el 46%; seguido de los Town Hall con el 43%. Ningún entrevistado le gusta informarse por rumores o comentarios de pasillo.

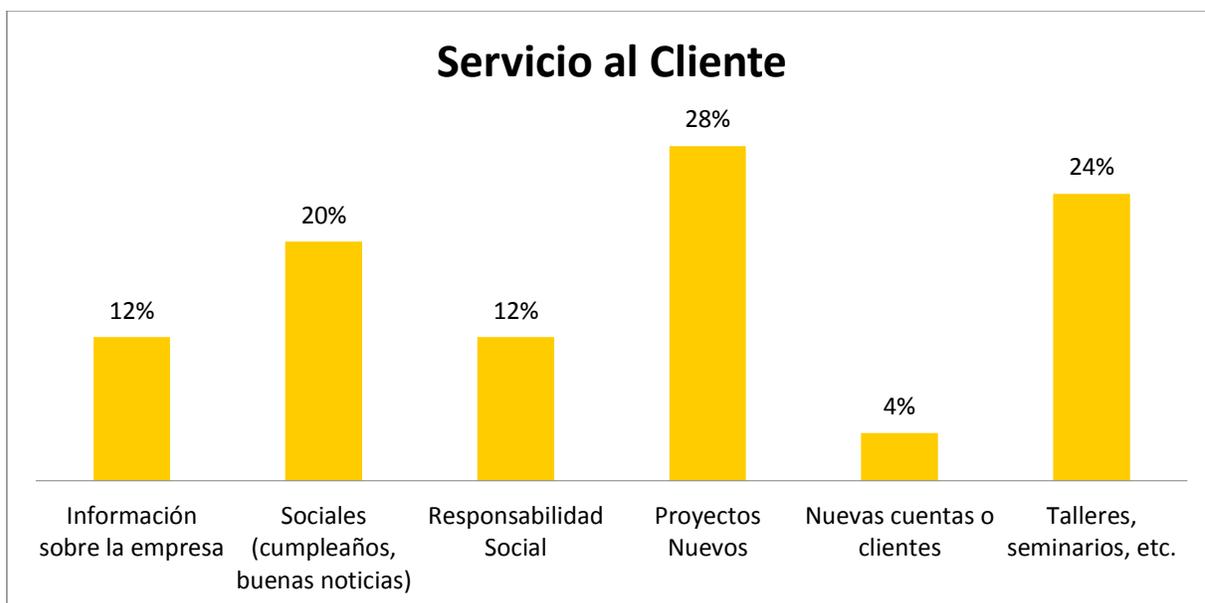
**9. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir sobre DHL, para que se incluyan en las herramientas de comunicación?**



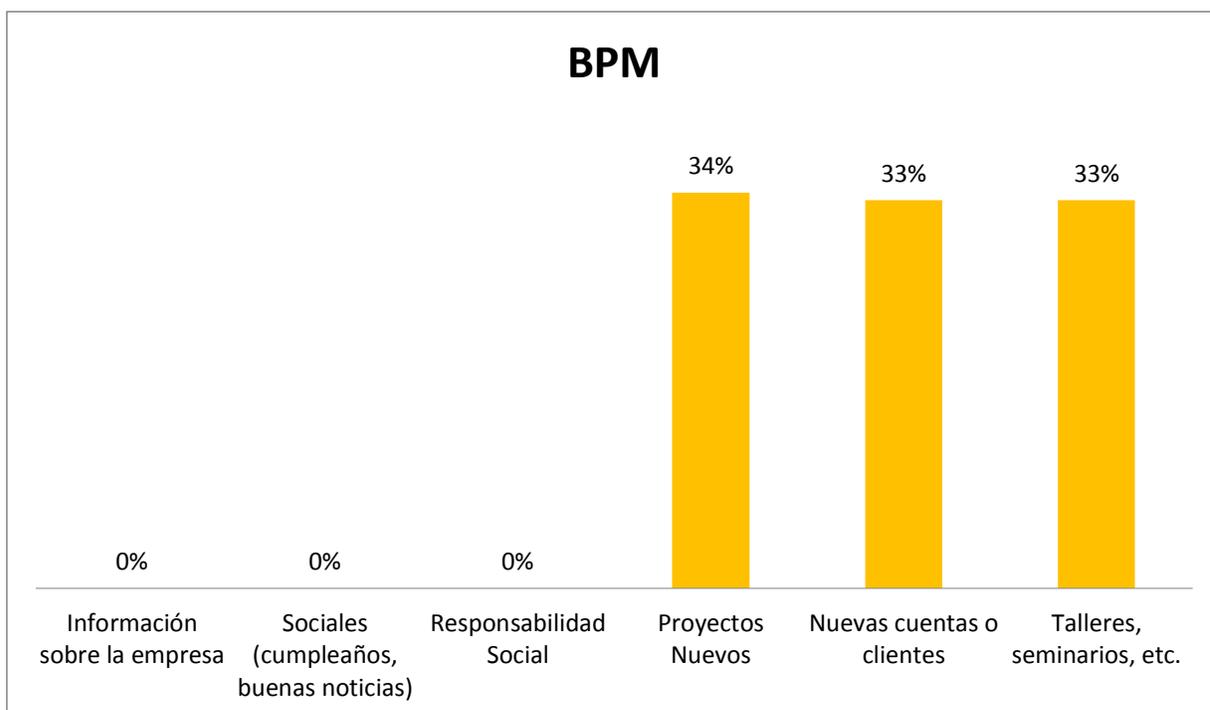
El 29% de los colaboradores de DHL señalan que les gustaría recibir información acerca de proyectos nuevos de la organización; así también demuestra que el 25% desea obtener información de talleres o seminarios.



Al 19% del departamento de ventas le gustaría recibir información acerca de Responsabilidad Social, siendo esta la tercera opción más importante.

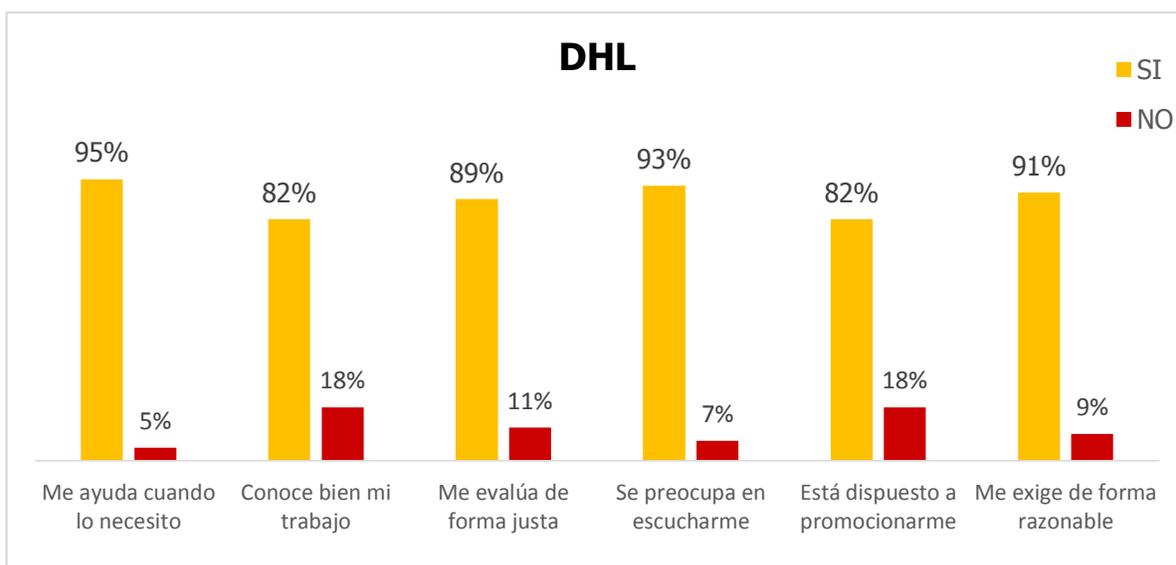


Al 20% del departamento de Servicio al cliente le gustaría recibir información acerca de noticias sociales, siendo esta la tercera opción más importante.

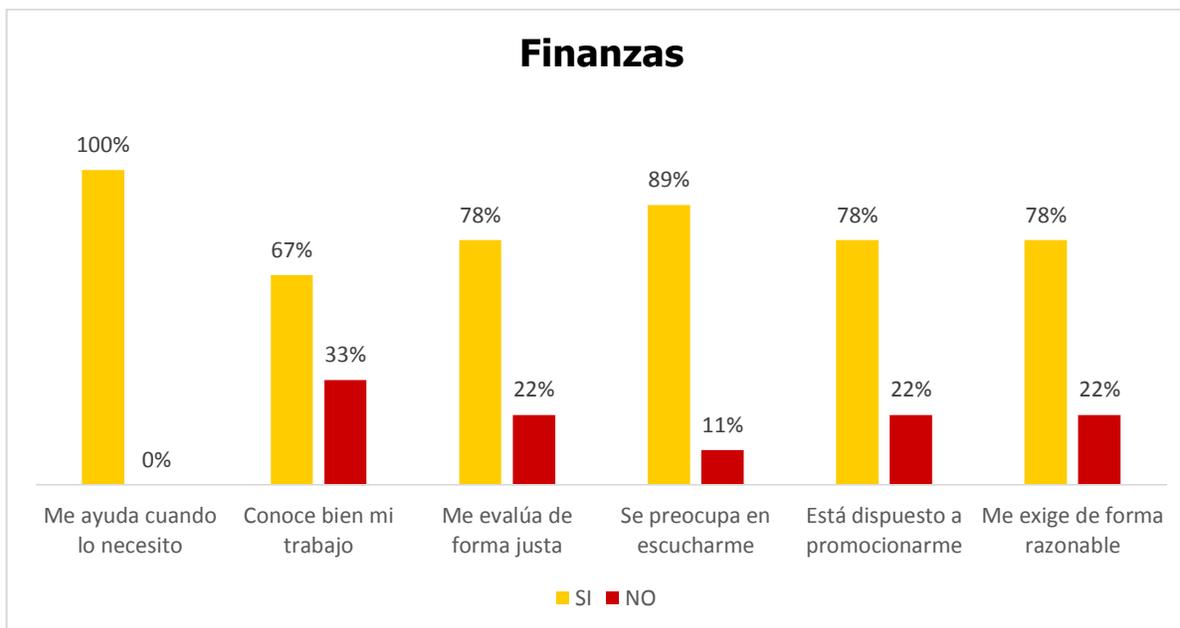


Al 33% del departamento de BPM le gustaría recibir información acerca de las nuevas cuentas o clientes que obtiene DHL.

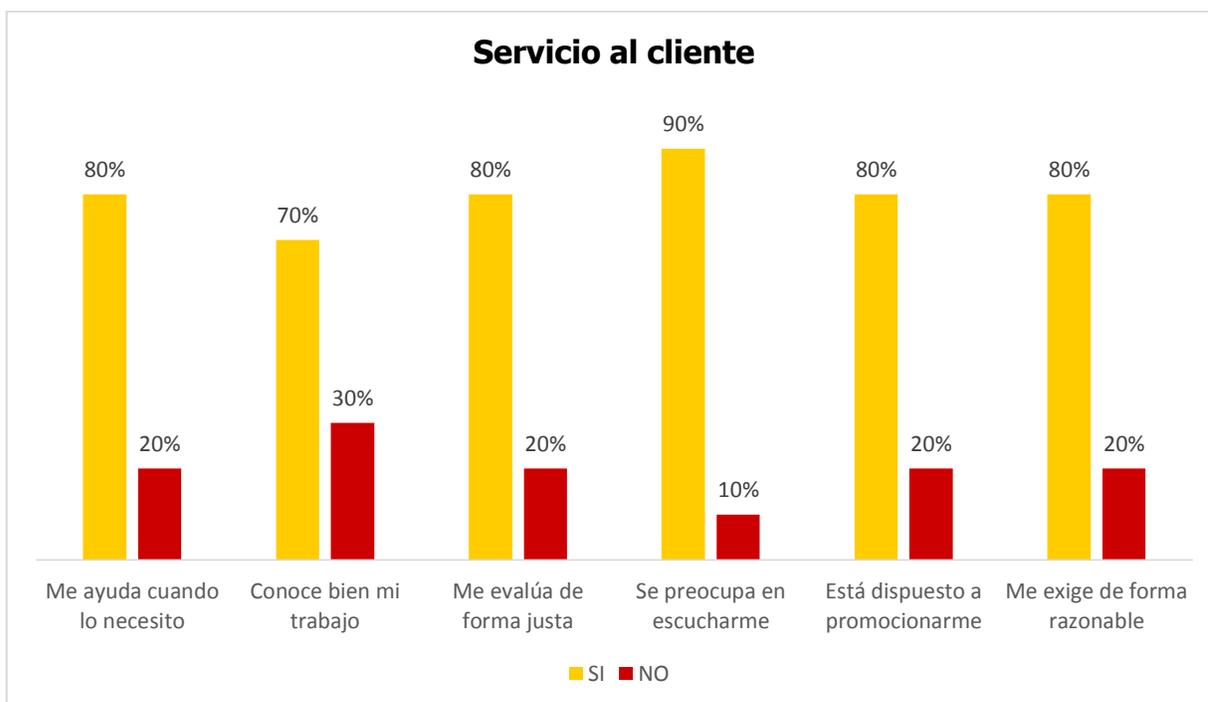
#### 10. Por favor, puntúe su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre su jefe o superior inmediato



Con respecto a esta pregunta, el 95% de los gerentes de área ayuda a sus colaboradores cuando lo necesitan; según la percepción de los colaboradores. Sin embargo, indican que el 18% de los gerentes inmediatos no conocen bien su trabajo ni está dispuesto a promocionar a los empleados.

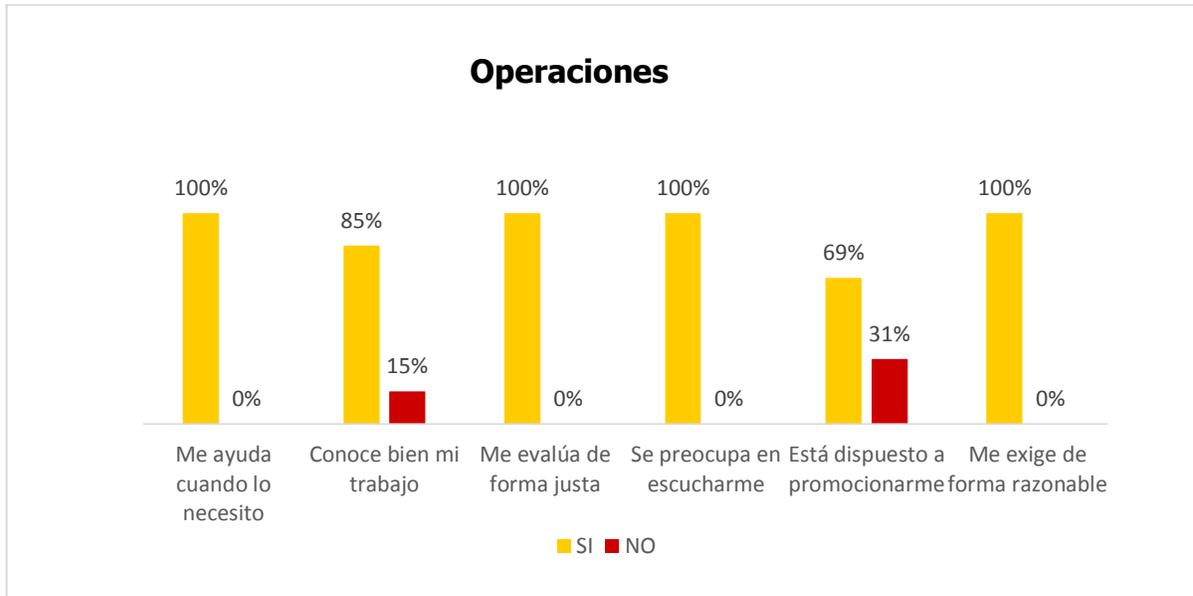


El 33% del departamento de Finanzas considera que su jefe no conoce bien el trabajo de cada colaborador, el 22% piensa que son evaluados de forma injusta también que su líder no está dispuesto a promocionarles y no les exige de forma razonable.



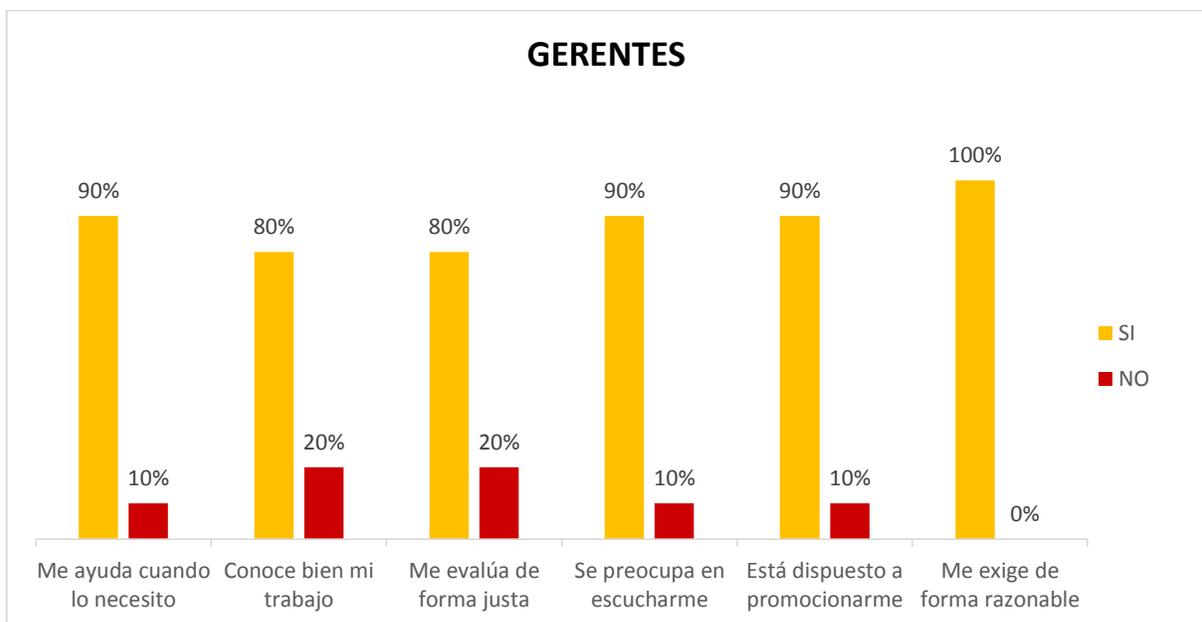
El 20% del departamento de Servicio al Cliente piensa que su líder no les ayuda cuando lo necesitan, no les evalúa de forma justa, no está dispuesto a promocionarles

y no les exige de forma razonable; también el 30% considera que su líder no conoce bien el trabajo de cada uno.

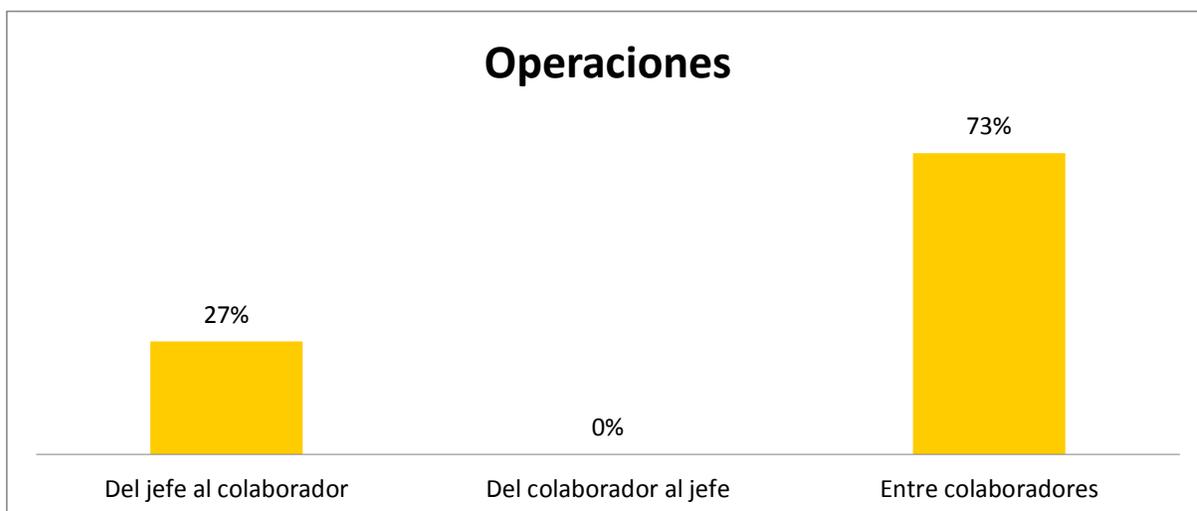


El 31% del departamento de Operaciones considera que su líder no está dispuesto a promocionarles.

Esa pregunta también se divide según lo que los gerentes de área indican acerca de su Gerente General Christian Córdova; señalando al 100% que el Gerente General es una persona que exige de manera razonable. No obstante, el 20% de los gerentes de área mencionan que no conoce bien su trabajo ni evalúa de forma justa.

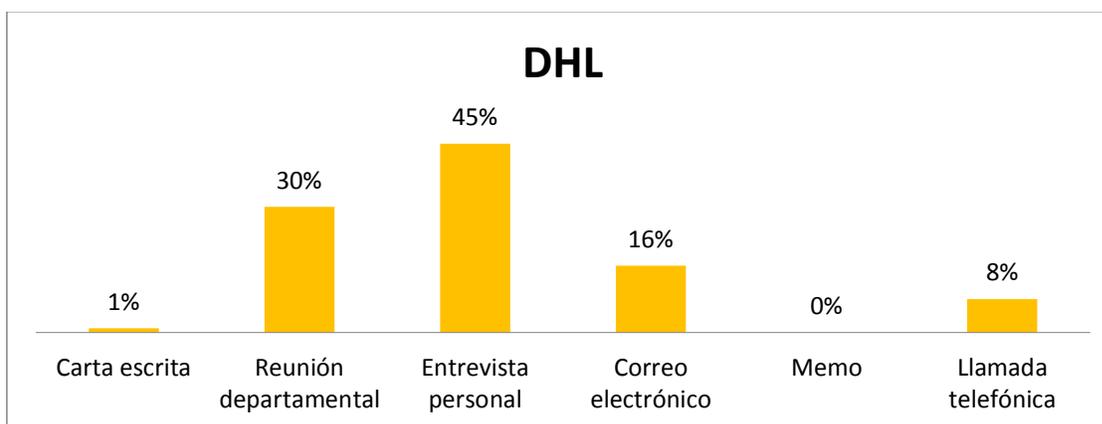


**12. Según su opinión, ¿de qué manera se transmite la información dentro de DHL? Escoja sólo una opción de las siguientes**



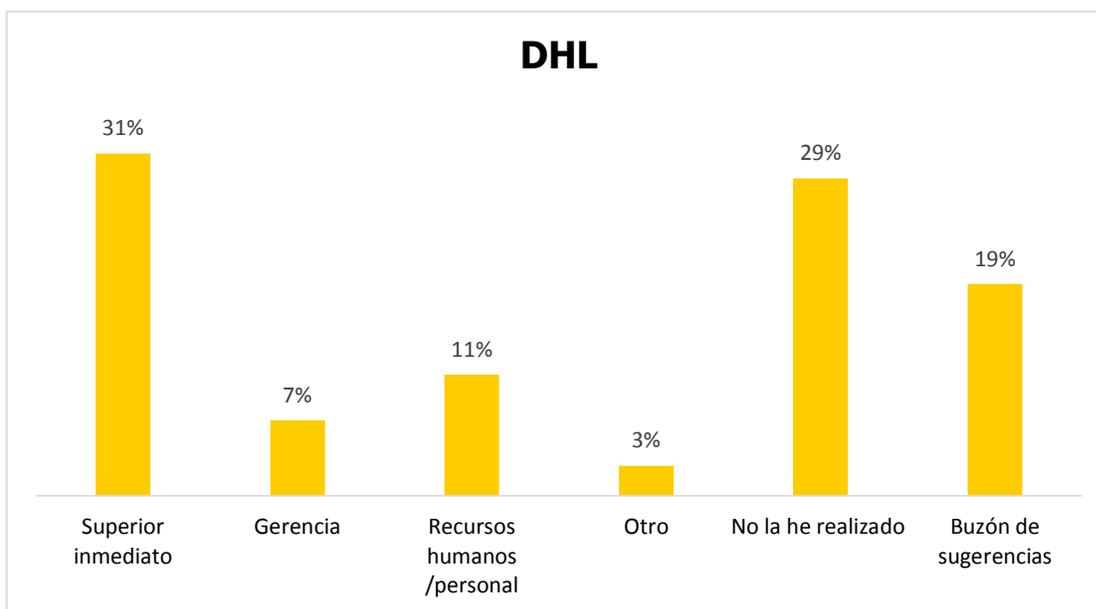
El 73% del departamento de Operaciones considera que la información dentro de DHL se transmite entre colaboradores.

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

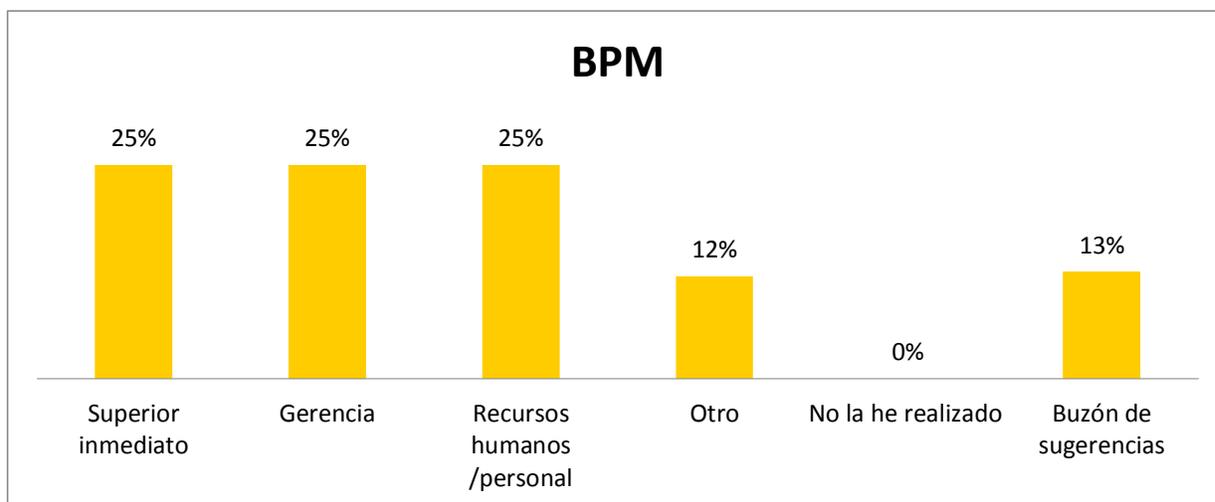


El 45% de los colaboradores señalan que les gustaría que su jefe se comunique con ellos a través de entrevista personal; sin embargo, solo el 8% prefiere las llamadas telefónicas.

**14. ¿Ha realizado usted alguna sugerencia a la dirección de la empresa?  
Indique a que persona**

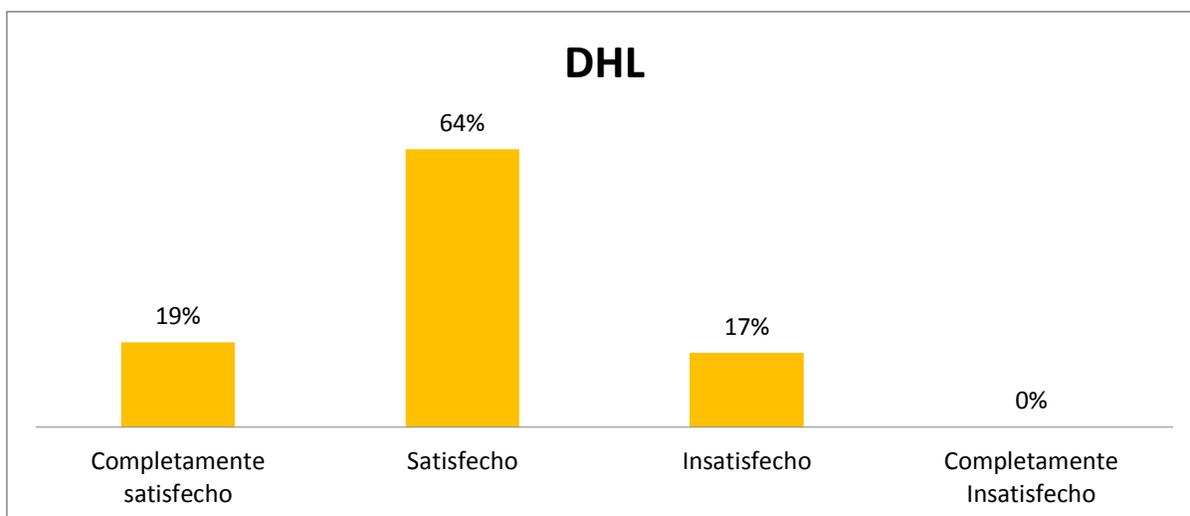


El 71% de los encuestados han realizado una sugerencia para la organización; mayoritariamente con el 31% lo han hecho al superior de inmediato, el 19% lo hicieron en el buzón de sugerencias. Por otro lado, el 29% de los colaboradores no han hecho nunca una sugerencia sobre la organización.



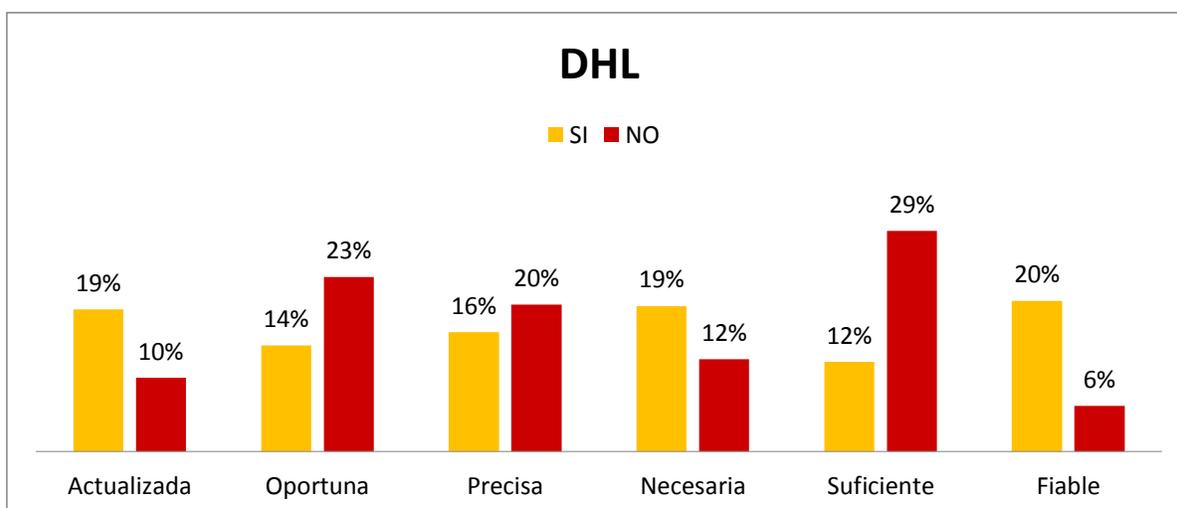
El 25% del departamento de BPM han realizado sugerencias tanto a Gerencia como a RRHH.

**15. ¿Qué tan satisfecho quedó usted con la respuesta?**



Después de realizar una sugerencia el 83% de los colaboradores que lo hicieron quedaron satisfechos; sin embargo, el 19% quedó insatisfecho con los resultados.

**16. Marque con una X aquella posición que mejor califique la información oficial emitida por DHL**



De acuerdo con los colaboradores, la información oficial emitida por la organización es más fiable con el 20% seguida de actualizada por el 19%. Con respecto a lo negativo, indican que la información que se transmite no es suficiente con el 29% entre todos los aspectos negativos ni es oportuna con el 23%.

## **i. Resultados Focus Group**

El primer grupo focal se realizó a los colaboradores del departamento de Operaciones quienes entienden a la estrategia Growth como el crecimiento de clientes y el aumento de las ventas. Antes esto, consideran que se les ha puesto muchas trabas por parte del gobierno por lo que es difícil empezar a crecer. De igual manera, consideran a la estrategia del 2015 como un objetivo obvio de toda organización pues mencionan que el Growth es normal, es algo obvio; sin embargo, la manera en que se logre eso sí podría ser una sorpresa. Dentro de este grupo focal; se dieron varias respuestas que demuestran que por parte del grupo no existe motivación o compromiso; esto se da en primer lugar, por la falta de conocimiento y de comunicación de parte de la gerencia general y la gerencia de área. Con respecto al desconocimiento se puede mencionar dos puntos con respecto a la estrategia y a los resultados.

**“Nosotros seguimos haciendo nuestro trabajo normalmente, lo único que sabemos es los Town Hall que dicen hay que traer clientes, hay que mantenerlos, etc. etc. etc. Entonces no te podemos explicar cuál es la estrategia porque no la sabemos.”**

Así plantean que los colaboradores consideran que la base para elaborar el Growth es la comunicación ya que efectiva; consideran que es una pérdida de tiempo ir a preguntar sobre la estrategia pues seguramente otros departamentos ya la conocen porque existe un mayor involucramiento con la Gerencia General. Los colaboradores de Operaciones indican que son “los obreritos de la empresa” y no les toman en cuenta.

**“Yo personalmente, pienso que está mal que a los externos, que son como 5 o 6, que no pertenecen a DHL pero que también trabajan acá,**

**no los inviten a un town hall. Porque independientemente que la persona no sea de la empresa está trabajando para DHL porque ellas también pueden echar a perder un cliente.”**

Por otro lado, se realizó una entrevista a los departamentos de Sistemas y Producto Aéreo; se utilizó esta herramienta de investigación por la cantidad de colaboradores que existen en estas áreas. Para ellos, la estrategia es de igual manera aumentar las ventas; no obstante, se siente más comprometidos y conocen sus funciones para aportar con Growth. Además reciben instrucción por parte de sus jefes inmediatos o de los jefes regionales. Cabe resaltar que los colaboradores de IT no pertenecen estrictamente a la empresa pues es un servicio que provee otra empresa. Por este motivo consideran que existen personas que al igual que ellos no pertenecen directamente a la empresa pero que también podrían “hacer perder un cliente”; por lo que se debería tomarlos también en cuenta al momento de comunicar la información general de DHL.

Los colaboradores de Servicio al Cliente, Ventas y Finanzas entienden a la estrategia Growth como un método para crecer en el mercado ecuatoriano a través de generar más clientes y más ventas. Piensan que la estrategia Growth 2015 es un proceso normal para cualquier empresa y que debido al estado en el que se encuentra el país, es una propuesta ambiciosa que ejerce presión sobre los colaboradores, en especial al departamento de ventas; debió haber sido aplicada antes. Pero se sienten comprometidos con la Estrategia porque depende de ellos el cambio y saben que les va a beneficiar en un futuro.

La forma que se comunicó la estrategia Growth fue a través de 2 Town Halls de forma muy general y luego en reuniones departamentales para un mejor entendimiento

de la estrategia como tal para a partir de esta elaborar una estrategia departamental que facilitara el proceso de Growth dentro de sus responsabilidades como departamento. Los colaboradores consideran que al ellos encontrarse al día – día con sus respectivas acciones departamentales pudieron haber sido tomados en cuenta para elaborar o mejorar la estrategia Growth, piensan que pueden aportar con buenas ideas. Por último, tienen tácticas para medir su aporte a Growth pero aún es muy temprano para sentir un verdadero cambio y saben que va ser un proceso difícil.

Los colaboradores piensan que es necesario conocer el estado de todos los departamentos para poder dar un seguimiento a la estrategia Growth y saber cómo complementar el trabajo de los demás departamentos, la falta de información de otros departamentos en algunos casos les lleva a generar percepciones negativas sobre los mismos.

Consideran que el Town Hall es una gran iniciativa por parte de la empresa que favorece en ambiente laboral pero que precisamente por eso tanto los colaboradores como los gerentes no la toman con la debida seriedad. Piensan que los Town Hallas deben seguir realizándose porque es una herramienta útil en todo sentido pero que deberían abarcar más temas y de una forma más profunda, para no realizarlos tan frecuentemente. También aprovechar ese espacio para escuchar a profundidad ideas o aportes de los colaboradores.

Por último, piensan que las reuniones departamentales son de gran ayuda para su trabajo pero que las herramientas de comunicación departamentales necesitan de una capacitación o mejoramiento para darles un mejor uso.

**Resultados Generales:**

- Los empleados entienden que la estrategia de Growth se trata de “vender, vender, vender” pues fue una frase que se utilizó con frecuencia durante los focus groups y entrevistas.
- La estrategia Growth fue comunicada a través de dos Town Halls en ciertos casos esta reuniones fueron las necesarias para entender la estrategia; sin embargo, otros colaboradores consideran que sí necesitan un refuerzo sobre la misma.
- En la mayoría de casos, los gerentes de los departamentos se reunieron con sus colaboradores para explicar a cerca de la estrategia. Esto fue más efectivo en aquellos departamentos en donde el número de colaboradores es menor; por ejemplo, Sistemas o Producto Aéreo. Estos departamentos comprenden que Growth es una estrategia que se debe trabajar en conjunto con todos los otros colaboradores; es decir, como un engranaje.
- Los gerentes de cada área así como el gerente general comprenden la estrategia del 2015 así como sus actividades y objetivos.
- Según los colaboradores de los departamentos diferentes a Ventas o Servicio al Cliente; consideran que la mayor responsabilidad se encuentra en aquellas personas que forman parte de los departamentos antes mencionados ya que la estrategia está enfocada en aumentar volúmenes de ventas.
- Existe un mayor compromiso en los departamentos de Sistemas, Producto Aéreo, Ventas y Atención al Cliente. En otros casos se sienten excluidos en la toma de decisiones y participación en temas de DHL.

- Los colaboradores de acuerdo a su departamento indican que existen otros departamentos que todavía no están comprometidos con la estrategia ya que falta motivación.

**j. Conclusiones a nivel de identidad:**

- La identidad de DHL es un aspecto que no tiene mayor relevancia para los líderes por lo que no es comunicada a los colaboradores.
- La identidad de la organización; así como la estrategia Growth son aspectos que se encuentran más claros y definidos dentro de los departamentos que tiene pocos colaboradores; lo que indica que la comunicación es más eficiente cuando es personalizada

**k. Conclusiones a nivel de identidad:**

- La información es transmitida principalmente en inglés aun cuando la mayoría de los colaboradores no entiende el idioma.

**l. Conclusiones a nivel de estrategia Growth 2015:**

- El 69% de los colaboradores y líderes de DHL Global Forwarding conocen la estrategia Growth 2015 y piensan que es un proceso normal para cualquier empresa y que debido al estado en el que se encuentra el país, es una propuesta ambiciosa que ejerce presión sobre los colaboradores, en especial al departamento de ventas; debió haber sido aplicada antes.
- Por otro lado, la estrategia Growth como tal no ha sido entendida en su totalidad por parte de los colaboradores de DHL, pues ningún grupo mencionó la principal meta de la estrategia la cual propone que los departamentos crezcan como engranaje es decir como todo un sistema que se complementa con sus

funciones específicas para generar un crecimiento global. Lo que representa la principal causa de que en algunos casos existan percepciones negativas entre departamentos.

- Existe una falta de información sobre cuál es el estado de todos los departamentos sobre la estrategia Growth y los colaboradores no pueden realizar un respectivo seguimiento para saber cómo complementar el trabajo de los demás con el suyo.

## **Campaña de Comunicación Interna: DHL GLOBAL FORWARDING**

Tras realizar la auditoría interna de la organización **DHL GLOBAL FORWARDING**, se ha encontrado diferentes problemas de comunicación que tienen relación principalmente con las herramientas y la estrategia del 2015, SSA GROWTH. De esta manera, la agencia de comunicación, WINK, ofrece una estrategia de comunicación que además de solucionar los problemas antes mencionados y detallados a continuación, conquistará al público interno; alineándonos así con nuestra misión y visión como agencia de comunicación.

### **Misión**

Construimos la identidad de marca de nuestros clientes a través de estrategias de comunicación, integrales y creativas, que generan en sus públicos experiencias cautivadoras.

### **Visión**

Para el 2018, seremos una agencia de comunicación diferenciada en el mercado ecuatoriano por apelar a los cinco sentidos del público con creatividad, coherencia y fascinación.

A continuación se realizará la descripción de la campaña “ELIJO DHL” la cual busca solucionar cuatro problemas comunicacionales que tienen mayor relevancia dentro de la organización DHL GLOBAL FORWARDING.

#### **a. CONCEPTO: ELIJO DHL**

ELIJO DHL es una campaña de comunicación interna que busca realzar el sentido de pertenencia de los líderes y colaboradores de la organización quienes han tenido que afrontar los desafíos que implica una nueva estrategia como es GROWTH 2015.

Esta campaña se divide en cuatro fases; en cada una se propone una estrategia que soluciona el problema planteado; así podemos encontrar cuatro problemas que se relacionan entre sí y buscan una solución integral.

**I. PROBLEMA 1:** Los colaboradores no conocen la identidad de DHL pues tanto los gerentes como los procesos de inducción no profundizan en dicho tema.

- No conocen los componentes de la identidad: historia, misión, visión, valores, filosofía.
- La falta de conocimiento de DHL se encuentra muy relacionado con la falta de conocimiento de la estrategia Growth.

#### **CAMPAÑA:**

## ELIJO DHL, ELIJO GROWTH

**Objetivo:** Incentivar a los colaboradores a conocer la identidad de DHL Global Forwarding; a través de la vinculación de la identidad de la organización con la identidad de la estrategia GROWTH 2015.

### Públicos:

- Líderes de cada área
- Colaboradores en general

### EXPECTATIVA:

<b>TÁCTICA</b>	Carteleras empleadas por los colaboradores. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Paredes negras</li> <li>- Columnas</li> </ul>
<b>ESTRATEGIA</b>	Rediseñar tres paredes empleadas por los colaboradores como una cartelera magnética, con diseños de los medios de transporte empleados por DHL (avión, barco, camión).
<b>MENSAJE</b>	En la parte superior se utilizará el mensaje "Elijo DHL, Elijo Growth"

### INFORMATIVA:

<b>TÁCTICA</b>	Mensajes a cerca de la misión, visión, valores, y 3 pilares de DHL Global Forwarding.
<b>ESTRATEGIA</b>	Ambientación de DHL con las ideas principales de la identidad de la organización; a través de figuras magnéticas con los mensajes.

<b>MENSAJE</b>	<p><b>Historia:</b> 1969 - Empezamos con un automóvil de segunda mano y crecimos...</p> <p><b>Misión:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Simplificar la vida de sus clientes.</li> <li>2. Hacer más exitosos a sus empleados, inversores y clientes.</li> <li>3. Contribuir positivamente con el Planeta.</li> <li>4. Demostrar respeto en la consecución de sus resultados financieros.</li> </ol> <p><b>Visión:</b></p> <p>Ser la Compañía Logística para el Mundo</p> <p><b>Valores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Resultados con respeto</li> <li>➤ Llegar a ser la compañía logística del mundo</li> <li>➤ Brindar soluciones sostenibles</li> </ul> <p><b>3 pilares:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Employer of choice</li> <li>➤ Investment of choice</li> <li>➤ Provider of choice</li> </ul>
----------------	---

**RECORDACIÓN**

	<b>TOWN HALL</b>
<b>TÁCTICA</b>	Aplique superior en las pantallas con la información de DHL

<b>ESTRATEGIA</b>	Recordar a los colaboradores la identidad de DHL a través del diseño de un aplique para computadora con los mensajes empleados en la fase informativa.
<b>MENSAJE</b>	<p><b>Misión:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Simplificar la vida de sus clientes.</li> <li>2. Hacer más exitosos a sus empleados, inversores y clientes.</li> <li>3. Contribuir positivamente con el Planeta.</li> <li>4. Demostrar respeto en la consecución de sus resultados financieros.</li> </ol> <p><b>Visión:</b> Ser la Compañía Logística para el Mundo</p> <p><b>Valores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Resultados con respeto</li> <li>➤ Llegar a ser la compañía logística del mundo</li> <li>➤ Brindar soluciones sostenibles</li> </ul> <p><b>3 pilares:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Employer of choice</li> <li>➤ Investment of choice</li> <li>➤ Provider of choice</li> </ul>

**Fuente de verificación:**

- Auditoría sobre la identidad de DHL Global Forwarding

**Responsable:**

- Departamento de Recursos Humanos o Agencia de comunicación.

**II. PROBLEMA 2: Manejo inadecuado de las herramientas de comunicación****Town Hall**

El Town Hall es una herramienta que no posee una estructura definida.

- En ocasiones dura más de dos horas
- No se lo realiza con mayor frecuencia; solo cuando desean comunicar algo importante
- Las personas de Guayaquil no prestan atención a dicha reunión porque no existe mayor interacción.
- La infraestructura incomoda a los colaboradores quienes se encuentran parados y pierden atención.

**Buzón de soluciones: promover el uso del buzón de soluciones como una alternativa al buzón de sugerencias**

- Es una herramienta que se utiliza en las instalaciones anteriores. Cuando tenían el buzón de sugerencias, los colaboradores sí lo utilizaban.
- Durante la aplicación, se dio apertura a las sugerencias una vez al año.
- Reemplazar el buzón de sugerencias por el buzón de soluciones permite a los líderes considerar alternativas ante posibles problemas.

**CAMPAÑA: ELIJO DHL, ELIJO RENOVACIÓN**

**Objetivo:** Potencializar la comunicación de los líderes y colaboradores a través de la renovación de las herramientas de comunicación empleadas como el Town Hall y el buzón de sugerencias.

**Público:**

- Líderes de cada área

- Colaboradores en general

**EXPECTATIVA:**

	<b>TOWN HALL</b>	<b>BUZÓN DE SOLUCIONES</b>
<b>TÁCTICA</b>	Arte de correo electrónico, enviado por Recursos Humanos.  Afiche en el comedor - Mismos mensaje correo	Polivinilos que redirijan a los colaboradores a visitar el lugar donde estará ubicado el buzón de soluciones.  En el lugar donde se ubicará el buzón de soluciones, cartel con el mensaje: ESPÉRALO!
<b>ESTRATEGIA</b>	Invitar a los colaboradores a un Town Hall a través de una invitación renovada realizada por recursos humanos; utilizando mensajes de expectativa.	A través de artes, llamar la atención de los colaboradores del lugar en donde se ubicará el buzón de soluciones.
<b>MENSAJE</b>	DHL TE INVITA A UN NUEVO CONCEPTO DE TOWN HALL EL PRINCIPAL INVITADO ERES TÚ PRÓXIMAMENTE ELIJ DHL, ELIJO RENOVACIÓN	Opción 2: “¿Ya viste lo que trasladamos para ti?”

**INFORMATIVA:**

	<b>LÍDERES</b> (Gerencia general – RRHH)	<b>COLABORADORES</b>
<b>TÁCTICA</b>	Manual de manejo de herramientas de comunicación DHL: aplicación y uso	Town Hall en donde se emplee el nuevo formato
<b>ESTRATEGIA</b>	Diseño y diagramación del manual Realizar una manual de herramientas de comunicación con el fin de que pueda ser empleado por cualquier persona encargada	Explicación de las herramientas de comunicación, las aplicaciones y funcionamiento de las mismas. - Town Hall

	<p>de la comunicación interna de DHL o para el uso e información de una experta en comunicación.</p> <p>El manual será entregado a Recursos Humanos y Gerencia General.</p> <p><b>Presentación de lo que se va a hablar ese día</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buzón de soluciones</li> <li>- Correos internos de RRHH</li> </ul> <p>Posterior a la presentación del Town Hall se redirigirá a los colaboradores a conocer el nuevo buzón de soluciones.</p>
<b>MENSAJE</b>	Los mensajes serán diferentes; de acuerdo a la herramienta.	Los mensajes serán diferentes; de acuerdo a la herramienta.

## RECORDACIÓN

	<b>TOWN HALL</b>	<b>BUZÓN DE SOLUCIONES</b>
<b>TÁCTICA</b>	Correo electrónico de RRHH que explica los puntos principales que se llevaron a cabo en el Town Hall.	Hoja diseñada para el buzón de soluciones, colocada en el puesto de cada colaborador junto a otro mensaje que cierre la campaña.
<b>ESTRATEGIA</b>	<p>PLANTILLA DE CORREO ELECTRÓNICO</p> <p>Hacer una ayuda memoria de los tópicos tratados en la reunión; de esta manera, los colaboradores que no pudieron asistir o en caso de Guayaquil, si los colaboradores no pudieron escuchar cierta información, este documento les permitirá conocer lo que se dijo.</p>	Entregar a cada colaborador una hoja para que pueda proponer la solución a un problema junto a un lápiz de DHL.
<b>MENSAJE</b>	RESUMIDO MENSAJES	

**Fuente de verificación:**

- Auditoría de herramientas de comunicación
- Participación de los empleados en el buzón de soluciones

**Responsable:**

- Departamento de Recursos Humanos o Agencia de Comunicación.

**PROBLEMA 3:** Los colaboradores de DHL no se sienten identificados con la estrategia del 2015; SSA GROWTH.

- GROWHT: es crecer en volumen
- Muchos no reconocen la estrategia 2015 como Growth pues confunden con la estrategia del 2014.
- Piensan que están realizando el mismo trabajo, es decir es una estrategia obvia en toda empresa.
- Piensan que es una estrategia que le concierne más al Departamento de Ventas y Customer Service
- No existe motivación.
- No entiende la esencia de Growth que es el trabajo en equipo; es decir que es un sistema en forma de **engranaje**.

**Objetivo:** Motivar a los colaboradores a participar de la estrategia 2015; creando el vínculo entre todos los departamentos; para que comprendan el sistema en engranaje del cual se compone GROWTH.

**CAMPAÑA:** ELIJO DHL, ELIJO SINERGIA

**Públicos:**

- Líderes de cada área
- Colaboradores en general

**EXPECTATIVA:**

<b>TÁCTICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mensajes que hagan alusión a la unidad; indicando que sólo una cosa o persona no puede lograr el objetivo planteado.</li> <li>- Correo electrónico invitando a los colaboradores al taller.</li> </ul>
<b>ESTRATEGIA</b>	Utilizar el espacio en común que tienen los colaboradores de DHL; es decir, el comedor, para indicar lo complementarios que son los departamento al momento de trabajar por el Growth; incentivando el trabajo en equipo y la unión.
<b>MENSAJE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Una raqueta no empieza la partida”</li> <li>- “1+” – taza de café “elijo sinergia” – cafetera</li> <li>- Nombre de los departamentos en los jugadores. “Un solo jugador no hace gol”</li> <li>- ¿Y tú cómo construyes el GROWTH?</li> </ul> <p>Te invitamos al Taller “Elijo Sinergia”  <b>VEN, ÚNETE Y ACTÚA</b>  Lugar: Universidad San Francisco de Quito  Fecha: 23 de mayo, 2015  Hora: 10:00 – 15:00  Elijo DHL, Elijo Sinergia.</p>

**INFORMATIVA:**

<b>TÁCTICA</b>	Talleres dictados por la psicóloga organizacional María Cristina Crespo de la Universidad San Francisco de Quito.
----------------	---

<b>ESTRATEGIA</b>	<p>Realizar un taller en donde tanto líderes como colaboradores realicen actividades que aporten con el fortalecimiento del trabajo en equipo y la cooperación entre departamentos.</p> <p>El objetivo principal es mejorar las relaciones entre los colaboradores, motivándolos a trabajar en equipo para conseguir los objetivos propuestos.</p>
<b>MENSAJE</b>	Trabajar en sinergia; es decir todos los departamentos en conjunto para lograr un solo objetivo.

**RECORDACIÓN:**

<b>TÁCTICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pizarrón decorado con detalles de la campaña con el inicio de una frase; la cual podrá ser completada por los colaboradores.</li> <li>- Fotografías de los colaboradores con la pizarra y fotografías en general del taller.</li> <li>- Utilizar fotografías del taller realizado para ponerlas en las carteleras de las oficinas y en la cartelera del comedor.</li> <li>- Las fotografías serán cambiadas periódicamente con el mismo mensaje.</li> </ul>
<b>ESTRATEGIA</b>	Crear recordación y sentido de pertenencia a través de las fotografías del taller realizado con un mensaje final de cierre de la campaña.
<b>MENSAJE</b>	<b>“Yo elijo SINERGIA DHL para...”</b>

Fuente de verificación:

- Comportamientos de los colaboradores ante la estrategia
- Los resultados de Growth

**Responsable:**

- Gerencia General
- BPM
- Departamento de Recursos Humanos o Agencia de comunicación.

**PROBLEMA 4:** Falta de información y seguimiento por parte de los líderes a nivel comunicacional; con respecto a la estrategia GROWTH, a la planificación de actividades y objetivos por cumplir.

- Los líderes de ciertos departamentos no han realizado el seguimiento de la estrategia.
- No existe comunicación entre departamentos sobre las actividades que realizan para cumplir con los objetivos. Dicha falta de comunicación se da entre el gerente general, los líderes de cada área, y los colaboradores.
- Los líderes desconocen las actividades que realizan los líderes de otros departamentos.

**Objetivo:** Incentivar a los líderes de cada área a la participación en una nueva herramienta de comunicación para realizar el seguimiento de Growth a nivel departamental e interdepartamental.

**Campaña:** ELIJO DHL, ELIJO ÉXITO

**Público:**

Esta campaña estará enfocada estrictamente en los líderes de cada área, quienes son los principales comunicadores de la estrategia por departamento pues dichos colaboradores elaboraron los objetivos y actividades a seguir en cada uno de sus departamentos. Esto se realizará a través del intercambio de información entre los líderes de los diferentes departamentos.

### EXPECTATIVA:

<b>TÁCTICA</b>	Invitación personal con la información del primer círculo de calidad; es decir, dónde y cuándo se llevará a cabo. Además de mensajes atractivos que motiven la asistencia de todos los líderes.
<b>ESTRATEGIA</b>	Incentivar a los líderes de cada área a la participación en la nueva herramienta de comunicación.
<b>MENSAJE</b>	<p>Operaciones quiere contarte algo a cerca de Growth.</p> <p><b>ESCÚCHALO!</b></p> <p><b>Tú también tienes algo que decir!</b></p> <p>El éxito está en escuchar a los demás, y eso va contigo!</p> <p>ELIJO DHL, ELIJO ÉXITO Te esperamos.</p> <p>COMEDOR 01/06/2015 16h00</p>

### INFORMATIVA:

<b>TÁCTICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Círculos de calidad:</b> Esto se realizará bajo la implementación de una nueva herramienta de comunicación denominada como Círculos de Éxito Growth, la cual se llevará a cabo entre los líderes de cada área y el Gerente General.</li> </ul>
<b>ESTRATEGIA</b>	Realizar el seguimiento de la estrategia a nivel departamental e interdepartamental; a través del intercambio de información entre los líderes de los diferentes departamentos. Esto se realizará bajo una reunión piloto.

**RECORDACIÓN:**

<b>TÁCTICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Correo electrónico para los líderes y colaboradores que recuerde a ambos grupos que existe una información importante que contar proveniente de los círculos de calidad.</li> <li>- <b>Reuniones departamentales: Se usará un espacio de las reuniones departamentales que realizan generalmente los líderes para informar a cerca de</b> Dichas reuniones departamentales tendrán como objetivo principal comunicar a los colaboradores a cerca de las decisiones tomadas en los círculos de calidad.</li> </ul>
<b>ESTRATEGIA</b>	Informar al equipo de cada líder a través de las reuniones departamentales que realicen
<b>MENSAJE</b>	<b>“Ahora cuéntale a tu equipo”</b>

## ASPECTOS IMPORTANTES

- Las campañas deberán ser replicadas con los colaboradores de Guayaquil.
- Se deberá realizar una auditoría de comunicación para medir el resultado de las campañas.

## PRESUPUESTO CAMPAÑA “ELIJO DHL”

<b>PRODUCTO /SERVICIO</b>	<b>DETALLE</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>
<b>Servicios diseñador</b>	- Diagramación y diseño de productos.	<b>\$1000.00</b>
<b>Imprenta</b>	- Invitaciones - Hojas de soluciones - Carteleras - Fotografías - Estructura imán - Apliques	<b>\$1900. 00</b>
<b>Taller de sinergia</b>	\$30.00 por persona	<b>\$ 1800.00</b>
<b>Estructura buzón de soluciones</b>		<b>\$ 100.00</b>
<b>TOTAL:</b>		<b>\$ 3800.00</b>

## La Comunicación Global: Comercial e Institucional

Dentro del concepto de comunicación global o corporativa se pueden determinar tres ámbitos los cuales son diferentes no solo por el público al que se enfocan sino también a las herramientas y estrategias que se deben aplicar. Así; se clasifican un ámbito de comunicación organizacional, comunicación institucional y mercática (Costa, s.f.; p. 21).

### **a. Comunicación Institucional**

“Existen conceptos diversos de Comunicación Institucional, que tratan de satisfacer las exigencias de lectores que quieren estudiar las tendencias fundamentales de la disciplina y desean seguir la evolución de sus distintas modalidades profesionales” (Rodrich, 2012; p.220). Para Cornelissen (2008), en la actualidad se entiende por Comunicación Institucional la función de gestión que ofrece un marco para la coordinación efectiva de todas las comunicaciones internas y externas, con el propósito general de establecer y mantener una reputación favorable frente a los diferentes grupos de públicos de los que la organización depende. Es decir los encargados de la comunicación organizacional o, en otras palabras, el DirCom debe realizar actividades que permitan el reconocimiento de la organización por parte de los públicos; es decir, de la cultura, de la identidad. Las acciones que se toman a nivel de institución no tienen fines comerciales. Pues “la comunicación institucional está constituida por el conjunto de mensajes efectivamente emitidos, conscientes o inconscientes, voluntarios e involuntarios, ya que toda institución por el hecho de existir arroja sobre su entorno un volumen determinado de comunicados” (Amado, 2008; p. 70).

## **b. Comunicación Comercial**

Las empresas han buscado varios métodos para mantener la comunicación y transmitir su mensaje principal a los diferentes públicos; sobre todo a los clientes o consumidores quienes aceptarán a la marca y se volverán fieles a las mismas. Para esto, existe la comunicación comercial. La comunicación comercial incluyen aquellas prácticas comunicacionales las cuales buscan un fin comercial; es decir, que realizan actividades que tienen algún interés para la comunidad en general (Amado, 2008; p. 76). Dentro de estas acciones se encuentran: el patrocinio, el mecenazgo y la responsabilidad social empresarial. La idea principal de esto es que a través de un producto o servicio se vele por los aspectos sociales; consiguiendo objetivos comerciales a corto plazo.

### **- Patrocinio:**

El patrocinio también conocido como sponsoring son actividades que se realizan en relación a áreas deportivas, culturales o artísticas “con la finalidad de obtener una ventaja competitiva y consolidar la imagen asociándola a una actividad de aceptación social” (Amado, 2008; p. 76). Esto se hace con el fin de integrar las acciones al plan de comunicación pues si el patrocinio tiene continuidad incluso podría formar parte de la identidad de una organización. Como toda actividad comercial, el patrocinio exige inversión; sin embargo es importante acotar que el patrocinio no es publicidad. “La publicidad es un instrumento eficaz pero paralelo al patrocinio. Normalmente, en

publicidad se trabaja sobre los objetivos a corto plazo y los incrementos de venta” (Barquero, s.f.; p.462)

- **Mecenazgo:**

“Esta acción implica el aporte de fondo o apoyo a una persona o a una organización por razones altruistas” (Amado, 2008; p. 77). En dicha acción la organización toma acciones de las instituciones públicas pues ofrece servicios a la comunidad; tomando en cuenta sus necesidades. “El mecenazgo se ha convertido en un recurso de comunicación destinado a promover la imagen institucional de una empresa y está gestionada como cualquier operación estratégica de plan de comunicación” (Amado, 2008; p. 77).

- **Responsabilidad Social:**

Las organizaciones buscan alternativas para ser un agente de cambio a través de la responsabilidad social empresarial o también denominada RSE pues “han entendido que es una herramienta adicional para garantizar su futuro, dando respuesta al clamor por la sostenibilidad de la sociedad y de los accionistas y ahorradores que utilizan índices bursátiles especializados para tomar sus decisiones” (Llorente & Cuenca, 2015). La responsabilidad social se diferencia de la filantropía y de las donaciones en que las prácticas de RSE sonso tenida en el tiempo y se vinculan con la estrategia del negocio de la empresa” (Amado, 2008; p. 79).

## **Campaña de Comunicación Externa: DHL GLOBAL FORWARDING**

### **CLIENTES**

La campaña se centrará en clientes actuales para reforzar el compromiso de trabajo de DHL con dichas empresas.

- HEWLETT PACKARD ECUADOR CIA LTDA
- PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A
- GRUPO TRANSBEL S.A.
- IMPORTADORA INDUSTRIAL AGRICOLA S.A
- TECNANDINA S.A. TENSA
- COLGATE PALMOLIVE DEL ECUADOR S.A.I
- 3M ECUADOR C.A
- BAKER HUGHES INTERNATIONAL BRANCHES
- NOKIA SOLUTIONS AND NETWORKS ECUADOR
- TETRA PAK CIA. LTDA
- CONTINENTAL TIRE ANDINA S.A.

**Nombre de la campaña:**

“NO CARGUES CON LA CARGA”

**Objetivo:**

Crear y mantener una relación de confianza entre los clientes actuales y DHL Global Forwarding en la cual prevalezca el objetivo principal de simplificar la vida de los clientes.

**Estrategia:**

Generar un sitio de encuentro entre los gerentes tanto de DHL como de los 10 clientes más importantes para la organización en donde se hablará a cerca de la misión más importante de DHL con sus clientes; generando a la vez un momento de retroalimentación sobre las actividades.

**1. Expectativa**

<b>TÁCTICA</b>	<b>Persona encargada:</b> Recursos Humanos, WINK
----------------	--

	<p><b>Herramienta:</b> invitación personalizada a cada miembro de las diez empresas; es decir al cliente específico de la organización. Además de un correo electrónico enviado para realizar las confirmaciones.</p> <p><b>Asistentes:</b></p> <p><b>TOTAL:</b> 14 asistentes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 10 gerentes del departamento encargados de realizar las compras a DHL.</li> <li>- Gerente de Ventas, Gerente de Operaciones, Gerente Customer Service y Gerente General de DHL Global Forwarding (4 personas).</li> </ul>
<b>MENSAJE</b>	<p>DHL GLOBAL FORWARDING TE INVITA A UN DESAYUNO CORPORATIVO.</p> <p>¿Qué tienes que hacer?</p> <p>Confirma tu asistencia y disfruta...</p> <p>Porque de todo lo demás nos encargamos nosotros.</p> <p><b>Lugar:</b> Hotel Quito (Salón Tungurahua)</p> <p><b>Fecha:</b> 26 de mayo de 2015</p> <p><b>Hora:</b> 10:00 – 11:30</p>

## 2. Informativa

<b>TÁCTICA</b>	<p><b>Persona encargada:</b> Recursos Humanos, WINK</p> <p><b>Herramienta:</b></p> <p>Se realizará un desayuno en donde los invitados además de disfrutar de la comida podrán conocer a profundidad sobre los servicios que ofrece DHL Global Forwarding Ecuador y generar un conversatorio para la retroalimentación de los servicios.</p> <p>Se entregará a cada asistente una carpeta con información de DHL Global Forwarding.</p> <p><b>AGENDA:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bienvenida a cargo de Christian Córdova</li> <li>2. Video institucional de DHL GLOBAL FORWARDING</li> <li>3. Explicación de la razón de ser DHL GLOBAL FORWARDING con respecto a los clientes. (servicio de desayuno).       <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Intervención Gerente General</li> <li>b. Intervención Gerente de</li> </ol> </li> <li>4. Conversatorio entre los gerentes a cerca de</li> <li>5. Inauguración de las redes sociales de DHL Global Forwarding Ecuador: Twitter, Youtube, Facebook.</li> <li>6. Beneficios para los clientes de la creación de las redes sociales a cargo de la Agencia de Comunicación Wink. Pues permitirá a los clientes conocer día a día la gestión de su proveedor DHL.</li> </ol> <p><b>Durante el desayuno se entregará a los asistentes los materiales de recordación y se tomará fotos que serán subidas en Facebook, en una carpeta de los clientes.</b></p>
----------------	---

### 3. Recordación

<b>TÁCTICA</b>	<b>Persona encargada:</b> <b>Recursos Humanos, WINK</b> <b>Herramienta:</b> Durante el desayuno se entregará: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Una flash con motivo (diseño avión DHL)</li> <li>2. Una botella de vino personalizada</li> </ol> <b>BOLSA PERSONALIZADA DE DHL.</b>
<b>MENSAJE</b>	

**COMUNIDAD:**

La campaña se enfocará en mujeres vulnerables en edad adulta de diferentes parroquias de Quito y Guayaquil.

**Nombre de la campaña:**

“DALE ALAS”

**Objetivo:**

Educar y empoderar a las mujeres de Quito y Guayaquil; de zonas aledañas a las oficinas de DHL Global Forwarding, formando parte del Proyecto Mujeres Emprendedoras de Junior Achievement.

**Estrategia:**

Se realizará el diseño y ejecución de programas que desarrollen la capacidad de emprendimiento de dichas mujeres. El trabajo se realizará junto a DHL Express debido a que es un programa multiempresa. Esto se realizará una vez al año, durante el mes de mayo.

**1. Expectativa**

<b>TÁCTICA</b>	<p><b>Personal encargado:</b> Recursos Humanos y Junior Achievement</p> <p><b>Herramienta:</b></p> <p>Se realizará un BTL en la zona elegida del proyecto, en donde los negocios pequeños amanecerán con alas de avión en estructuras de cartón. Además de un afiche en la pared que contenga la información de los talleres.</p>
<b>MENSAJE</b>	<p><b>MUJER:</b></p> <p>SI TIENES UN NEGOCIO, SI QUIERES TENER UNO DALE ALAS A TUS IDEAS</p> <p>Ven, diviértete y aprende!</p> <p>Lugar: Parque Central de Nayón</p> <p>Fecha: Viernes 22 de mayo</p> <p>Hora: 11:00</p>

## 2. Informativa

<b>TÁCTICA</b>	<p><b>Persona encargada:</b> tres colaboradores voluntarios de DHL Global Forwarding quienes serán capacitados previo al desarrollo del programa. Además del Departamento de Recursos Humanos quien se encargará de la capacitación. Personal Junior Achievement.</p> <p><b>Herramienta:</b> talleres interactivos denominados como Design Thinking en donde se aprenderá a través del juego y el trabajo en equipo.</p> <p>Se entregará: esfero, cuaderno, borrador, post it.</p> <p><b>TEMAS:</b></p>
----------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficacia del trabajo en equipo</li> <li>- Comunicación o servicio al cliente</li> <li>- Metodologías para las ventas efectivas</li> <li>- Actividades de valoración personal y estímulo positivo</li> <li>- Elaboración de un Plan Negocios</li> </ul> <p><b>ACTIVIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empatizar</li> <li>- Definir</li> <li>- Idear</li> <li>- Prototipar</li> <li>- Evaluar</li> </ul>
--	---

### 3. Recordación

<b>TÁCTICA</b>	<p><b>Persona encargada:</b> Junior Achievement, WINK</p> <p><b>Herramienta:</b> Se entregará diplomas de Junior Achievement a las mujeres que asistan a los talleres que certifica su participación en el programa Mujeres Emprendedoras.</p> <p><b>A largo plazo</b></p> <p>Por parte de DHL GLOBAL FORWARDING, se realizará una memoria interna de sostenibilidad.</p>
----------------	---

### MEDIOS DE COMUNICACIÓN

La campaña con los medios de comunicación se realizará con nueve medios detallados a continuación, los cuales generan contenido expresamente empresarial o de interés actual; entre éstos se encuentra televisión y prensa escrita.

- EKOS
- AMERICA ECONOMIA
- VISTAZO
- LÍDERES
- MUNDO DINERS

- GESTIÓN
- ECUAVISA
- TELEAMAZONAS
- RTS

**Nombre de campaña:**

“CON LAS PUERTAS ABIERTAS”

**Objetivo:**

Crear una relación positiva con los medios de comunicación al hacerles conocer que DHL Global Forwarding se interesa por su público; generando y proporcionando información de interés de la comunidad o de los públicos específicos a los que se enfoca los medios de comunicación.

**Estrategia:**

Informar a los medios de comunicación que DHL Global Forwarding Ecuador y a nivel mundial es una organización generadora de noticias innovadoras e interesantes en todo ámbito y por esta razón DHL Global Forwarding Ecuador está dispuesto a entregar dicha información a los medios de comunicación pues siempre se encontrará con las puertas abiertas.

**1. Expectativa**

<b>TÁCTICA</b>	<p><b>Personal encargado:</b> Agencia Wink y Departamento de Recursos Humanos.</p> <p><b>Herramienta:</b></p> <p>Se realizará un BTL en el cual se utilizará alfombras con el mensaje: CUANDO LA PUERTA ESTÁ ABIERTA, TE SIENTES COMO EN CASA.</p> <p>DHL GLOBAL FORWARDING.</p> <p>Estas alfombras estarán ubicadas en las puertas principales de las oficinas de cada medio de comunicación del interés de DHL Global Forwarding.</p> <p>Posteriormente se enviarán invitaciones a los medios de comunicación, las cuales invitarán a los periodistas a conocer más de DHL GLOBAL FORWARDING.</p>
<b>MENSAJE</b>	<p><b>Mundo Diners:</b></p> <p><b>Las puertas de DHL Global Forwarding están abiertas para ti.</b></p> <p><b>VEN Y CONÓCENOS!</b></p> <p><b>Fecha:</b> Jueves 10 de septiembre</p> <p><b>Lugar:</b> Catalina Aldaz y Portugal (DHL Global Forwarding)</p> <p><b>Hora:</b> 10:00</p>

## 2. Informativa

<b>TÁCTICA</b>	<p><b>Persona encargada:</b> Recursos Humanos, Agencia de Comunicación Wink.</p> <p><b>Asistentes:</b> Todos los colaboradores de DHL Global Forwarding y Medios de comunicación</p> <p><b>Herramienta:</b> Se invitará a los medios de comunicación mencionados a un brunch organizado por la empresa.</p>
----------------	---

### 3. Recordación

<b>TÁCTICA</b>	<p><b>Persona encargada:</b> Recursos Humanos</p> <p><b>Herramienta:</b> Se entregará un kit de prensa a cada uno de los asistentes con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un cuaderno de DHL</li> <li>- CD interactivo con información de la organización</li> <li>- Llavero DHL</li> <li>- Lápiz DHL</li> </ul>
----------------	--

### PROVEEDORES

Se realizará la campaña para todos los proveedores de DHL Global Forwarding, dividiéndolos por los diferentes servicios que prestan y los objetivos que deben alcanzar.

**Total:** 300 proveedores

**Nombre de campaña:**

“ENTREGAMOS EXCELENCIA”

**Objetivo:**

Establecer una relación comercial a largo plazo y duradera a través de la colaboración mutua entre DHL y los proveedores. En donde DHL exige altos estándares de servicio y a la vez enseña, explica y proporciona las herramientas para que los proveedores lleguen a dichos estándares.

**Estrategia:**

Crear un plan de formación para los proveedores a través de herramientas tecnológicas que interioricen lo acordado a través del “Service Level Agreement”; proporcionando mayor información de lo que espera DHL y a la vez formando el conocimiento de los proveedores.

**1. Expectativa**

<b>TÁCTICA</b>	<p><b>Personal encargado:</b> Departamento de Recursos Humanos</p> <p><b>Herramienta:</b> Se enviará a cada empresa proveedora de servicios una estructura de rompecabezas, junto a las piezas dentro de una bolsa con chocolates.</p>
<b>MENSAJE</b>	<p><b>Tú tienes la estructura, nosotros te damos la base de nuestra excelencia.</b></p> <p>Sabemos que quieres llegar a cumplir con lo que te pedimos pues tu servicio también forma parte del nuestro y ahora queremos trabajar en conjunto para entregar excelencia. DHL Global Forwarding te invita a formar parte de los talleres de formación especializados para nuestros proveedores. Es tan fácil como entrar a tu correo electrónico y revisar el material que tenemos para ti. Finalmente recibes tu certificado que indica que tú también entregas excelencia.</p>

## 2. Informativa

<p><b>TÁCTICA</b></p>	<p><b>Persona encargada:</b> Departamento de Recursos Humanos</p> <p><b>Herramienta:</b> Estos talleres de formación se realizarán, una vez a la semana a los líderes de las empresas proveedores quienes deberán compartir con sus colaboradores. Esto se realizará a través del correo electrónico utilizando diferente material didáctico como: videos explicativos, entrevistas, e books, conferencias. Se enviará todos los lunes a las 8:30 y tendrán una duración máxima de 8 minutos.</p> <p>Una vez al mes se realizarán conferencias web (webinars) en donde el Gerente General de DHL realizará una breve explicación de lo visto en los materiales. Las conferencias durarán de 30 minutos a 1 hora y serán opcionales.</p> <p>Se manejará mediante módulos y cada taller tendrá la duración de tres meses en donde se puede verificar a través de los indicadores si los proveedores han cumplido con los estándares de calidad y otorgándoles el certificado.</p>
-----------------------	---

### ENTIDADES GUBERNAMENTALES

Industria de la logística Matriz Productiva

- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador

**Nombre de campaña:**

“ELIJO TRANSPARENCIA”

**Objetivo:** Reafirmar ante el gobierno el compromiso de DHL Global Forwarding de actuar de manera transparente ante las leyes y obligaciones de ser una empresa de logística.

**Estrategia:**

Mantener buenas relaciones con la SENA E mediante mesas redondas las cuales

**1. Expectativa**

<b>TÁCTICA</b>	<b>Personal encargado:</b> Agencia de Comunicación Wink  <b>Herramienta:</b> Invitación
----------------	---

**2. Informativa**

<b>TÁCTICA</b>	<b>Persona encargada:</b> Agencia de Comunicación Wink  <b>Herramienta:</b> <b>Se llevarán a cabo mesas redondas.</b>
----------------	---

**3. Recordación**

<b>TÁCTICA</b>	<b>Persona encargada:</b> Agencia de Comunicación Wink  <b>Herramienta:</b> Se entregará un accesorio de silicona reafirmando el compromiso con la SENA E
----------------	---

**PRESUPUESTO**

**CAMPAÑA: NO CARGUES CON LA CARGA**

<b>PRODUCTO/SERVICIO</b>	<b>DETALLE</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>
<b>Invitación caja</b>	\$2.50 c/u 10 asistentes	<b>\$25.00</b>
<b>Desayuno corporativo</b>	\$15.00 c/u 14 asistentes	<b>\$ 210.00</b>
<b>Carpeta DHL</b>	\$ 0.60 14 asistentes	<b>\$ 8.40</b>
<b>Servicio de transporte</b>	\$ 75.00 2 busetas	<b>\$ 150.00</b>
<b>Flash</b>	\$ 3.00 10 asistentes	<b>\$ 30.00</b>
<b>Botella de vino con cobertor</b>	\$ 25.00 10 asistentes	<b>\$ 250.00</b>
<b>Bolsa temática</b>	\$ 3.00 10 asistentes	<b>\$ 30.00</b>
<b>TOTAL:</b>		<b>\$ 703, 40</b>

**CAMPAÑA: DALE ALAS**

<b>PRODUCTO/SERVICIO</b>	<b>DETALLE</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>
<b>Material BTL</b>	\$ 50.00 (estructura de cartón) 5 locales	<b>\$250.00</b>
<b>Afiches</b>	\$2.00 c/u 5 locales	<b>\$ 10.00</b>
<b>Capacitación</b>	\$ 6.00 3 colaboradores	<b>\$ 18.00</b>
<b>Material didáctico taller</b>	- Carpetas con hojas Bond - Esferos - Borrador	<b>\$ 60.00</b>

	- Post it - Varios	
	20 asistentes	
<b>Impresión Memoria de Sostenibilidad</b>	\$ 10.00 100 ejemplares	<b>\$ 1000.00</b>
<b>Logística</b>	\$ 30.00 3 colaboradores	<b>\$ 90.00</b>
<b>TOTAL:</b>		<b>\$1428.00</b>

**CAMPAÑA: ENTREGAMOS EXCELENCIA**

<b>PRODUCTO/SERVICIO</b>	<b>DETALLE</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>
<b>Material didáctico</b>	- E books - Videos - Entrevistas	<b>\$ 1000.00</b>
<b>Rompecabezas promocional</b>	- \$5.00 c/u 300 proveedores	<b>\$1500. 00</b>
<b>TOTAL:</b>		<b>\$2500. 00</b>

**CAMPAÑA: CON LAS PUERTAS ABIERTAS**

<b>PRODUCTO/SERVICIO</b>	<b>DETALLE</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>
<b>Alfombras</b>	\$ 6.00 c/u 9 periodistas	<b>\$ 49.00</b>
<b>Invitaciones</b>	\$ 2.00 c/u 9 periodistas	<b>\$ 18.00</b>
<b>Servicio de catering</b>	\$15.00 c/u 15 invitados	<b>\$225. 00</b>
<b>Kit de prensa</b>	\$ 8.00 c/u 9 periodistas	<b>\$ 72. 00</b>
<b>TOTAL:</b>		<b>\$364.00</b>

**CAMPAÑA: ELIJO TRANSPARENCIA**

<b>PRODUCTO/SERVICIO</b>	<b>DETALLE</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>
<b>Servicios de catering</b>	\$ 6.00 c/u 10	<b>\$ 60.00</b>
<b>Manual de transparencia</b>	\$ 2.00 c/u 10	<b>\$ 20.00</b>
<b>Pieza de silicón</b>	\$ 4.00 c/u 10	<b>\$ 40. 00</b>
<b>TOTAL:</b>		<b>\$ 120.00</b>

### **GASTOS COMUNES A TODAS LAS CAMPAÑAS**

<b>PRODUCTO/SERVICIO</b>	<b>DETALLE</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>
<b>Diseñador</b>	Arte	<b>\$ 600.00</b>
<b>WINK</b>	Creación campañas externas	<b>\$1000.00</b>
<b>TOTAL:</b>		<b>\$1600.00</b>

### **PRESUPUESTO TOTAL:**

<b>CAMPAÑA</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>
Campaña 1	<b>\$703. 40</b>
Campaña 2	<b>\$1428. 00</b>
Campaña 3	<b>\$ 2500. 00</b>
Campaña 4	<b>\$ 364. 00</b>
Campaña 5	<b>\$ 500. 00</b>
Diseñador	<b>\$ 600. 00</b>
WINK	<b>\$ 1000. 00</b>

TOTAL:	<b>\$ 7095, 40</b>
--------	--------------------

## **Agencia de Comunicación**

### **WINK**

Crea, comunica, cautiva

#### **a. Misión**

Construimos la identidad de marca de nuestros clientes a través de estrategias de comunicación, integrales y creativas, que generen en sus públicos experiencias cautivadoras.

#### **b. Visión**

Para el 2018, seremos una agencia de comunicación diferenciada en el mercado ecuatoriano por apelar a los cinco sentidos del público con creatividad, coherencia y fascinación.

#### **c. Filosofía**

Un guiño es el momento cautivador entre dos personas, en donde se ponen de manifiesto todos los sentidos para atrapar la atención y la mirada del otro. Lo mismo ocurre con una marca pues ésta atrapa las miradas a través de las experiencias que cautivan los sentidos.

Wink es una alternativa creativa de seducir a tu cliente, de guiñarle el ojo y hacer que se fije en tu imagen pues, aunque existen muchas maneras, el guiño es la forma más evidente de seducir al cliente.

#### d. Valores

<b>Creativos en las propuestas</b>	Diseñamos y transmitimos los mensajes de nuestros clientes de una manera clara y atractiva; con soportes tradicionales y con nuevas herramientas comunicacionales que cautivan los cinco sentidos del público objetivo.
<b>Cuidadosos del detalle</b>	Al trabajar con un cliente y su marca, somos los encargados de transmitir el mensaje con las herramientas adecuadas; para eso contamos con especialistas en el área de diseño, organización de eventos, relaciones públicas, publicidad y manejo de social media, quienes trabajaran bajo una estrategia alineada entre todas las áreas.
<b>Comprometidos en el proceso integral</b>	Desde el inicio de la investigación hasta lograr la satisfacción de nuestros clientes y el cumplimiento de sus objetivos, el grupo de trabajo Wink se vincula con todo el procedimiento. Realizará el seguimiento de la creación, planeación, ejecución y evaluación del proyecto.
<b>Coherentes con el objetivo</b>	Analizamos las necesidades de cada organización a través de sus objetivos; diseñando y generando proyectos que logren los resultados esperados por nuestros clientes.

#### e. Metodología

Wink es una agencia de comunicación externa que a través del análisis de la situación empresarial y una perfilada estrategia cambia o renueva la imagen externa de nuestros clientes. ¿Cómo lo hacemos? La investigación situacional es el eje fundamental para iniciar un cambio por lo que nuestro equipo se compromete a generar ideas a partir de una investigación previa del mercado. Posteriormente, dejamos que nuestros expertos diseñen sus ideas más creativas a partir de las

necesidades de la organización; analizando así, las herramientas necesarias para lograr los objetivos.

1. Investigación
2. Creamos
3. Cautivamos
4. Evaluamos los resultados

#### **f. Servicios**

**Relaciones Públicas:** creamos una imagen positiva y mantenemos la reputación de tu organización, tus productos y tus servicios; mediante estrategias enfocadas en la ocasión y el mensaje principal que se desea comunicar.

Gabinete de prensa

Monitoreo de medios

Asesoría de imagen

Media Training

**Manejo de Social Media:** te invitamos a formar parte de las nuevas tendencias en redes sociales a través de una perfecta planificación que se ajuste a las necesidades de la organización y a los usuarios de la web.

Programación y manejo de Facebook, Twitter, Instagram, YouTube y Google+

Escritura y actualización de contenido

Asesoramiento en imagen y fotografías

Integración de los medios sociales a tu página web  
Estrategias para aumentar el número de seguidores  
Informes y análisis mensuales

**Gestión integral de eventos:** formamos parte de los momentos más importantes de tu empresa; nos encargamos de la planificación y la producción de tus eventos; de acuerdo a la ocasión.

Eventos corporativos

Actos institucionales

Inauguraciones

Congresos

Convenciones

Entrega de premios

Presencia en ferias

Jornadas de puertas abiertas

Presentaciones de producto

**Publicidad ATL Y BTL:** Diseñamos propuestas innovadoras y sólidas que comuniquen tus mensajes de manera creativa y bajo un concepto claro.

Material POP

Campañas temáticas corporativas

Esponsorización y Patrocinio

**Diseño comunicacional:** Realizamos piezas visuales y creamos la identidad visual de tu organización mediante diseños profesionales que cuiden de los detalles.

Identidad corporativa

Diseño gráfico editorial

Diseño gráfico publicitario

Diseño Web

Diseño audiovisual

## Conclusión

En conclusión, la comunicación es una herramienta que ha sido empleada durante el inicio de las civilizaciones pues si bien se ha desarrollado a medida de los cambios globales; los seres humanos se han comunicado desde siempre; partiendo incluso que la comunicación es el inicio de las civilizaciones. Pues en éstas se relacionaban entre sí para llegar a acuerdos, nuevas ideas e incluso para resolver conflictos dentro de su entorno. Pero como ya se mencionó antes la comunicación es un proceso dinámico sobre todo cuando nos referimos a las personas ya que tiene que adaptarse de una u otra manera a las necesidades y deseos que exigen y crean a la vez el desarrollo de la sociedad. Con el desarrollo de las teorías de la comunicación surgen nuevas teorías que intentan organizar a la vez dicho proceso; por ejemplo, se encuentra la teoría matemática de la comunicación. Así se demuestra que la comunicación es un proceso en el que tiene que existir diferentes elementos, los cuales facilitará el proceso. Dicha realidad no es indiferente en las estructuras u organizaciones formadas por las personas; pues al ser seres sociales, en todo proceso que implique la unión de una o más personas será necesaria y existirá la comunicación. Un ejemplo evidente de esto se puede evidenciar en las organizaciones; entendiéndose a éstas como toda institución pública o privada, lo que ha hecho que en un principio se remitan a las primeras reglas sociales de la comunicación. Sin embargo, es a través de los años que las personas y específicamente líderes de las instituciones u organizaciones que se dan cuenta que el mercado no es solamente un lugar donde se venden productos o servicios pues también es fundamental la comunicación entre las empresas y sus

públicos; creando así la comunicación organizacional, empresarial o institucional. Aunque a través de los años se desarrolló diferentes conceptos acerca de este tópico; es en el siglo XX que se desarrollaron diferentes técnicas que hasta en la actualidad se aplican. Una de ellas precisamente es dividir dicha comunicación integral en tres tipos de comunicación; la institucional, la comercial y la organizacional. Debido y como ya se mencionó previamente, los objetivos actuales de la empresa ya no solo reflejan el deseo de vender un producto o servicio sino que quieren crear vínculos emocionales y afectivos con sus diferentes públicos. Es por eso que tienen que tomar en cuenta ciertos activos intangibles de la empresa; entendiendo a éstos como los valores diferenciales y competitivos entre la competencia e incluso entre todas las organizaciones.

Así la primera característica que debe tener toda organización bien definida es la identidad organizacional pues ésta determina los elementos que componen la realidad de la organización; empezando, incluso por el nombre. Una identidad clara y bien definida significa tener todos los elementos que componen mi organización estructurados y alineados entre sí. Es aquí en donde se obtiene una filosofía; es decir la misión, visión y valores que regirán a la empresa; indicando a todos los públicos que existe una forma de hacer las cosas y que difícilmente cambiará. De esta manera los públicos pueden tener una imagen de lo que la empresa es; es decir, obligatoriamente crean una percepción de la empresa y de su forma de hacer las cosas, que finalmente decidirá si está de acuerdo o no. Por ende, también decidirá si quiere formar parte, a través de la compra de servicios, al formar parte de la fuerza laboral; en otras palabras participando en el desarrollo de la organización. Por otro lado, y aunque en mucha

ocasiones existe confusión de término, las acciones de las organizaciones generan en ellas un activo intangible, denominado, reputación. La reputación se lo consigue a través de una adecuada gestión en seis aspectos, como son el sentimiento que produce en los stakeholders, la actividad económica, la responsabilidad social y ambiental, el ambiente laboral, el liderazgo ante la competencia y finalmente la aceptación de los productos o servicios. Es importante saber que la reputación va más allá de un funcionamiento legal y mercantil o de las acciones de la responsabilidad social, la reputación implica además una buena comunicación que sobre todo genere confianza, respeto y recordación de la marca.

La comunicación en la organización tiene dos enfoques; uno que se centra en el entorno externo y otro que se enfoca en el interno; pues como ya es un hecho conocido, la comunicación se da de manera inevitable dentro de las organizaciones. Para los directivos o ejecutivos la comunicación interna resulta una herramienta útil para transmitir tanto los objetivos que desea cumplir dentro de la empresa como las reglas y normas que deben cumplir las personas que trabajan dentro de ella. De igual manera, los empleados a través de las diferentes herramientas cuentan con la oportunidad de expresar lo que desean y lo que piensan a cerca del modo de operar de la organización; cumpliendo así con una comunicación idónea para la organización y para el desarrollo de la misma. Según diferentes autores, es recomendable que la comunicación dentro de una organización tenga una estrategia basada en investigaciones anteriores pues de esa manera permite al experto en comunicación seleccionar los canales y herramientas adecuadas según al público interno que se va a dirigir. Así también, una vez implementada la estrategia, el experto en comunicación

debe analizar la eficiencia de la misma pues así se podrá mejorar o mantener lo planeado. Entre estas herramienta se encuentra la auditoría; que es un diagnóstico que se realiza anualmente a todos los empleados o una muestra representativa. A pesar de que la auditoría es una herramienta útil para crear una estrategia de comunicación, se debe recordar que ésta no puede actuar sola pues necesita de otros procesos para obtener buenos resultados; estos procesos son, el pre-diagnóstico, la planificación, la ejecución y el seguimiento. Así estos cuatro procesos junto a la auditoría, que forma parte del diagnóstico, permiten que el experto pueda crear nuevas tácticas que vayan de acuerdo con los cambios que ocurren tanto fuera como dentro de la organización. La auditoría requiere de una metodología que deberá ser seleccionada con anticipación y de acuerdo a las necesidades de la investigación; pues en muchas ocasiones, las herramientas que se ocupan pueden variar según el departamento, los grupos, la cultura, entre otras situaciones.

Para analizar a la comunicación integral dentro de una organización es fundamental tomar en cuenta que ésta está formada por diferentes tipos de comunicación las cuales se diferencian por las herramientas empleadas; las estrategias, los públicos y los objetivos que se quiere alcanzar. Así, existe la comunicación institucional que es aquella que busca la recordación y la vinculación con los públicos a través de acciones que integran su identidad visual y cultural. Mientras tanto la comunicación comercial, como su nombre lo indica tiene fines comerciales; es decir de ganar más consumidores o compradores; pues sus actividades están relacionadas con las necesidades, deseos y gustos de este público.

Es importante que los expertos en comunicación organizacional analicen y creen estrategias de comunicación integral; en otras palabras que engloben a los tipos de comunicación antes mencionados. Pues la imagen y reputación de una organización no solo depende de los públicos externos o del consumidor; sino también de los públicos internos quienes en muchas ocasiones resultan ser los principales transmisores de los aspectos, actividades y comportamientos de la organización.

## Referencias Bibliográficas:

- Aguilera, J. & Camacho, N. (2008). Gerencia Integral de Comunicaciones: claves para estructurar los nuevos departamentos de comunicación. Ecoe Ediciones:
- Amado, A. & Bongiovanni, M. Bustos, M. Etkin, M. (2008). Auditoría de comunicación. La Crujía Ediciones.
- Andrade, H. (2005). Hacia una definición de la Comunicación Organizacional. España, Netbiblio. p. 32
- Ballesteros, M. (2013). Entrevista. Alvarado, M.
- Belch, G. (2004) Publicidad y Promoción. El proceso de la comunicación: capítulo 5. Mc
- Berlo, D. (1984) El Proceso de la Comunicación: Introducción a la teoría y a la práctica. Editorial El Ateneo: Buenos Aires.
- Brandolini, A. & Gonzales Frigoli (2009). Comunicación Interna. *Planificación de las comunicaciones internas*. La Crujía. (p. 37-72).
- Cappriotti, P. (1999). Planificación Estratégica de la imagen corporativa. Los públicos. Ariel: p. 35-51.
- Capriotti, Paul; Planificación Estratégica de la imagen corporativa. Ariel. 1º Edición, 1999.
- Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership. (2012) *Dirigir la comunicación en el marco de la nueva economía: presente y futuro de la función del Dircom*. (pp.1- 4). Recuperado el 7 de Septiembre, 2013 de [http://www.reddircom.org/pdfs/EI%20DirCom\\_hoy\\_Corporate\\_Excellence.pdf](http://www.reddircom.org/pdfs/EI%20DirCom_hoy_Corporate_Excellence.pdf)
- Costa, J. (s.f.). Master DirCom. El verdadero valor de la comunicación. Grupo Editorial Design. p. 107-126.
- Costa, J. (s.f.) Master Dircom: los profesores tienen la palabra. Editorial Design.
- Costa. (pp. 20 – 27). Recuperado el 7 de Septiembre, 2013 de [http://www.danielraposo.com/temps/artigos/02\\_20\\_12\\_22\\_el\\_ADN\\_del\\_DirCom\\_entrevista.pdf](http://www.danielraposo.com/temps/artigos/02_20_12_22_el_ADN_del_DirCom_entrevista.pdf)

- Costa, J. (2009). DirCom on line. Identidad Corporativa. Grupo Editorial Design. p. 127 – 137.
- Collado, C. (2005) La Comunicación en las Organizaciones. Editoras Trillas: México.
- Chaves, N. (1994). La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional. Gustavo Gili, Barcelona.
- Ejemplo de semántica. (s.f) Recuperado el 1 de abril de 2015 de [http://www.ejemplode.com/12-clases\\_de\\_espanol/2437-ejemplo\\_de\\_semantica.html](http://www.ejemplode.com/12-clases_de_espanol/2437-ejemplo_de_semantica.html)
- Fuentes, S. (). El mapa integral de comunicación.
- Gómez, M. & López, M. (2012). Auditoría de comunicación un proceso básico para la eficacia y eficiencia de la comunicación estratégica de las organizaciones. Obtenido el 26 de Marzo de 2014 de [http://www.revistalatinacs.org/12SLCS/2012\\_actas/070\\_Tunez.pdf](http://www.revistalatinacs.org/12SLCS/2012_actas/070_Tunez.pdf)
- Jijena, R. (2009) Cómo organizar eventos con éxito. *¿Qué es el lenguaje corporal?* Lectorum Ugerman: Buenos Aires p. 7-15
- Lacasa, A. (2004). Gestión de la comunicación empresarial. Ediciones Gestión 2000: España.
- Llorente, A. (s.f.) Restaurar la confianza de las empresas ante la opinión pública tras “La Gran Recesión”. Responsabilidad y Reputación. Llorente & Cuenca. p. 7-8
- Mattelart, A. & Michelé Matterlart. (1997). Historias de las teorías de la comunicación. Paidós: Buenos Aires. (p. 41-47).
- Morales, O. (s.f.) Master DirCom: Joan Costa. Imagen Corporativa en el siglo XXI. La cultura de la comunicación. La crujía. P. 141-189.
- Morales, F. (2001). Herramienta estratégica de gestión para las empresas. *Comunicación interna*. Recuperado el 21 de Marzo del 2013 en <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>. (p. 1-9)
- Moreno, S. (2012). Revista de Comunicación. *Radio pasillo*. Recuperado el 17 de Diciembre de 2014 de [http://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Apariciones%20PM%20Papel/2012/diciembre/1212\\_Comunicacion.pdf](http://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Apariciones%20PM%20Papel/2012/diciembre/1212_Comunicacion.pdf)
- Mut, M. & Eva Breva. (s.f.) La identidad corporativa. Recuperado el 3 de abril de 2015 de <http://www.uji.es/bin/publ/edicions/jfi9/publ/5.pdf>

- Revista Imagen y Comunicación. (Marzo 2010) Joan Costa: El impulsor del Dircom. Recuperado el 4 de abril de 2015 de [http://www.comunicacionorganizacional.com/downloads/Revista\\_Imagen\\_y%20Comunicacion\\_No3\\_Joan\\_Costa.pdf](http://www.comunicacionorganizacional.com/downloads/Revista_Imagen_y%20Comunicacion_No3_Joan_Costa.pdf)
- Reputación Corporativa. ¿Qué es el estudio Record? Recuperado el 23 de Noviembre de 2013 de <http://www.reputacioncorporativa.cl/estudio/>
- Reputación Corporativa. ¿Qué es el estudio Record? Recuperado el 23 de Noviembre de 2013 de [http://www.reputacioncorporativa.cl/estudio/Reputation\\_Institute](http://www.reputacioncorporativa.cl/estudio/Reputation_Institute). (2013). Recuperado el 23 de Noviembre de 2013 de <http://www.reputationinstitute.com/thought-leadership/global-reprtrak-100>
- Reyes, A. (s.f.) La Auditoría de Comunicación interna. Obtenido el 25 de Marzo de 2014 de <http://www.afcomunicacion.com/Documents/La%20Auditor%C3%ADa%20de%20Comunicaci%C3%B3n%20Interna.pdf>
- Ritter, M. (2004). Imagen y Reputación. P. 1-8
- Ritter, M. (2008). Cultura Organizacional. *La comunicación interna*. La crujía: p. 7-41.
- Satz, M. (2009) Manual de Comunicación para Estudiantes universitarios. *La Comunicación*. (pp.9) Recuperado el 20 de Octubre, 2013 de <http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/FACULTAD%20DE%20INGENIER%C3%8DA%20AGRON%C3%93MICA/CARRERA%20DE%20INGENIER%C3%8DA%20AGRON%C3%93MICA/02/COMUNICACION%20TECNICA/manual-comunicacion-estudiantes-universitarios.pdf>
- Saló, N. Barcelona Management Review. *La Comunicación Interna, instrumento fundamental de la función directiva*. P. 37- 44
- Saló, N. (2008). La comunicación interna, instrumento fundamental de la función directiva. *Barcelona Management Group*. Recuperado el 20 de marzo de 2013 en <http://www.reddircom.org/.textos/salo.pdf>.
- Smith, J. (2013) FORBES. <http://www.forbes.com.mx/sites/las-35-companias-con-mejor-reputacion-en-el-mundo/>
- Suarez, A. (et al) (2008). Auditoría de comunicación: Un método de análisis de las comunicaciones públicas. *El recorrido metodológico de la Auditoría*. La Crujía (p. 61-72)
- Tello, M. (2012). Manual de auditoria de la comunicación interna. Obtenido el 26 de <http://maxtello.com/manualdeauditoria1.pdf> (p. 1-26).

- Torv, J. La comunicaci3n interna como instrumento de gesti3n de la empresa". *Manual de Relaciones Públicas, Comunicaci3n y Publicidad*. Barcelona; Ediciones gesti3n. (p. 239-250).
- Veliz, F. (2006) Cambio de mirada en las organizaciones: Comunicaci3n en 360°. Recuperado el 4 de abril de 2015 de <http://www.redalyc.org/pdf/160/16009311.pdf>
- Zapata, L. (2011). Imagen y Comunicaci3n. *El ADN del DirCom: Entrevista a Joan*
- Zarzalejos, J. (s.f.) El Nuevo Humanismo empresarial para el siglo XXI. Responsabilidad y Reputaci3n. Llorente & Cuenca. p. 9-11
- Westphalen, M. & Piñuel, J. (1993) La direcci3n de comunicaci3n. Ediciones del Prado: p. 766

# Anexos

## a. Campaña interna

