

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

**Plan de Comunicación para Indutexma Textiles.
Auditoría, Campaña Interna y Campaña Externa.
Proyecto integrador**

Laura Carolina Bernal Suárez

Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

Trabajo de titulación presentado como requisito
para la obtención del título de
Licenciada en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

Quito, 09 de mayo de 2016

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ
COLEGIO DE COMUNICACIÓN Y ARTES
CONTEMPORÁNEAS

**HOJA DE CALIFICACIÓN
DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Plan de Comunicación para Indutexma Textiles. Auditoría,
Campaña Interna y Campaña Externa.**

Laura Carolina Bernal Suárez

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico

Gustavo Cusot, M.A

Firma del profesor

Quito, 09 de mayo de 2016

Derechos de Autor

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

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

Firma del estudiante: _____

Nombres y apellidos: Laura Carolina Bernal Suárez

Código: 00110687

Cédula de Identidad: 1726555863

Lugar y fecha: Quito, mayo de 2016

DEDICATORIA

Esto va dedicado a los tres pilares de mi vida: Dios, por ser mi guía y sustento en cada paso y proyecto que emprendo, mis Padres, por su apoyo y amor incondicional que me motivan a entregar siempre lo mejor de mí en todo lo que hago, y a mis hermanos, por ser una fuente de inspiración y retos. Mi más sincero cariño para ellos.

AGRADECIMIENTOS

Antes que de cualquier cosa, debo agradecer a Marcela y Ricardo, mis padres. Por su esfuerzo, dedicación, entrega y compromiso en esta etapa de mi vida que hoy culmina, sin ellos no hubiera podido terminar con esta etapa de manera tan exitosa. Por otro lado, agradezco a un ser que se convirtió en un padre adoptivo durante todo este proceso, Gustavo Cusot. Gracias por las guías tanto profesionales como personales, por tu tiempo, por tu cariño y más que nada por tu empeño de sembrar en mí semillas de éxitos, retos y seguridad. Y como no agradecer a mis diseñadores favoritos, pues sin ellos no hubiera logrado que estas ideas y sueños se hagan realidad, gracias por su creatividad y profesionalismo, gracias Juanes e Ire por cada grano de arena que dejan en este proyecto.

RESUMEN

Como parte de la dinámica del desarrollo de los seres humanos, han existido procesos y ciencias que han sido determinantes y han acompañado a los individuos a través de su evolución. En el caso de la comunicación, esta ha sido en método que en sus inicios buscaba únicamente generar un mutuo entendimiento entre los seres vivos, sin embargo a raíz de los cambios sociales, culturales y económicos, actualmente se ha convertido en una pieza indispensable de poder, influencia, entendimiento y vinculación. Dentro de los campos más determinantes en lo que esta se desarrolla, se encuentra el ámbito empresarial u organizacional. En este, ha comenzado a ser indispensable, pues es el método que permite que la gestión de una organización tome un rumbo, genere un vínculo deseado con los públicos de interés, y promueva el cumplimiento de objetivos específicos como: el posicionamiento y el reconocimiento. Por otro lado, esta ha adoptado diferentes perspectivas y funciones, que contribuyen a funcionamiento de este campo y agregan un valor agregado a las organizaciones dentro de esta competitiva globalización. Con el fin de poder lograr una implementación adecuada de la comunicación, y alcanzar el éxito mediante los beneficios que esta ofrece, surgen técnicas de investigación y acción que facilitan la creación de soluciones u oportunidades comunicacionales que contribuyen al desarrollo organizacional de una institución. Para el presente trabajo se utilizan los sustentos teóricos a desarrollar un plan de comunicación interno y global para una empresa ecuatoriana, Indutexma Textiles.

Palabras claves: comunicación, emisor, receptos, organización, estrategia, comunicación organizacional, comunicación interna, comunicación externa, stakeholders, objetivos, medios de comunicación, vínculo, identidad corporativa, auditoría de comunicación, colaboradores, reputación, posicionamiento, diferenciación, valor agregado, Indutexma, táctica.

ABSTRACT

Various processes and sciences have been decisive in the dynamics of the human beings development throughout their evolution. In the communication area, in the beginning its method focused on achieving mutual understanding between the parts, but as a consequence of the continuous social, cultural and economic changes it has become an essential tool for relation and achieving power, influence and understanding. The corporate and organizational areas are among the most important in which it evolves. In the later, it has become essential. It is the method that allows a company to take certain direction, create a bond with its potential clients and promote the accomplishment of its objectives such as high placement and recognition. It has adopted different perspectives and processes, that has contributed to the area and has given an aggregated value for companies in the competitive and globalized market. In order to apply an effective communication strategy and achieve success within the organization, research processes and strategical actions have emerged, and they allow companies to create solutions that contribute to their progress and development. For the following project, theoretical knowledge and techniques are used to apply on a real communication case, in which we propose internal and global campaigns for Indutexma Textiles.

Keywords: communication, sender, receiver, organization, strategy, organizational communication, external communication, internal communication, stakeholders, objectives, media, bond, corporate identity, communication audits, employees, reputation, positioning, aggregated value, Indutexma, tactics, distinction.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	13
MARCO TEÓRICO.....	16
La Comunicación	16
La Comunicación estratégica y los stakeholders.....	24
La Comunicación Organizacional	30
La Comunicación Interna	34
Auditoría de Comunicación Interna	48
Comunicación Externa.....	52
Identidad Corporativa	58
AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN A INDUTEXMA TEXTILES.....	61
Pre-diagnóstico	61
Historia.....	63
Identidad Corporativa	65
Logo.	65
Misión.....	66
Visión.	66
Objetivos.	66
Valores Corporativos.....	66
Calidad Indutexma.	67
Filosofía.....	67
Talento Humano.....	68
Tecnología.	68
Identidad Visual / Manual de Marca.....	69
Antecedentes Comunicacionales	69
Organigrama Indutexma	72
Mapeo de Públicos	72
Mapeo de Herramientas	75
Auditoría	76
Objetivo General.	76
Objetivos Específicos.....	77
Método de Investigación.	77
Universo.	78
Muestra.	80
Análisis Ejecutivo de los Resultados	82
Pregunta 1.....	82
Análisis Pregunta 1.	82
Pregunta 2.....	84
Análisis Pregunta 2.	85
Pregunta 3.....	86
Análisis Pregunta 3.	87
Pregunta 4.....	88
Análisis Pregunta 4.	89
Pregunta 5.....	90

Análisis Pregunta 5.	90
Pregunta 9.	93
Análisis Pregunta 9.	94
Pregunta 10.	95
Análisis Pregunta 10.	95
Pregunta 11.	97
Análisis Pregunta 11.	97
Pregunta 12.	102
Análisis Pregunta 12.	102
Pregunta 13.	104
Análisis Pregunta 13.	105
Pregunta 14.	106
Análisis Pregunta 14.	106
Pregunta 16.	107
Análisis Pregunta 16.	107
Pregunta 18.	108
Análisis Pregunta 18.	109
Pregunta 19.	111
Análisis Pregunta 19.	111
PROPUESTA DE CAMPAÑA INTERNA PARA INDUTEXMA TEXTILES	113
Problemas Comunicacionales	113
Concepto de la Campaña	114
Objetivo General	116
Campaña Expectativa General: “país en construcción”	116
Objetivo Específico.	116
Público.	116
Estrategia Creativa.	116
Tácticas.	117
Campaña 1: “somos héroes Indutexma”	120
Estrategia Creativa.	121
Táctica.	121
Campaña 2: “Idioma Indutexma”	125
Objetivo Específico.	125
Público.	125
Estrategia Creativa.	125
Tácticas.	126
Campaña 3: “Tradiciones Indutexma”	129
Objetivo Específico.	129
Público.	129
Estrategia Creativa.	129
Tácticas.	130
Campaña 4: “Gestión Indutexma”	133
Objetivo Específico.	133
Público.	133
Estrategia Creativa.	133
Táctica.	134
Campaña de cierre: “Festividades Indutexma”	137

Objetivo Específico.....	137
Público.....	137
Estrategia Creativa.....	137
Tácticas.....	137
Cronograma Campañas Internas.....	139
Presupuesto Campaña Interna.....	140
PROPUESTA DE CAMPAÑA GLOBAL PARA INDUTEXMA TEXTILES.....	141
Investigación Comunicacional.....	141
Mapeo de Públicos Externos.....	142
Concepto de la campaña.....	144
Objetivo General.....	144
Objetivos específicos y Oportunidades de mejora.....	145
Campaña 1: “Voceros Indutexma”.....	146
Público.....	146
Estrategia Creativa.....	146
Tácticas.....	146
Campaña 2: “Vecinos Indutexma”.....	150
Público.....	150
Estrategia Creativa.....	150
Tácticas.....	150
Campaña 3: “Embajadores Indutexma”.....	155
Público.....	155
Estrategia Creativa.....	155
Tácticas.....	156
Campaña 4: “Innovadores Indutexma”.....	160
Público.....	160
Estrategia Creativa.....	160
Tácticas.....	161
Campaña 5: “Aliados Indutexma”.....	165
Público.....	165
Estrategia Creativa.....	165
Tácticas.....	166
Cronograma Campaña Global.....	170
Presupuesto Campaña Global.....	171
Guía de Medios de Comunicación.....	172
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	175
BIBLIOGRAFÍA.....	181
GLOSARIO.....	184
ANEXO A – ENCUESTA DE COMUNICACIÓN PARA INDUTEXMA TEXTILES.....	185

ÍNDICE DE TABLAS

Table 1. Imagen vs. Reputación (Cusot, 2015)	60
Table 2. Mapa de Públicos Indutexma	75
Table 3. Mapa de Herramientas Indutexma Textiles	76
Table 4. Universo Indutexma Textiles	80
Table 5. Mapa de Públicos Externos de Indutexma Textiles.	143
Table 6. Objetivos Específicos y Oportunidades de mejora, Indutexma Textiles. ..	145

ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfico 1. Proceso de Comunicación (Nato, 2010).....	21
Gráfico 2. Diagrama de las Cinco les (Andrade, 2005)	37
Gráfico 3. Desarrollo de la teoría de la Cinco les (Andrade, 2005)	38
Gráfico 4. Tipos de Comunicación Interna en una organización (n.a, Capítulo 2, Comunicación Organizacional, s.f).	48
Gráfico 5. Organirama Indutexma Textiles (Indutexma Textiles, 2016)	72
Gráfico 6. Conocimiento de la Misión – En General.	83
Gráfico 7. Conocimiento de la Visión – En General.	85
Gráfico 8. Valores Identificados - En General.	87
Gráfico 9. Identificación del Logo – Por Áreas.....	89
Gráfico 10. Identificación del Logo – En General.....	89
Gráfico 11. Claridad de las carteleras – En General.	91
Gráfico 12. Correcta Ubicación de las Carteleras – En General.	91
Gráfico 13. Las Carteleras son Visualmente Atractivas – En General.....	92
Gráfico 14. Cómo quisieran ser comunicados – En General.	94
Gráfico 15. Nivel de Comunicación – En General.	96
Gráfico 16. La información es útil – En General.	98
Gráfico 17. La información es efectiva – En General.	98
Gráfico 18. La información es oportuna – En General.	99
Gráfico 19. La información es oportuna – Por Áreas.	100
Gráfico 20. La información es efectiva – Por Áreas.	101
Gráfico 21. Información de Interés – En General.	103
Gráfico 22. Tipo de Comunicación – En General.	105
Gráfico 23. Tipo de Comunicación – Por Área.....	105
Gráfico 24. Medio de Comunicación de Interés – En General.	106
Gráfico 25. Sugerencia a la Gerencia – En General.	107
Gráfico 26. El jefe ayuda cuando lo necesitan – En General.	109
Gráfico 27- El jefe evalúa de forma justa – En General.....	109
Gráfico 28. El jefe se preocupa en escuchar – En General.....	110
Gráfico 29. Necesidades extras de los colaboradores – En General.....	111
Gráfico 30. Cronograma Campaña Interna.	139
Gráfico 31. Presupuesto Campaña Interna.....	140
Gráfico 32. Cronograma 1 Campaña Global, Indutexma Textiles.	170
Gráfico 33. Cronograma 2 Campaña Global, Indutexma Textiles.	170
Gráfico 34. Presupuesto Campaña Global, Indutexma Textiles.	171

JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, dentro mundo empresarial, si bien es cierto que muchas organizaciones hacen uso de las herramientas comunicacionales que el mercado ha desarrollado, existen otras que aún no las consideran primordiales para la gestión empresarial. En cuanto a este tema y lo que respecta al mercado ecuatoriano, existen empresas que a nivel nacional cuentan con un alto posicionamiento externo, pero se han olvidado del valor esencial que tienen sus colaboradores dentro de su desarrollo, crecimiento y estabilidad.

Con el fin de implementar los conocimientos adquiridos durante la Carrera de Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas, en un caso real, se busca mediante este proyecto profundizar y fortalecer lo aprendido por medio de la investigación teórica y la aplicación práctica de los conceptos determinantes. Esto se considera útil pues no solo demostrará el nivel de conocimiento y claridad que se tiene sobre el tema, sino brindará la oportunidad al estudiante de ganar experiencia en el campo real de la carrera, al igual que desarrollar su perspectiva estratégica y acertada sobre la comunicación y los procesos que la acompañan.

INTRODUCCIÓN

Al momento de realizar una investigación académica, resulta indispensable hacer un análisis a profundidad sobre el tema que busca ser tratado; en el que se estudien todos los aspectos que lo componen, desde sus antecedentes, teorías y aplicaciones, hasta su realidad en la actualidad y la importancia que representa. Para este estudio en particular, se realiza una recopilación de información, estudios, ensayos académicos y publicaciones mundialmente validadas que proporcionen perspectivas diversas y brinden las herramientas necesarias para la comprensión total del campo de la comunicación, principalmente su enfoque organizacional.

Como punto de partida se debe iniciar con responder a la pregunta, ¿qué es comunicación?. Para esto se recuerda que al igual que las demás ciencias sociales que hacen parte de la dinámica de la sociedad, la comunicación no tiene un concepto único y delimitado, este en cambio está dado por un conjunto de factores y dinámicas que lo componen. Sin embargo, existen elementos en común dentro de los diferentes autores que buscan llegar a la creación de un “concepto” genérico de lo que esta significa. Se debe comenzar por el hecho de la comunicación es el proceso de emisión y recepción de mensajes que tiene como objetivo permitir que estos sean interpretados (Means, 2010). Esta es incluso la interacción entre dos o más agentes que se relacionan en un mismo medio y buscan lograr un entendimiento. Se considera que es generada por un emisor, transmitida por un medio, e interpretada por un receptor. No obstante, esta dinámica de producción y recepción ha sido en la actualidad ampliada y modificada debido a la masificación de la sociedad, lo mismo que será profundizado en la investigación.

Resulta necesario incluso, la comprensión de los diferentes tipos de comunicación que existen en el mundo y las diferentes aplicaciones que tiene esta ciencia social en la actualidad. Dentro de esta se encuentran: la comunicación interna y externa, por ejemplo. Cada una de ellas con sus aplicaciones y características propias, las mismas que se comprenderán a lo largo de este proyecto. Debido a la amplitud del tema y los aspectos que se incluyen dentro de lo que se conoce como comunicación, este entendimiento de sus tipos marca el rumbo de la claridad que puede tener su aplicación en un caso real.

Una vez comprendida la base teórica, este proyecto busca aplicar dichas herramientas en un caso real de propuesta de un plan de comunicación para la empresa ecuatoriana Indutexma Textiles. La cual generará campañas de comunicación interna y externa que contribuyan con el posicionamiento, la identidad y la relación de dicha organización con sus stakeholders.

MARCO TEÓRICO

La Comunicación

Si bien es cierto que actualmente se podría creer que el estudio de la comunicación se limita al hecho de considerar que esta no es más que el proceso de transmisión y recepción de mensajes, se debe dejar claro que este campo va más allá de que un emisor envíe información a sus receptores de interés y ellos la interpreten. Para esto se debe partir del hecho de que el campo comunicacional de los seres humanos no es un fenómeno que surge en la nueva era de la tecnología sino que proviene desde la prehistoria de los seres vivos. Como es evidente, la comunicación empieza en pueblos antiguos que no necesariamente utilizaban técnicas de lenguaje gramatical para interactuar entre ellos, sino que mediante símbolos y señas generaban un campo común en el que podía surgir un entendimiento mutuo que le permitía posteriormente generar relaciones.

Al igual que los demás procesos de la humanidad, la comunicación se ha enfrentado a cambios sustanciales en su dinámica e impacto social que ha permitido que esta se convierta en un elemento indispensable para el desarrollo y crecimiento de las personas, estructuras sociales y culturas. Como se mencionó anteriormente y en lo que respecta a las modificaciones que este campo ha tenido, se pueden observar los diferentes aspectos que contribuyen a que en la actualidad el mundo se rija y se maneje a través de esta. A continuación, y con el fin de brindar mayor claridad sobre esto se analizarán aspectos teóricos sobre este tema y se mencionarán algunos de los cambios que han ocurrido en el proceso comunicacional

para que este se convierta en una herramienta social tan indispensable, y determinante en los diferentes contextos y entornos sociales.

En primer lugar, a pesar de previamente haber dado un breve resumen de lo que es la comunicación, se debe estudiar este concepto desde diferentes autores pues solo así se comprenderá el resto de elementos que la componen. Para esto se inicia considerando la explicación de Lomonosov, experto en psicología comunicacional, quién define a la comunicación como “todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes [...] en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano. Puede ser verbal, o no verbal, interindividual o intergrupal” (Lomonosov,1999). Otra definición que resulta útil para este análisis es aquella que afirma que la comunicación es:

el proceso de transmisión y recepción de ideas, información y mensajes. El acto de comunicar es un proceso complejo en el que dos o más personas se relacionan y, a través de un intercambio de mensajes con códigos similares, tratan de comprenderse e influirse de forma que sus objetivos sean aceptados en la forma prevista, utilizando un canal que actúa de soporte en la transmisión de la información. Es más un hecho sociocultural que un proceso mecánico (EcuRed, 2016).

Por lo que se puede observar que la comunicación no es solo un intercambio lineal de información como al inicio se expuso, sino que este es un proceso sociocultural que se ve influido y determinado por el medio y el contexto en el que se desempeña, y que tiene como objetivo principal lograr un entendimiento entre dos o más partes. Finalmente, y con el fin de hacer referencia a la modernidad, se dice que la comunicación es un proceso de intercambio de mensajes entre personas u

organizaciones, que se desarrolla mediante el uso de un medio tecnológicos como el correo o el un dispositivo móvil (BBC Noticias, 2014). Por lo tanto, mediante la recopilación de estas tres definiciones, se puede asegurar que la comunicación es una herramienta que permite que más de dos agentes intercambien ideas, pensamientos, mensajes o posiciones a través del uso de medios o canales tienen el fin de lograr una comprensión o interpretación de dichos aspectos; al mismo tiempo de ser una ciencia que tiene una influencia socio cultural determinante que se ve determinada por el contexto y brinda a los individuos los métodos necesarios para interrelacionarse.

En segundo lugar, una vez comprendidos varios aspectos conceptuales de la comunicación, estudiar los tipos de comunicación que existen y brindar una descripción detallada de los mismos, permite que el entendimiento sobre esta práctica sea mucho más completo. En lo que respecta a este tema se debe mencionar que existen dos principales tipos de comunicación en el mundo: la comunicación verbal y la comunicación no verbal. Se debe incluso dejar claro que estas “están relacionadas de forma indisoluble y solo adquieren sentido cuando forman parte de único sistema de comunicación” (Imelda Rodríguez, 2010). Ahora que se ha hecho esta aclaración se puede diferenciar entre estos dos conceptos.

En lo que respecta a la comunicación verbal se debe mencionar que son los símbolos o fonemas del lenguaje como tal y el significado que estos han adquirido. Dentro de este concepto se encuentran no solo las palabras que son expresadas oralmente, sino incluso aquellas que mediante escritas tienen un significado puntual en el contexto en el que se utilizan. Es importante considerar que el lenguaje verbal

en la actualidad representa por ejemplo una herramienta retórica que permite generar un entendimiento con la audiencia y es la que brinda un orden y coherencia a los mensajes que se exponen. Es por esto que esta debe ser siempre planificada y adecuadamente seleccionada según el entorno en el que será utilizada pues puede brindar efectos positivos o afectar el impacto del mensaje que se transmite, pues el poder que juega dentro del proceso comunicacional de los seres humanos es determinante. Por lo tanto, este tipo de comunicación es lo que comúnmente se podría considerar como el más determinante y poderoso al momento de emitir un mensaje, sin embargo al comprender el significado del lenguaje no verbal se podrá reflexionar que esta suposición es incorrecta.

Mientras que al hablar del lenguaje no verbal y al definir lo que este significa, resulta claro iniciar por referirse a él, mediante la nominación de los elementos que lo componen como: expresiones faciales, conducta visual, postura, movimientos físicos, y conducta vocal (Knapp, M. 1980), los mismos que actúan en conjunto y no de manera independiente y exclusiva. Pero si bien la palabra es la base de la comunicación (comunicación verbal), la gesticulación (comunicación no verbal) enfatiza el mensaje y lo refuerza haciendo que este sea más exacto y fácil de entender por el emisor, y es por esto que dichos elementos juegan un rol tan determinante en el proceso comunicativo (Manzano, I. 2104). Lo mismo ocurre en los actos no verbales que evidencian las valoraciones positivas o negativas que experimentamos hacia otras personas (Rulicki, S. Cherny, M. 2007). Por lo tanto, se observa que la comunicación no verbal es un elemento indispensable en la comunicación verbal, pues esta brinda factores que rigen el mensaje verbal que

busca ser transmitido y le da un significado más completo a las palabras y escritos. Sin embargo, con el objetivo de cerrar la distinción entre los dos principales tipos de comunicación se debe recordar que en lo que respecta a los mensajes que serán o son transmitidos, los porcentajes que los componen según los estudios del profesor en Psicología Albert Mehrabian son: 7% de lenguaje verbal y el 93% el lenguaje no verbal; reforzando la idea de que los movimientos y expresiones son básicamente los comprobantes de las palabras y los determinantes del impacto de las mismas (Instituto Americano de Formación e Investigación, s.f).

Tras haber comprendido las diferencias entre los tipos de comunicación, y con el objetivo de cerrar los aspectos teóricos sobre la misma, se debe dejar claro que sin importar el contexto o campo de acción en el que esta se desarrolle, existen elementos en común que la constituyen. En primer lugar, y como ya ha sido mencionado el proceso comunicacional siempre cuenta con un emisor, es decir con un agente que transmite algo a sus públicos de interés ya sea a través de la comunicación verbal o no verbal. En segundo lugar, el siguiente factor que compone a la comunicación es el mensaje y este representa la información que el emisor envía al receptor para que la misma se interprete (n.a, s.f). En tercer lugar, y como elemento consecutivo de los dos anteriores, se encuentra el canal. Cuando se habla de este se refiere al “elemento físico que establece la conexión entre el emisor y el receptor” (n.a, s.f). En cuarto lugar, se ubica el receptor y este es la persona o grupo que recibe el mensaje que ha sido emitido por un agente y transportado por un determinado medio. En quinto lugar, se afirma que la comunicación cuenta con código determinado, para esto se considera que este es:

un conjunto de signos sistematizado junto con unas reglas que permiten utilizarlos. El código permite al emisor elaborar el mensaje y al receptor interpretarlo. El emisor y el receptor deben utilizar el mismo código. La lengua es uno de los códigos más utilizados para establecer la comunicación entre los seres humanos (n.a, s.f).

En lo que se conoce como el sexto elemento que compone a la comunicación y a su proceso, se encuentra el contexto y la situación que la acompaña. Para esto es importante mencionar estos son los que sustentan el objetivo de la comunicación y le dan un significado completo a lo que la misma quiere lograr. Y con el fin de comprender este proceso y la interacción que ocurre entre los elementos, es conveniente usar el siguiente gráfico:

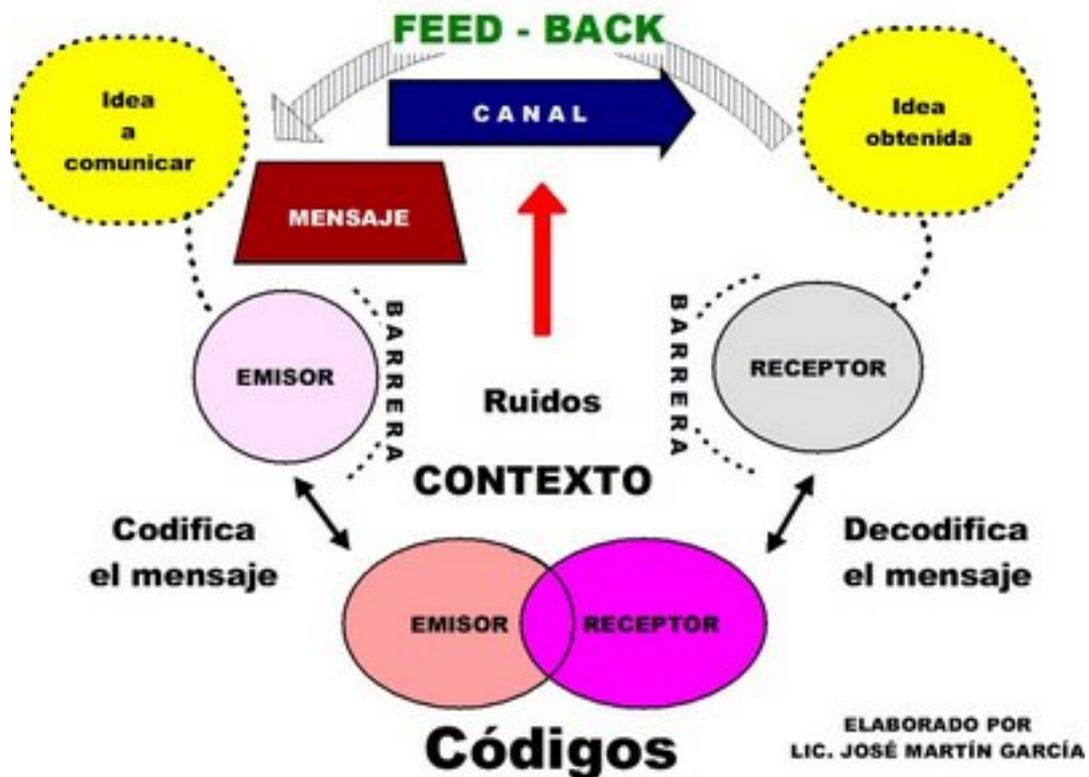


Gráfico 1. Proceso de Comunicación (Nato, 2010)

Con la información recopilada anteriormente y con algunas reflexiones postmodernas sobre la comunicación, se puede cerrar la investigación de esta mediante la reflexión de los distintos cambios y modificaciones a los que se ha enfrentado en la actualidad. Para esto se debe partir del hecho de que esta ha sido un ciencia social que desde sus inicios ha desarrollo mejoras y nuevas dinámicas no solo a nivel teórico y conceptual, sino a nivel socio-cultural. Se puede decir que la comunicación, es hoy en día una herramienta que está en cualquiera de los procesos que ocurren en el mundo, pues actualmente todo comunica y se rige por algún tipo de comunicación. Por ejemplo, los entornos organizacionales, sociales, urbanos, políticos, económicos, entre otros, son contextos en los que la comunicación juega el rol más importante, el ser un método de mutuo entendimiento que permite el intercambio de distintos elementos y la interpretación de mensajes que sustentan las relaciones entre diferentes agentes. Es por esto que al mencionar que todo es en cierto punto una expresión comunicacional, se puede observar que la amplitud de los medios que la comunicación utiliza es actualmente inmensa y presente en todas las dinámicas de los seres humanos.

Por otro lado, en referencia al proceso de comunicación y a los elementos que lo componen, se puede mencionar que las principales modificaciones se centran específicamente en la aparición de nuevas tendencia y dinámicas. Por ejemplo, en la actualidad el agente que mayor poder e influencia tiene dentro de este proceso es el receptor pues este se ha convertido no solo en un destinatario pasivo que interpreta mensajes, sino que ahora es un ser pasivo que genera respuestas, juicios y críticas sobre la información que recibe. Este incluso es el encargado de valorar la

información que se proporciona y de elegir selectivamente a que presta atención o a que no. Adicional a eso se puede mencionar que se han agregado aspectos, como el contexto, al modelo original de la comunicación, y esto ha sido debido a que el entorno en el que viaja la información, en la actualidad, es un determinante del impacto que la misma genera e influye también en como los receptores la valoran o la reciben. Por lo tanto, es cada vez más claro que la ciencia social de la comunicación ha sido un campo en constante cambio y desarrollo, que en la actualidad hace parte de todas las dinámicas del mundo.

La Comunicación estratégica y los stakeholders

Para este estudio en particular, se estudiará el campo empresarial de la comunicación. Es por esto que una vez comprendido los términos generales sobre lo que la comunicación es, los tipos y elementos que la componen y las modificaciones a los que la misma se ha enfrentado en la actualidad, se debe iniciar con el estudio puntual del tipo de comunicación que se utilizará y se aplicará para este proyecto. Como punto de partida, se debe conceptualizar y contextualizar a la comunicación estratégica. Para esto se debe comprender que si bien cierto que en el mundo empresarial actual todos los procesos y dinámicas están interconectadas, no quiere decir que los distintos campos que tratan cosas similares signifiquen lo mismo. Esta distinción es importante pues cuando se habla de comunicación estratégica, se tiende a confundirla con otras actividades como el marketing, la publicidad, las relaciones públicas y el lobby (Tironi & Cavallo). Según Tironi y Cavallo, la comunicación estratégica es “la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses y objetivos” (Tironi & Cavallo). Como se mencionó anteriormente, en la actualidad la comunicación esta en todos los aspectos y por lo tanto se ha convertido en una herramienta de poder y distinción en el mundo. En lo que respecta a la comunicación estratégica y a las organizaciones se puede ser que esta es hoy en día un método de diferenciación y posicionamiento que brinda a las entidades niveles de ventajas competitivas que permiten que su estabilidad y éxito sean cada vez mejores.

Al momento de mencionar que la comunicación estratégica es el método por el cual se generan vínculos con los públicos de interés o también conocidos como stakeholders, se debe profundizar sobre el rol que la mismas tiene y el porqué es tan importante. En primer lugar, es evidente que esta es gestión integral de la marca que permite que la misma construya una identidad e imagen que suscite confianza en el entorno en el que se desarrolla y una adhesión entre la entidad y sus públicos (Tironi & Cavallo). Dentro de estos factores resulta básico dejar claro que esta rama de la comunicación no está únicamente vinculado con el mundo empresarial o de multinacionales, sino que la misma es útil incluso para instituciones religiosas, deportivas, fundaciones, entidades gubernamentales, entre otros agentes de la sociedad.

Una vez comprendido el concepto general de lo que la comunicación estratégica significa y en donde puede ser aplicada, resulta interesante hacer una distinción entre su gestión y los riesgos que enfrente, mediante la comparación de este con un campo tan modernizado como lo es la publicidad. En esto se parte del hecho de que la publicidad es una estrategia que transmite mensajes a través de canales pagados con un fin netamente comercial, los mismos que son controlados por el emisor o las entidades que los promuevan. En este campo de acción el riesgo se enfrenta en el momento de decodificación e interpretación de los mensajes puesto que en el son los públicos los que tienen el poder de determinar el valor y el impacto de los mismos. En contraste, la comunicación estratégica maneja más una gestión que está determinada por el vínculo o relación que tiene la institución que la promueve y los públicos que la receptan. En esta, los canales y medios que se

utilizan, a diferencia de la publicidad, no son pagados sino ganados y gestionados. Finalmente, luego de haber comprendido estas diferencias es útil estudiar una de las distinciones más importantes entre estos dos campos. Esta es que la comunicación estratégica es una gestión planificada que a diferencia de la publicidad, no tiene un único objetivo comercial, sino que busca construir y generar una identidad y posición positivas para la organización que le permita conservar relaciones a largo plazo con sus públicos de interés.

Pero, cuando se refiere a públicos de interés, ¿se habla únicamente de los clientes que adquieren el producto o servicio que la organización ofrece? Pues evidentemente no, en lo que respecta a la comunicación estratégica y sus derivaciones organizacionales, los públicos de interés van más allá de los que el área de marketing tiene determinados como destinatarios. En este caso cuando se habla de stakeholders se refiere al concepto que apareció por primera vez en 1963 en un memorándum del Standford Research Institute, en el que se definía como: “los grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir” (Lozzano, 2009). Cuando se habla de este concepto, al igual que la comunicación, no existe una definición absoluta de lo que este significa, sino existe un conjunto de elementos proporcionados por autores que facilitan la comprensión del mismo. Por ejemplo, se dice también que los públicos de interés según Freeman son “cualquier individuo o grupo que puede afectar a la consecución de los objetivos de la organización, o que puede verse afectado por ella” (Lozzano, 2009). Incluso Savage en 1991 los define como: “los que tienen un interés en las acciones de una organización, así como, la

capacidad de influir en ella” (Uroz, Plaza, & Burgos, 2010). Y finalmente, puede decir que estos son:

partes que actúan directa o indirectamente e influyen en el transcurso de las actividades de una organización: desde organismos gubernamentales, las comunidades, los futuros empleados, los futuros y potenciales consumidores o las familias, sin dejar de mencionar a la competencia (Antezana, 2011).

Una vez mencionadas estas definiciones sobre lo que los stakeholders son se debe profundizar sobre el por qué los mismos poseen tanto poder dentro de una institución y la importancia que tienen dentro de la dinámica de la misma.

Como se puede observar, el motivo más claro de la importancia que tienen los stakeholders dentro de una empresa es que los mismos tienen poder e influyen en como una organización maneja sus herramientas, como la comunicación estratégica, con el fin de lograr sus objetivos. Con el fin de lograr un mayor entendimiento sobre su importancia, se debe aclarar que los stakeholders son grupos de poder tanto internos como externos de una organización. Estos varían en su nivel de poder e influencia, pero cada uno representa una ficha importante en la gestión empresarial y comunicacional que la institución realice. Si bien es cierto que muchos de los grupos de interés son externos y no necesariamente pertenecen al organigrama de la organización, estos igual hacen parte de la misma y pueden determinar el estilo de gestión y de acciones que se realicen. Se dice que “los stakeholders definen las normas del comportamiento corporativo, determinan la actuación de las empresas y juzgan sobre estas experiencias” (Lozzano, 2009), si se analiza este argumento se puede ver el rol tan importante que juegan los grupos de interés dentro de una organización y entender que si poseen tanta influencia en una

empresa deben ser considerados en cualquier decisión que se tome ya que se verán afectados por las mismas, como se evidencia en la siguiente cita:

las exigencias de los “stakeholders” determinan aquello que la empresa debe hacer bien si quiere permanecer compitiendo en el mercado meta, esto es, para que ésta alcance sus objetivos debe ser capaz de encontrar las expectativas de cada uno de sus “grupos de interés”, ya que si evitan este compromiso con cada uno de ellos no irán a la par con el entorno y sus cambios (Acosta, 2015).

Sin embargo, es primordial entender que a pesar de que los stakeholders tienen tanto poder dentro de las organizaciones, nunca se debe perder de vista los objetivos de las empresas y los propósitos que las mismas tienen para centrarse únicamente en complacer las necesidades de sus públicos. Es por esto que se debe pensar que las posiciones de los stakeholders deben ser consideradas dentro del plan de gestión de una organización, como por ejemplo en la planificación de la comunicación estratégica, pero estas no deben ser la únicas que rigen a la gestión pues se convertiría en una entidad de complacencia y dejaría de un lado su identidad y su autenticidad en el mercado.

Al comprender la importancia que tienen los públicos de interés y entender a la comunicación estratégica como una gestión que crea oportunidades y mantiene acciones que permiten que una organización genere vínculos con estos actores. Se puede llegar a cuestionar, ¿cómo es que una institución determina quienes son sus stakeholders si la misma hace parte de una globalización que la sumerge en una dinámica de infinitas interacciones? Pues como punto de partida se debe saber que “los stakeholders de una empresa varían dependiendo del sector al que pertenecen,

de sus objetivos, de su localización, o de su estructura, por lo que no es posible realizar una clasificación universal” (Uroz, Plaza, & Burgos, 2010) de los mismos. Sin embargo, sí existen parámetros de delimitación de stakeholders que deberían ser considerados por todas las organizaciones al momento de crear su mapa de grupos de interés pues que estos se alinean con cualquier acción empresarial. Por ejemplo, según lo menciona Josep Lozano en su libro sobre la Empresa Relacional y Los Stakeholders (2009), todos los discursos de los stakeholders deberían tener un modelo de comprensión de valores que estructuran la relaciones entre la organización y sus grupos de interés. Esto es importante que ya no solo se debería determinar cuáles son los individuos que de algún modo tienen una relación con las organizaciones sino qué valores son los que se comparten en esta relación y el poder de los mismos dentro de la gestión de la organización.

Para cerrar el estudio puntual de la comunicación estratégica, como puerta de los siguientes temas de investigación, se debe mencionar que esta es la gestión que abarca y guía de manera general los demás procesos de comunicación que ocurren dentro de una organización y su medio. Esta por ejemplo, se encarga de “diseminar la identidad en el seno de las organizaciones a través de la comunicación organizacional” (Tironi & Cavallo), permitiendo que las acciones comunicacionales mantengan el mismo objetivo de generar reputación y estabilidad a la organización a través de los vínculos que tiene la misma con sus públicos. Y es así como se da paso al estudio puntual de lo que la comunicación organizacional es, contiene e implica.

La Comunicación Organizacional

Tras haber atravesado las generalidades de la comunicación y su proceso, y haber estudiado el enfoque estratégico de la misma, se llega al estudio de campo de acción organizacional en la que actualmente se ha desarrollado esta ciencia. Al igual que los temas anteriores, en lo que respecta a la comunicación organizacional, se debe partir mencionando su definición o al menos los enfoques que la describen. Según Horacio Andrade, escritor académico de comunicación, la comunicación organizacional no cuenta con un único significado pues este depende del enfoque que se le da. Sin embargo, con el fin de aclarar este término se hace una recopilación de información que permite comprender con mayor claridad el tema, la misma que se expone a continuación.

Cuando se habla de comunicación organizacional, para Hodgetts y Altman citados por Martínez y Nosnik, la comunicación organizacional “es el proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra subparte”. (Martínez; Nosnik; 1988: 22) (n.a, Capítulo 2, Comunicación Organizacional, s.f). Se dice también que esta es “es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta” (n.a, Capítulo 2, Comunicación Organizacional, s.f). Andrade menciona que desde su perspectiva, la comunicación organizacional puede ser percibida por tres dimensiones: la primera, habla de esta como un proceso social, es decir el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los miembros de la organización, y entre esta y sus públicos externos; el segundo, la comunicación organizacional como

una disciplina, lo que se refiere a esta como un conocimiento humano que estudia la forma en el que se da la comunicación dentro de una empresa, entre esta y su medio; y la tercera que la observa como un conjunto de técnicas y actividades que sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se da entre los miembros de la organización y sus públicos de interés, en esta concepción se debe distinguir entre comunicación interna y comunicación externa, las mismas que serán estudiadas más adelante (Andrade, 2005).

Por otro lado, de acuerdo al autor Antonio Lucas Marín, la comunicación sirve como un mecanismo para que los empleados se adapten a la empresa, además de que le ayuda a esta a integrarse en su propio entorno concebido en nuestra sociedad global (n.a, Capítulo 2, Comunicación Organizacional, s.f). Goldhaber desde su perspectiva, afirma que la comunicación organizacional reúne los siguientes puntos:

1. Ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
2. Implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
3. Implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades (n.a, Capítulo 2, Comunicación Organizacional, s.f).

Lo mismo que permite definirla como “el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”. (Goldhaber, 1984: 23) (n.a, Capítulo 2, Comunicación Organizacional, s.f). Finalmente, y con el fin de lograr una conceptualización total de lo que la comunicación organizacional significa:

el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella [...] La comunicación ayuda a los miembros a lograr las metas individuales y de organización, al permitirles interpretar el cambio de la organización y finalmente coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades evolutivas en la organización (n.a, Capítulo 2, Comunicación Organizacional, s.f).

Tras haber mencionado una serie de elementos que conceptualizan a la comunicación organizacional en el mundo actual, resulta importante estudiar la importancia que tiene esta dentro de las organizaciones. Como se puede observar, la mayoría de las percepciones que hablan de esta o la definen, tienen puntos en común como: la integración de la información, la promoción de interacciones entre los miembros de una institución, la utilización de medios o canales que faciliten o agilicen el proceso comunicacional, y el cumplimiento de metas tanto personales como colectivas. Y ¿qué la hace tan importante?. En la actualidad,

poco a poco los directores y gerentes se han dado cuenta de que el buen funcionamiento y logro de objetivos de su compañía, sea cual sea su giro, se basa no sólo en la calidad de su producto o servicio, sino también en el buen funcionamiento y adecuada estructura de sus redes de comunicación (n.a, Capítulo 2, Comunicación Organizacional, s.f),

lo que demuestra que la importancia de la misma no es solo departamental o sectorial, sino que está de la mano con la gestión empresarial de una organización.

Se afirma también que:

la comunicación organizacional es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación

de un ambiente conducente a la motivación dependen de esta comunicación. Más aún, mediante la comunicación organizacional se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los objetivos. (Contreras, 2014),

generando que su participación e influencia se desarrolle en todos los niveles de la organización. Por otro lado, se considera que la comunicación organizacional.

“se vuelve un factor fundamental en las funciones de planificación, organización y control, y en esto radica su importancia. En una estrategia de comunicación eficaz no solo hablamos de atender el recurso humano, sino de gestionar adecuadamente los elementos intangibles de la organización como la identidad corporativa, la cultura organizacional, la marca la responsabilidad social, y la imagen, lo cual depende, en gran medida, de una comunicación organizacional eficiente y profesional” (Ramírez, 2015).

Es por eso que si reflexiona sobre lo anteriormente mencionado se puede llegar a varias premisas, la comunicación está en todo lo que vive y se desarrolla en el mundo actual, la comunicación estratégica es la gestión para generar vínculos con los públicos objetivos de una organización, y la comunicación organizacional es el método para lograr el entendimiento entre los públicos y la organización, por medio del uso de herramientas que permitan cumplir los objetivos personales y generales de quienes conforman interna o externamente a la empresa. Lo que permite, afirmar que esta

no es una moda o una tendencia pasajera, es una necesidad actual comprobada. Por ello es primordial destacar que la tarea del experto en comunicación, es tan importante como la de los administradores, psicólogos y demás profesionales que se encuentran dentro de la corporación, pues el

verdadero éxito requiere un esfuerzo conjunto y multidisciplinario (n.a, Capítulo 2, Comunicación Organizacional, s.f).

y al mismo tiempo continuar con el estudio a profundidad de sus dos principales campos de acción: la comunicación interna y externa de una organización.

La Comunicación Interna

Con el fin de comprender el primer tipo de comunicación organizacional que se estudiará, se debe en primer lugar definir lo que esta significa. Cuando se habla de comunicación interna, en general, se refiere a los procesos comunicativos que se llevan a cabo dentro de la organización, los mismos que a través de mensajes buscan una fluidez eficiente en el interior, crear relaciones satisfactorias entre sus miembros, un ambiente de trabajo agradable, entre otras cosas (n.a, Capítulo 2, Comunicación Organizacional, s.f). Esta ocurre directamente entre los colaboradores de una organización y la misma, y buscan básicamente que estos se sientan identificados y motivados para realizar su labor y de esta manera obtener los resultados que el “sistema” (entiéndase como la organización en total) requiere (n.a, Capítulo 2, Comunicación Organizacional, s.f). Sin embargo, al igual que los demás conceptos estudiados, la comunicación interna posee distintas definiciones.

En primer lugar, se puede describir como:

el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (EcuRed, 2015).

Concepto que permite observar el vínculo directo que tiene con la gestión de la comunicación estratégica y organizacional. En el segundo concepto, se define a la comunicación interna como una herramienta de gestión que puede entenderse como una técnica o medio para alcanzar un fin, donde la prioridad es buscar la eficacia de la recepción, específicamente la comunicación dirigida a los públicos internos de la organización con el objetivo de generar un entorno productivo, armonioso y participativo (Brandolini, Gonzáles y Hopkins, 2009). El mismo que resalta la importancia de establecer una relación con los públicos internos de la organización y de comunicar de manera estratégica la información de interés común para así lograr un objetivo o fin establecido, y permite aclarar que ésta “está dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Que nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. Con el fin de no olvidar que las empresas son lo que son por sus equipos humanos, por ello, motivar es mejorar resultados” (Muñíz, R, 2015).

Es así como tras la presentación de estos conceptos surge la necesidad de profundizar e investigar sobre las responsabilidades, objetivos y funciones puntuales que tiene este tipo de comunicación. En lo que respecta a las responsabilidades, De Marchis afirma que estas se basan en:

- Establecer objetivos y estrategias comunicativas.
- Establecer prioridades comunicativas.
- Establecer un sistema de acceso a la información, determinando los flujos de la comunicación.
- Establecer los elementos de la comunicación, estableciendo como

funcionará el sistema en su totalidad (n.a, Capítulo 2, Comunicación Organizacional, s.f).

pues el mismo considera que solo comprendiendo estos puntos se podrá obtener resultados fuertes que permitan el correcto cumplimiento de las funciones.

En lo que respecta a los objetivos de la comunicación interna dentro de una organización, se puede mencionar dos enfoques que se complementan. El primero, considera que estos se resumen en:

- Implicar a los miembros de la organización en la visión y misión de la organización, inculcando su confianza y lealtad.
- Proyectar una imagen positiva de la empresa.
- Equilibrar la información ascendente, descendente, horizontal y transversal.
- Implicar al personal en el proyecto de la empresa.
- Consolidar un estilo de dirección.
- Favorecer la adecuación a los cambios del entorno tanto interno como externo, ayudada lógicamente de la comunicación externa de la organización.

Mientras que en el segundo enfoque se puede definir a los objetivos de la comunicación interna como las “Cinco les”. Esta teoría tiene como objetivo general:

Respaldar el logro de los objetivos institucionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles la información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios (Andrade, 2005)

A raíz de eso, el autor determina cuatro específicos: la identificación, la información, la integración, la imagen, y al mismo que se le une la quinta i, de investigación (Andrade, 2005). Este método se evidencia en el siguiente gráfico:



Gráfico 2. Diagrama de las Cinco Ies (Andrade, 2005)

Y para finalizar, a lo que se refieren estos objetivos propuestos por Andrade, y dar paso al estudio de la funciones que cumple la comunicación interna, es importante presentar el siguiente gráfico explicativo:

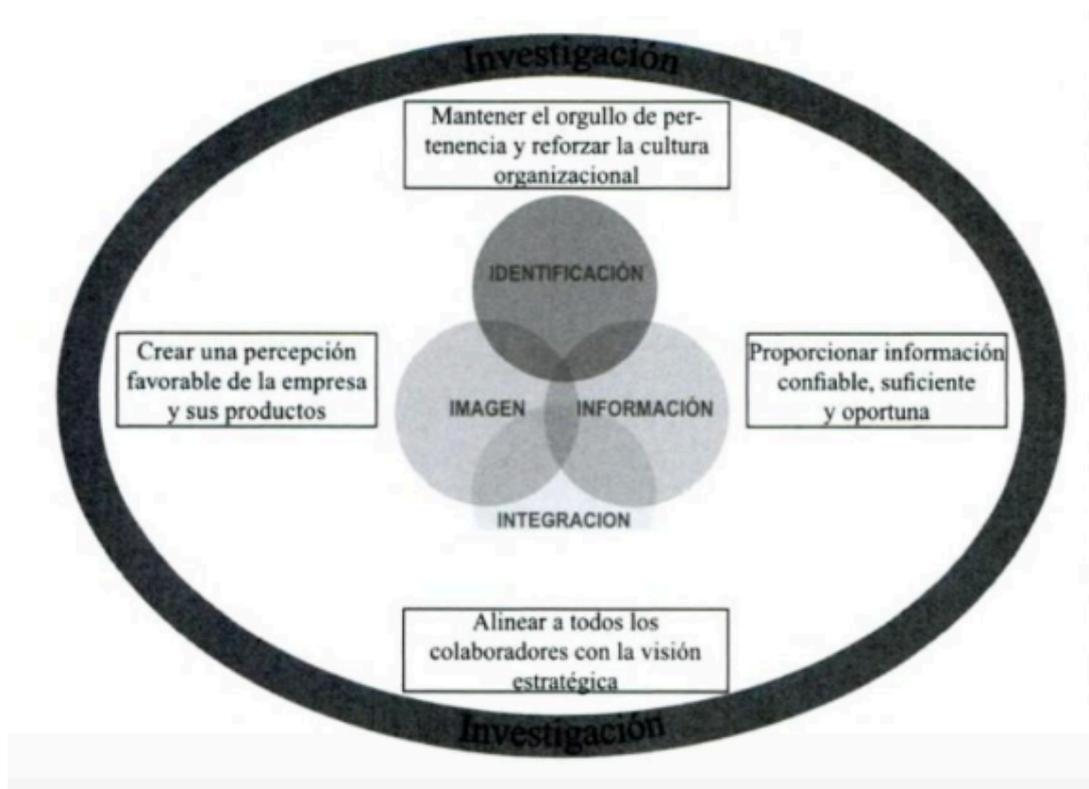


Gráfico 3. Desarrollo de la teoría de la Cinco les (Andrade, 2005)

Una vez mencionados dos enfoques sobre los objetivos de la comunicación interna, es interesante continuar el estudio sobre las funciones que la misma desempeña en una organización y quién es el encargado de manejarlas. Para esto se expondrán diferentes perspectivas, pues se considera que solo así se puede llegar a la comprensión total sobre el tema.

En lo que respecta a las funciones y su encargado, se debe iniciar mencionado que es través de ella es como las personas logran el entendimiento, la

coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones. Para eso desarrollan las siguientes funciones:

Afianzar, fomentar o cambiar la cultura corporativa; apoyar el logro de los objetivos, políticas y planes corporativos; generar un entendimiento de los temas complejos en audiencias internas; satisfacer las necesidades de información y comunicación; construir una identidad de la empresa de confianza y motivación; desarticular las subculturas negativas; hacer públicos los logros empresariales; permitir a cada empleado expresarse ante la dirección general; promover una comunicación entre los miembros; contribuir a los espacios de comunicación y facilitar la integración de las realizaciones personales (Brandolini, et al. 2009).

Lo que permite reflexionar que la comunicación interna es una neta afirmación de todo lo que se comunica y se busca cumplir, y por eso que resulta tan indispensable el que sus acciones sean planificadas, estratégicas y estables, mediante la alineación de los objetivos empresariales y la identidad de la organización, con los procesos comunicacionales que en ella ocurren.

Sobre este mismo tema se menciona que la comunicación interna desempeña seis funciones determinantes dentro de las cuales se encuentran: investigar, con la finalidad de elaborar políticas y acciones que promuevan un ambiente proactivo y solidario de escucha del clima en el que se toma de decisiones, orientar para poder lograr capacidad de escucha y sensibilización sobre los distintos aspectos de la empresa en todos los niveles de la misma, como su nombre lo indica netamente informar, animar y coordinar que la información fluya de la mejor manera para poder crear redes positivas de comunicación en todos los niveles y promover así la integración, organizar campañas como como soluciones de los problemas internos a

fin de involucrar a los empleados, ya sea a corto, mediano o largo plazo, y formar de manera deseable a los miembros a ser embajadores y promotores comunicacional capaces de utilizar las herramientas que mejoren la comunicación dentro de la organización (DE MARCHIS, 2003) (n.a, Capítulo 2, Comunicación Organizacional, s.f).

Por lo que luego de tener claras las responsabilidades, objetivos y funciones del departamento de la comunicación interna, se debe definir quién es el DIRCOM (Director de Comunicación) y qué hace. Este profesional estratega es un comunicador generalista y polivalente que está a cargo de que todas estas funciones de la CI se cumplan, sean coherentes y complementarias basándose en la identidad de la organización. El DIRCOM es estratega puesto que no es contratado únicamente para comunicar sino para alinear dicha comunicación con la planificación estratégica de la empresa y ser el portavoz de los colaboradores; es generalista en el sentido de que es quién implementa la idea de que existe una “nueva visión que ha inyectado en la empresa la conciencia de sí misma como una totalidad y no un mosaico de partes” (Asociación Nacional Dircom); es polivalente pues:

es creador de modos de acción: define la política y la estrategia de comunicación, el modelo de la Imagen; es colaborador directo del Presidente y del Consejo de Administración; [...] junto con el director de RRHH o Desarrollo de Personas, es co-responsable de la Cultura organizacional y la Comunicación interna. Con el Director de Marketing es co-responsable de la Imagen Corporativa. Y con las demás Direcciones de la compañía ejerce un rol como consultor puntual en lo que concierne a la estrategia

comunicacional de sus Departamentos. También dedica algún tiempo a la investigación estratégica corporativa (Asociación Nacional Dircom),

cumpliendo una función indispensable para la eficiencia de la comunicación interna y sus funciones, el Dircom es la mente maestra de la comunicación organizacional. Y finalmente, ¿cómo hace el Dircom para lograr que estos puntos se cumplan?

pues a través de las herramientas con las que cuenta este tipo de comunicación: manuales escritos, reuniones de trabajo, medios de comunicación internos, grupos de trabajo, de integración, etc. Además, dará la pauta a su evaluación, pues a través de la retroalimentación que de esto den sus empleados, se determinará qué tan lejos ha llegado el proceso de aprendizaje en la empresa (n.a, Capítulo 2, Comunicación Organizacional, s.f).

Es por eso que tras haber comprendido los aspectos anteriormente mencionados de la comunicación interna, y con el objetivo de cerrar la investigación sobre este campo, estudiar los tipos de comunicación que pueden darse dentro de una organización que la aplica. Cuando se habla de tipos de comunicación interna, se refiere a la dinámica o proceso que se usa dentro de una empresa para transmitir la información, es decir el camino que esta recorre desde el emisor y el receptor específico. A estas direcciones que toman los mensajes, se les conoce como “redes de comunicación”, cuyo origen puede ser formal o informal (n.a, Capítulo 2, Comunicación Organizacional, s.f).

En primer lugar, y cuando se habla de las redes formales, se refiere a los caminos oficiales dictados por la jerarquía o su función laboral especificadas en el

organigrama de la empresa. Y según nos dice Fuentes, su objetivo es coordinar de manera eficiente todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización (Fuentes, 2003, 32) (n.a, Capítulo 2, Comunicación Organizacional, s.f). Dentro de las redes formales existen tres estilos diferentes: descendente, ascendente y horizontal. En lo que respecta a la comunicación interna de tipo descendente, se puede decir que “Es aquella en la que los mensajes fluyen de los superiores a sus subordinados” (n.a, Capítulo 2, Comunicación Organizacional, s.f). Esta “es la que se lleva a cabo cuando los supervisores juegan el rol de emisores y los subordinados son los receptores, asumiendo que los mensajes son concernientes a las responsabilidades, funciones y a la producción que se lleva a cabo dentro de la organización” (VALDÉS, 2003, 12) (n.a, Capítulo 2, Comunicación Organizacional, s.f). Un aspecto importante de este tipo de comunicación es que:

Al respecto, Martínez y Nosnik, mencionan que este tipo de comunicación no debe entenderse exclusivamente como aquella que surge en la gerencia y se dirige a los empleados, sino también la que se origina en los altos mandos y fluye hacia la gerencia, pues “sin ésta última, la primera no tendría ningún sentido”. (MARTÍNEZ Y NOSNIK, 1988: 27-28) (n.a, Capítulo 2, Comunicación Organizacional, s.f).

Por lo que si se considera la dirección característica de este tipo de comunicación se puede llegar a reflexionar que esta determina en gran mayoría la manifestación de los otros dos tipos. Pues si es muy rígida y jerárquica, no dará paso a que la información viaje en otras direcciones útiles para la empresa, como de abajo hacia arriba.

Finalmente, se puede decir que el tipo de información que se transmite por medio de esta comunicación son aspectos como: instrucciones laborales, procedimientos y prácticas, retroalimentación, adoctrinamiento de los objetivos, mensajes motivacionales y aspectos de identidad corporativa. Incluso, no solo se trata de información estrictamente relacionada con los temas de interés internos, sino también información externa o aspectos del medio que sean importantes para los colaboradores o su desempeño. Por ejemplo,

la red descendiente comunicará a los empleados lo que se pretende hacer, cómo se quiere lograr y a través de qué medios; además informará de manera confiable y precisa lo necesario para que el trabajador pueda adaptarse a los cambios internos y externos, sintiéndose capaz de realizar su trabajo como la empresa lo requiere, de superar retos, de manejar crisis y de, en determinadas situaciones, tomar decisiones adecuadas (n.a, Capítulo 2, Comunicación Organizacional, s.f).

Por otro lado se encuentra la comunicación ascendente, que al contrario de la descendente, es la que transmite la información desde los niveles bajos hacia las jefaturas y gerencia de una organización. “Goldhaber la define como aquellos mensajes que fluyen de empleados hasta los superiores, normalmente con el propósito de formular preguntas, proporcionar retroalimentación y hacer sugerencias” (GOLDHABER, 1984: 134)(n.a, Capítulo 2, Comunicación Organizacional, s.f). Debido a la dirección que toma la misma, se puede mencionar que juega un rol muy importante en el funcionamiento de la organización pues puede ser generadora de vínculos entre los diferentes miembros de la empresa, o si no ocurre puede crear una brecha de funcionamiento entre los diferentes niveles

operacionales. Por lo que si se considera estos aspectos, se puede decir que es valorada debido a la siguientes razones:

- 1) Indica la receptibilidad del medio ambiente para la comunicación descendente.
- 2) Facilita la aceptación de las decisiones tomadas, alentando a los empleados a que participen en el proceso de la toma de decisiones.
- 3) Proporcionan la retroalimentación en la comprensión, por parte de los empleados, de la comunicación descendente.
- 4) Anima a la presentación de ideas valiosas (GOLDHABER, 1984: 134).
- 5) Ayuda a medir el clima organizacional (n.a, Capítulo 2, Comunicación Organizacional, s.f).

Lo mismo que brinda la oportunidad de decir, que este tipo de comunicación “busca el incremento de la creatividad, de eliminar el miedo a los superiores y sentirse seguros de sus capacidades y de su trabajo, así como de ser libre de expresar o proponer ideas sobre lo que hace falta a la empresa” (n.a, Capítulo 2, Comunicación Organizacional, s.f).

Por último, en lo que se refiere a la comunicación horizontal, es aquella que se da entre personas del mismo nivel jerárquico. “Así la define Massie citado por Goldhaber “la comunicación horizontal consiste en el intercambio lateral de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización”. (GOLDHABER, 1984: 137) (n.a, Capítulo 2, Comunicación Organizacional, s.f). Por lo que se puede decir que se da entre los colaboradores y está determinada por la participación y creación de grupos que ocurren en la

empresa en los diferentes niveles organizacionales. Incluso, se puede mencionar que esta tiene el fin de:

proveer un canal de coordinación y solución de problemas (evitando tener que llegar a consultar a un superior común, con la lentitud que ello acarrearía) además de que brinda la alternativa de relacionarse con personas similares en la organización, lo que se hace muy importante para la satisfacción en el trabajo (MARTÍNEZ Y NOSNIK, 1988: 56) (n.a, Capítulo 2, Comunicación Organizacional, s.f).

Este estilo, en contraste con los otros dos, no está determinado por el nivel jerárquico o percepciones de poder y respeto que ocurran en la empresa. Ésta en cambio, toma en cuenta la forma de pensar de los individuos, los sentimientos o preconcepciones que tienen de sus compañeros, la valoración de las capacidades del otro, y se complica más cuando uno de los miembros del grupo se siente amenazado por el otro debido a un ambiente con excesiva competitividad o marginalización (n.a, Capítulo 2, Comunicación Organizacional, s.f). Por lo tanto, se puede decir que como cierre que este tipo de comunicación está muy ligada a temas como el trabajo en equipo, el clima organizacional y la colaboración proactiva entre áreas y colaboradores.

Mientras que en lo que respecta a las redes de comunicación informales, se puede decir que es la dinámica por la cual la información viaja a través de canales o medios no establecidos dentro de una empresa. Según afirman Martínez y Nosnik, la comunicación informal es:

- 1) El intercambio de información que se establece entre las personas en una organización, independientemente de los puestos que ocupan en ella.

2) La que no sigue canales ni procedimientos establecidos formalmente.

3) La que toca elementos de trabajo, sin tener la legitimidad de las autoridades correspondientes en esa área (MARTÍNEZ Y NOSNIK, 1988: 58) (n.a, Capítulo 2, Comunicación Organizacional, s.f).

Dentro de la información que se transmite a través de las redes informales de comunicación, se encuentran las conversaciones sobre algún tema en específico y los rumores que de igual manera pueden ocurrir en nuestro equipo de trabajo o fuera de él. Se dice por ejemplo, que este tipo de comunicación se da por:

“la necesidad de socializar de las personas, de establecer contactos dentro y fuera de nuestro equipo de trabajo, así como en otros departamentos. Además, también lo hacen porque tienen algún interés personal o emocional en una situación o porque les llega información reciente que “deben diseminar” (n.a, Capítulo 2, Comunicación Organizacional, s.f).

Cuando se habla del rumor, como ejemplo de la comunicación informal, se menciona es es “conocido como la parte que daña esta red de comunicación, pues en general es ambigua, carece de fundamentos y en su difusión las personas que los transmiten filtran y seleccionan aquellos sucesos que mayor impacto les causan, distorsionando el sentido del mensaje original” (n.a, Capítulo 2, Comunicación Organizacional, s.f). Y si se estudia las causas del mismo, se puede ver que las más comunes son por el descontento de los colaboradores, la incertidumbre que rodea un puesto de trabajo, las diferencias jerárquicas que ocurren o incluso la falta de información dentro de la empresa (n.a, Capítulo 2, Comunicación Organizacional, s.f).

Sin embargo, se podría llegar a pensar que las redes informales de comunicación no son beneficiosas para una empresa, lo cual es una afirmación errónea pues se cree que este tipo de red “ brinda retroalimentación sobre el desempeño, traduce ordenes formales a un lenguaje más accesible, hace saber extraoficialmente mensajes de relevancia, en muchos casos es más rápida y flexible” (n.a, Capítulo 2, Comunicación Organizacional, s.f). Por lo que se considera que con el fin de hacer un buen uso de este estilo de red y lograr un efecto positivo del mismo, los niveles gerenciales administrativos y de comunicación deben recordar que:

- a) Si el propósito es evitarla, habrá que difundir información oficial de manera completa, clara y oportuna.
- b) Si se quiere aprovechar, debe preocuparse por estar al tanto de lo que ésta difunde para saber qué es lo que tiene inquieto al personal, y para conocer los “vacíos” de información existentes y que se quieren llenar con este tipo de comunicación (n.a, Capítulo 2, Comunicación Organizacional, s.f).

Finalmente, se debe considerar que la existencia de grupos informales es imposible eliminar pues la naturaleza de los seres humanos está directamente condicionada a construirlos y a que ser parte de los mismos resulte importante. Pero lo que si es cierto es que si no se pueden eliminar, si se pueden manejar de manera efectiva su constitución y el rol que juegan dentro de una empresa. Pues como es evidente, los colaboradores siempre hablarán con sus cercanos de muchos más temas que con personas que sienten ajenas a su vida o a su puesto de trabajo.

Es así como para cerrar el estudio de la comunicación organizacional interna como tal, se utiliza el siguiente gráfico de explicación sobre los distintos tipos de redes comunicacionales que existen:

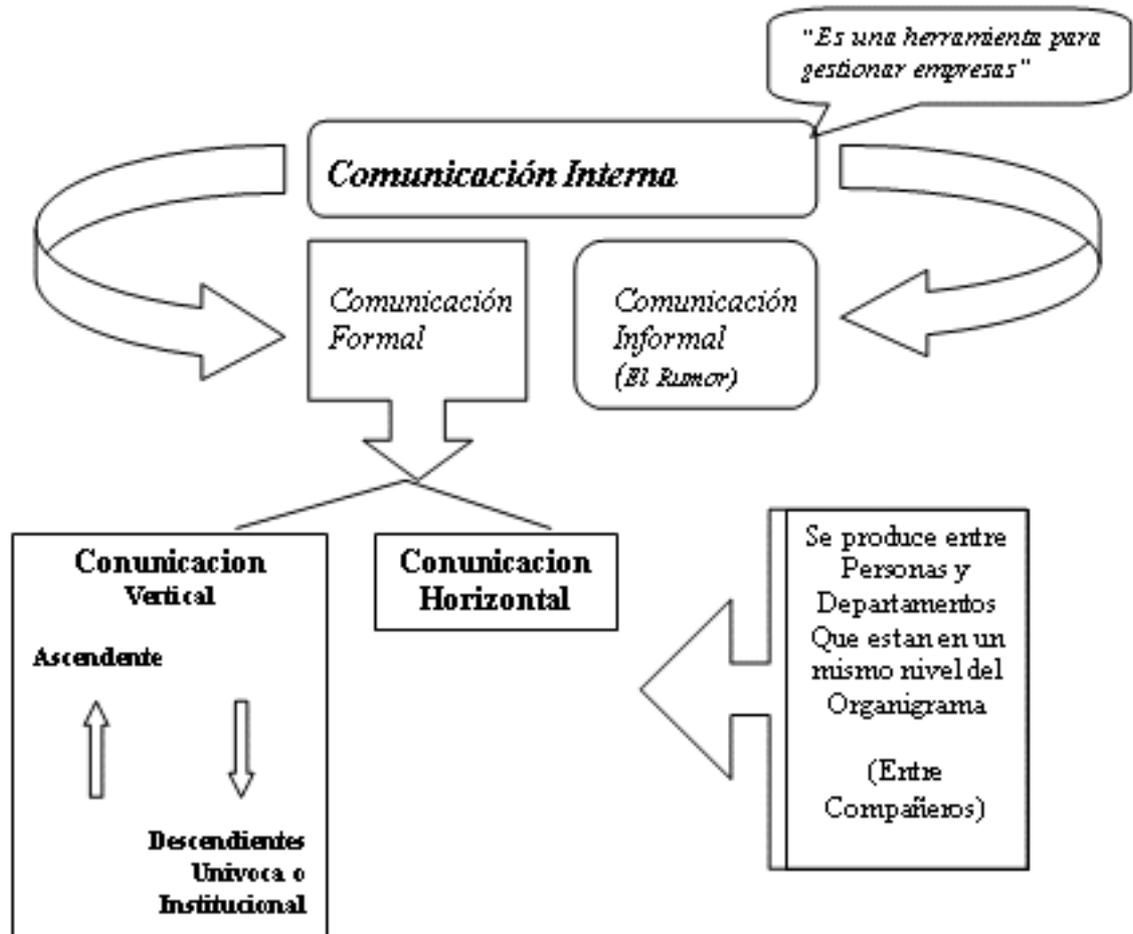


Gráfico 4. Tipos de Comunicación Interna en una organización (n.a, Capítulo 2, Comunicación Organizacional, s.f).

Auditoría de Comunicación Interna

Como parte del entendimiento de la comunicación interna, y con el fin de contar con las herramientas necesarias para desarrollar este proyecto práctica, se realizará una explicación de lo que representa una auditoría de comunicación interna. En el mundo comunicacional resulta muy fácil llegar a conclusiones, determinar posiciones, exponer ideas o rechazar otras, entre otros procesos, que

resultaría fácil para personas que medir o evaluar la efectividad y la realidad comunicacional que se vive dentro de una organización pueda parecer claro, sencillo y evidente. Pero sin embargo, este método de investigación es diferente.

Para la comprensión del proceso de auditoría interna de comunicación, se debe partir del factor indispensable de la determinación de públicos que constituyen a la dinámica de la empresa. Enfocarse en conocer y determinar quiénes son los actores dentro de una organización es clave para cualquier investigación o estrategia que se realice. Por otro lado, una vez identificados los públicos, se realiza un estudio a profundidad sobre elementos que actualmente juega un rol importante en la comunicación organizacional. Por ejemplo, como ya se conoce y se tiene claro:

las organizaciones y sus directivos han advertido que el recurso humano es el capital máspreciado con el que cuentan. El compromiso, la motivación, la integración cultural, el clima interno, el conocimiento compartido y la capacitación resultan variables constantes que ayudan a potenciar la productividad y la satisfacción del personal en la labor diaria. Para ello, la comunicación interna se ha instituido en un valor de vital importancia, un eje estratégico para el óptimo funcionamiento de la estructura organizacional, la alineación de los objetivos generales con las diferentes políticas corporativas y un generador de equipos de personas más motivados, informados y productivos (Pimienta, 2013).

Pero, si todos estos valores afectan el éxito de una organización, ¿cómo se les evalúa, mide o califica? Pues la respuesta es a través de la auditoría de comunicación interna, pues a través de la misma “se pueden detectar las debilidades y fortalezas del proceso comunicativo de una organización y divisar el modo de integración entre sectores, la fluidez de la información interna entre áreas y

personas, los canales y soportes empleados, la pertinencia y eficacia de los mismos, el nivel de conocimiento acerca de la organización, el índice de rumor, entre otros” (Pimienta, 2013).

Y al mencionar esto surge la pregunta de, y ¿por qué es algo tan determinante o importante realizar una auditoría en una empresa? Pues la respuesta reside en que a partir del diagnóstico que la auditoría brinda se puede diseñar un plan específico de comunicación interna según las necesidades de la organización y de su recurso humano (Pimienta, 2013). Incluso se puede decir que es porque:

Esforzarse por conocer y unificar aspectos como la cultura organizacional, ofrecer los recursos necesarios a los empleados para que realicen satisfactoriamente su trabajo, motivarlos a hacerlo con ánimo, gusto y responsabilidad son algunos aspectos que deben ser una prioridad para los directivos de las empresas y las labores principales del comunicador organizacional (n.a, Capítulo 2, Comunicación Organizacional, s.f).

Y al haber comprendido los motivos por los cuáles la organización debería hacer uso de este método de investigación de deben detallar las distintas técnicas de medición que esta utiliza. Para esto se debe mencionar que la “auditoría tiene un proceso de exploración y de detección de las formas comunicacionales internas” (Pimienta, 2013) que permiten que los resultados obtenidos comprendan todos los temas de interés que surge en una organización. Para esto, la revista Dircom, divide las técnicas en tres fases. En la primera, se define la necesidad de efectuar una entrevista al directivo principal y a la jefatura de comunicación de una institución, “con el fin de conocer que política de comunicación interna que se desarrolla en la empresa, las acciones de comunicación formal e informal que se emplean, y los

soportes de la misma” (Pimienta, 2013). En esta misma se estudia por ejemplo el conjunto de herramientas y tácticas comunicacionales que existen, al igual que la realidad de cada de ellas. En la segunda etapa, la revista menciona, la importancia de la aplicación de un cuestionario en forma anónima, con preguntas cerradas y abiertas que permitan evaluar y conocer los aspectos de la realidad a la que se enfrenta la organización. Por último, en la última etapa de técnicas de medición, se menciona que se puede organizar grupos de discusión entre el personal “ a fin de conocer acerca de las necesidades de información que tienen y cómo puede acceder a ella”. En esta etapa la investigación tiende a ser mucho más cualitativa y cercana pues se considera que se debe estudiar desde diferentes enfoques la realidad comunicacional de la organización con el fin de contar con las herramientas necesarias para proponer soluciones en todos los frentes.

En el caso de este proyecto de caso real, se realiza la auditoría de comunicación enfocada en tres temas en específico: la identidad corporativa, la comunicación y las herramientas que se utilizan dentro de una organización. Esto es determinado según el objetivo de estudio que se ha determinado para este proyecto. Sin embargo, esto funciona para aclarar que la auditoría de comunicación si es un estudio global que brinda insights comunicacionales sobre la situación de una empresa, pero al mismo tiempo esta puede ser controlada limitadas para poder hallar resultados de temas determinados.

Finalmente, con el fin de concluir este tema se debe tener en cuenta que al ser un método de investigación directa sobre la comunicación interna de una empresa, existen aspectos que no se pueden olvidar durante su desarrollo. Por

ejemplo, el control del sesgo y de las predisposiciones durante el proceso de investigación, resulta indispensable para el éxito de la mismo. Y último, si se tiene claro lo que se debe hacer y porqué se debería hacerlo, resulta primordial contestar la pregunta ¿para qué? Pues evidentemente es para lograr la identificación de problemas u oportunidades comunicacionales con las que cuenta una organización. Esto es debido a que mediante este proceso lo que se busca a final de cuentas es comprender la situación para lograr proponer y generar soluciones viables para la institución que se estudia, las mismas que solo busquen lograr los objetivos empresariales y permitan la conservación de la estabilidad y cercanía entre los miembros que la componen.

Comunicación Externa

Al igual que la comunicación interna, el aspecto externo de la comunicación organizacional juega un rol muy importante en el manejo estratégico de una empresa pues esta está relacionada directamente con el vínculo que existe con los públicos externos de la misma y la imagen y reputación que se crea de la misma. Para esto es importante considerar que las gestiones que realizan cada una de ellas son similares solo que sus tácticas varían pues se dirigen a públicos diferentes, que poseen necesidades diferentes.

En lo que respecta al concepto de la comunicación externa, al igual que la interna, existe una serie de conceptos que se complementan y permiten crear el entendimiento de lo que la misma representa. Por ejemplo esta se considera que “es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos; a

proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios” (HERNÁNDEZ, 2002) (n.a, Capítulo 2, Comunicación Organizacional, s.f). Se dice también que “va de la mano con la organización, pues esta se comunica mediante sus productos y/o servicios, para lograr crear, modificar o mantener la imagen deseada” (CASTAÑEDA, 2003: 78) (n.a, Capítulo 2, Comunicación Organizacional, s.f). Lo que permite crear un concepto que la resume como la gestión comunicacional que realiza una organización hacia sus públicos con el fin de promover y mantener in vínculo y una imagen positiva de si misma dentro de estos.

Con el fin de estudiar esta gestión a profundidad y comprender los diferentes campos de acción en los que se desarrolla, se divide sus funciones en cuatro temas específicos: las relaciones públicas, la publicidad, la publicidad institucional y la responsabilidad social. A continuación se hará un estudio puntual de los mismos pues solo así se podrá contar con las herramientas teóricas que permitan diferenciarlos y comprender su función.

En primer lugar, en lo que respecta a las relaciones públicas, se puede decir que estas son un medio de comunicación de la mercadotecnia tan importante como la publicidad que tiene como fin “crear una imagen favorable hacia la empresa entre sus propios productos, empleados, accionistas y el público en general” (CASTAÑEDA, 2003: 79) (n.a, Capítulo 2, Comunicación Organizacional, s.f). Se puede decir incluso que estas son una disciplina que estudia los procesos de comunicación entre las personas jurídicas o naturales y sus públicos. Consisten, mayoritariamente en una función directiva que se traduce en uno o varios proyectos estratégicos de comunicación con los públicos que conformar el entorno de las

organizaciones. Y tiene como propósito establecer relaciones de confianza e interés mutuo entre las organizaciones y sus públicos (Xifra, 2010). Y finalmente, tienen un fuerte vínculo con la creación y conservación de las relaciones que puede tener una organización y los medios de comunicación. En este caso por ejemplo, las relaciones públicas tienen como objetivo “que los medios se acostumbren a contar con la información que les damos y que la soliciten cuando la necesiten, es decir, que nos vean como una fuente veraz y fiable. Así, podremos transmitir los mensajes que queramos hacer llegar a nuestros públicos externos” (n.a, Capítulo 2, Comunicación Organizacional, s.f).

Por último en este tema se debe mencionar que las relaciones anteriormente mencionadas deben siempre ser:

humanas, pues requieren un contacto directo, personalizado y periódico; cordiales, por consecuencia de la periodicidad y la interdependencia entre ambos; profesionales, pues ellos saben lo que tienen que hacer y el departamento de comunicación también; y permanentes, en otras palabras, constantes y no sólo cuando nos interesa o nos conviene (n.a, Capítulo 2, Comunicación Organizacional, s.f).

En segundo lugar, la comunicación externa es también publicidad. Cuando se habla de publicidad se refiere a “una forma pagada de comunicación impersonal sobre una organización, sus productos, o ambas cosas, que se transmite a una audiencia seleccionada como meta mediante un medio masivo” (ARISTA, 1998: 33) (n.a, Capítulo 2, Comunicación Organizacional, s.f). Se dice que esta es utilizada para la promoción de servicios, mercaderías, ideas, temas, servicios y hasta personas por medio de una masificación del mensaje, el mismo que en su mayoría

es unidireccional. Por lo si se analiza las desventajas que este campo ofrece es que el costo es alto y requiere de mucha inversión, a diferencia el resultado o ganancia que en la actualidad se obtiene de la misma. Se afirma que es limitante pues en un proceso tan complejo como lo es la comunicación en la actualidad, la publicidad “no brinda una retroalimentación rápida. Es difícil medir sus resultados. Además en comparación con las ventas personales, la publicidad no tiene un efecto persuasivo tan grande sobre los consumidores” (n.a, Capítulo 2, Comunicación Organizacional, s.f). Por lo tanto, se puede concluir que la publicidad puede llegar a ser únicamente un método de transmisión de información y no una estrategia de comunicación que busca construir vínculos cercanos con sus públicos.

En tercer lugar, cuando se habla en cambio de la publicidad institucional, se refiere prácticamente a lo mismo que la publicidad, pero con una única diferencia que esta busca promover única y exclusivamente a una organización como institución y no como fuente de productos o servicios específicos. Incluso, esta busca en mayor medida que la anterior generar una mejora o u desarrollo en las relaciones que tiene la institución con sus públicos.

En cuarto y último lugar, al hablar de comunicación externa surge uno de los nuevos conceptos empresariales que han cambiado la dinámica del mundo y han brindado herramientas diferenciadoras a las organizaciones que la implementan. En este caso, se habla de la responsabilidad social (RSC), la misma que se define como:

un modelo de gestión empresarial que se replica a nivel mundial respondiendo a la nueva tendencia global del desarrollo sostenible [...], a

través de cuyas actividades las empresas pueden rendir su aporte para un mundo mejor y al mismo tiempo generar beneficio propio” (Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano-Alemana, 2016).

En este caso, se afirma que la RSC es también: “un compromiso adquirido por empresas dedicadas generalmente a la persecución de fines económicos o comerciales. Dicho compromiso es voluntario y busca el mejoramiento social, económico y ambiental de la sociedad” (n.a, s.f). En esta definición se ve que sus principales áreas de trabajo son tres, y que adicional a eso, la decisión de implementarla y desarrollarla depende totalmente de las empresas pues no es una obligación establecida. Sin embargo, se podría considerarla como una herramienta poderosa y necesaria, pues como dice en el primer significado, esta genera un beneficio propio a la escuela. Finalmente, se afirma que la RSC es, en la práctica, aquellas cosas buenas que puede hacer una empresa por la sociedad, para resarcir el daño que pueda ocasionar nuestro negocio (Duarte, 2012). Por lo tanto, si se unen los tres significados se encuentra que efectivamente la RSE es una gestión corporativa que demuestra el compromiso socialmente responsable, que tiene una empresa con su entorno, no solo como método para conseguir beneficio propio sino también para poder generar vínculos cercanos con sus stakeholders y crear una imagen que socialmente sea valorada e inigualable.

Ahora que se ha comprendido y aclarado lo que la Responsabilidad Social Corporativa significa, se debe mencionar porque es tan importante dentro de una empresa implementar estrategias de RSC y que valor agregado les brinda a aquellas que las desarrollan. Según expertos en el tema de la RSC, esta brinda a las organizaciones valores agregados y beneficios más allá de lo económico como los

que a continuación se enlistan. Primero, esta permite que las empresas puedan generar: “tecnologías, una mejor reputación y lealtad de marca, mayor productividad, mejoras en su clima laboral [...], favoreciendo considerablemente los resultados empresariales” (Llanos, 2013). Además, cuando se habla de clima laboral, también se puede decir que la incidencia en este campo “se relaciona directamente con el rendimiento y el compromiso de los empleados con la empresa” (Llanos, 2013), generando que los mismos sientan mayor empoderamiento en los procesos que desempeñan tanto individual como colectivamente. Otro de los beneficios que brinda la RSE es que esta permite que las organizaciones generen una sostenibilidad a largo plazo, pues promueven un equilibrio entre sus actividades y quienes están involucrados en las mismas, permitiendo que dicho vínculo y relación sea cada vez más determinante (Llanos, 2013). Por lo tanto, gracias a la información publicada por la EOI en España y a la información anteriormente mencionada, se puede decir que la RSE genera: mejor capacidad de contratación y permanencia de los empleados, mayor lealtad del consumidor, mayor valoración de la imagen y de la marca, y finalmente una mejor estabilidad a largo plazo (RIVERA, 2014).

Por lo tanto, luego de haber comprendido los cuatro campos de acción más importante de la comunicación organizacional externa se puede concluir que esta es el vínculo “existente entre el exterior de la empresa y ella misma. [...] es la herramienta o vehículo que trae información y conocimiento del ambiente que rodea a la organización” (n.a, Capítulo 2, Comunicación Organizacional, s.f). Por otro lado, se puede mencionar que:

a través de la comunicación externa, además de que la empresa se promocioe, busque una mejor imagen ante los demás, etc., también se consigue una retroalimentación del exterior hacia adentro, en el que si la empresa está implementando las estrategias de manera efectiva, se dará cuenta que estas traen información y conocimientos necesarios para estar al tanto de lo que rodea a la empresa, y proponer el empleo de tácticas que le ayuden a adaptarse a los continuos cambios. Es así, como la comunicación externa complementa la concepción de la empresa como sistema abierto dependiente tanto de sus partes internas como de las exteriores (n.a, Capítulo 2, Comunicación Organizacional, s.f).

Sin embargo, el último aspecto que si se debe recordar es que la comunicación externa a pesar de estar directamente direccionada a los públicos externos, esta tiene un vínculo muy cercano con la parte interna, pues los colaboradores son público interno dentro de la empresa, pero público externo dentro de la dinámica de la sociedad. Lo mismo permite comprender que la gestión estratégica de la comunicación es de carácter integral y complementario, pues si bien es cierto que cada tipo de comunicación tienes sus campos de acción, en un mundo globalizado como el actual, todo está interconectado y es interdependiente.

Identidad Corporativa

Como punto final de la investigación se debe estudiar la identidad corporativa de una organización, pues en términos teóricos es esta la que esta en constante juego y promoción durante todos los procesos comunicacionales que se han tratado en el presente marco teórico. Cuando se habla de la identidad corporativa de una empresa, se incluye a tres conceptos más: la comunicación, la imagen y la reputación. Pero, ¿cómo interactúan todos estos aspectos? En primer lugar, se

puede estudiar la imagen. Esta según Joan Costa, es la representación mental de un estereotipo de la organización, que se forman los públicos como consecuencia de la interpretación de la información de la organización (apuntes de clase, 2015). Es decir, la imagen representa lo que los públicos perciben de una organización. En segundo lugar, en lo que respecta a la comunicación, se puede decir que esta se refiere a cómo la organización dice que es la empresa. En tercer lugar, se encuentra la identidad, la misma que explica lo que la organización es en sí. Y en cuarto y último lugar, existe la reputación, que en términos generales es lo que realmente piensan los públicos de una organización basado en sus experiencias y percepciones de la marca.

Con el fin de comprender a profundidad lo que la identidad corporativa incluye se necesita explicar que la misma está compuesta por dos dimensiones: los rasgos físicos y los rasgos culturales. En lo que respecta a los rasgos físicos, se puede decir que estos incluyen los elementos icónicos visuales, que sirven como identificación de una organización. Dentro de estos se incluye el logo, el isotipo, la tipografía, los colores corporativos y los diferentes usos de los mismos, y están plasmados y determinados normalmente en lo que se conoce como el manual de identidad visual. Mientras que en lo que trata los rasgos culturales, se encuentran los valores y aspectos internos de la organización. Es decir detalles cómo su historia, misión, visión, valores, filosofía, normas, comportamientos y políticas.

Por otro lado, y como parte de la comprensión de la identidad corporativa de una organización se debe hacer una distinción detallada entre lo que significa la imagen y la reputación, pues en términos generales pareciera que ambas hablaran

de cómo los públicos observan y perciben a una organización. Para esta distinción, se utilizará en cuadro proporcionado por el profesor Gustavo Cusot, el mismo que se presenta a continuación:

Imagen	Reputación
Es controlada por la empresa.	Es controlada por los stakeholders de una organización.
Se fabrica mediante tácticas y estrategias.	Se gana a través de las experiencias que la marca proporciona.
Representa una fotografía instantánea de la marca.	Es la secuencia de muchas imágenes, obtenidas a lo largo del tiempo.
Puede modificarse cuando la organización lo determine.	Reposicionarla es casi imposible, y depende de los públicos no de la organización.
Gira alrededor de la publicidad y el mensaje que esta vende.	Gira en todo a la cultura organizacional, incluye mucho la percepción de los públicos internos.

Table 1. Imagen vs. Reputación (Cusot, 2015)

Y al haber comprendido estos conceptos y las relaciones entre estos, ¿por qué es importante para el proceso de comunicación estratégica comunicacional? Pues como se mencionaba anteriormente, lo que las organización actualmente proyectan es su identidad e imagen como organismo vivo dentro de la sociedad, pero lo que las mismas buscan crear es una reputación que a largo plazo del facilite y les permita mantener una estabilidad dentro del mercado que no solo les genere ganancia económica, sino también les brinde la oportunidad de ser parte de la vida de los públicos de interés con los que se relaciona.

AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN A INDUTEXMA TEXTILES

Pre-diagnóstico

Con el fin de construir una marca estable y reconocida dentro del mercado mundial de la actualidad, se debe invertir en una serie de factores que contribuyen a que su posicionamiento sea estable y que la empresa genere una imagen positiva con sus públicos objetivos. Dentro de los aspectos que mayor peso tienen en esta dinámica se encuentran el talento y capital humano con el que cuentan cada una de las empresas existentes, puesto que este brinda valores agregados y diferenciadores a las organizaciones. Este juega un rol importante pues los colaboradores son los principales embajadores de dicha marca y por lo tanto son los que mayor poder tienen al momento de posicionar a la misma. Además, si estos actores se sienten a gusto con la empresa y la relación que tienen con esta, es positiva, su nivel de productividad y compromiso es mayor, permitiéndole a la organización contar con las herramientas necesarias para lograr resultados óptimos.

Por otro lado, es importante resaltar que, si bien es cierto el factor humano posee una gran importancia dentro de una empresa, existe una serie de procesos y herramientas que coexisten con la dinámica que tiene la empresa con ellos, las mismas pueden contribuir o afectar al nivel de éxito, estabilidad y posicionamiento de dicha marca. Dentro de estas herramientas y procesos encontramos: las estrategias de comunicación interna con los colaboradores, las herramientas y usos de las mismas que existen dentro de la empresa, el estilo de comunicación que se maneja dentro de la organización, el nivel de conocimiento y familiaridad que tienen

los empleados con los rasgos de identidad de la empresa, entre otras. Como se mencionó anteriormente, todas estas juegan un papel muy importante dentro de la dinámica real de una empresa, puesto que son los métodos, estrategias y herramientas que la misma utiliza para crear una relación estrecha, duradera, y estable con sus colaboradores, y así potencializar al máximo su desarrollo empresarial.

Es por esto, que con el fin de garantizar un ambiente ideal para una organización se debe estudiar el nivel de efectividad que tienen estos procesos y herramientas, pues solo así se podrá contar con una perspectiva real de las debilidades y oportunidades comunicacionales que tiene la organización. Para este proyecto en específico, se utilizará a la empresa Indutexma Textiles, cuya planta está ubicada en Otavalo, Ecuador. Dentro de la misma se realizará una auditoría de comunicación interna, que permitirá conocer el estado actual de la organización en cuanto a los aspectos anteriormente nombrados, para así generar un diagnóstico y finalmente construir campañas de comunicación interna e integral que permitan a Indutexma posicionarse en el mercado nacional, no solo por sus ventas, sino por su posicionamiento institucional con sus públicos objetivos. Este proceso es de suma importancia pues brindará a la organización las herramientas necesarias para fortalecer y crear aspectos diferenciadores en el mercado.

Finalmente, es importante resaltar que durante todo este proceso los estudios se harán enfocados en lo que respecta a la identidad y a la comunicación de la empresa, los mismos que serán analizados desde el conocimiento de los circuitos de información existentes y su nivel de funcionamiento, la identificación de disfunciones

comunicacionales y las grandes líneas de actuación en el campo de comunicación organizacional (Cusot, 2015). Y para que los mismos tengan validez y objetividad, el análisis será fundamentado en una investigación cuantitativa y cualitativa dentro de la organización.

Historia

Indutexma Textiles, es una organización ecuatoriana que lleva 45 años en el mercado. En sus inicios la empresa se dedicaba a la fabricación tejidos de punto, actualmente su campo de acción ha crecido y han implementado técnicas diferenciadoras como la producción de tejidos planos, circulares, bobinados, entre otros sistemas que han potencializado su participación dentro del mercado nacional. Indutexma afirma que su crecimiento ha sido sólido “sobre la base de entender que la satisfacción de nuestros clientes, con la entrega de productos de calidad, es nuestra clave de éxito” (Indutexma Textiles, 2016), y que este ha sido gracias a que cuentan con “maquinaria, personal y procesos, capaces de competir con eficiencia y calidad en el mercado nacional y regional” (Indutexma Textiles, 2016). Por último, y con el fin de comprender los antecedentes determinantes de la empresa, es importante resaltar que Indutexma Textiles en la actualidad, hace parte de la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, 2016), demostrando que cuenta con una estabilidad comercial y productiva que le permite hacer parte de estas instituciones y le brinda un realce a su marca directamente.

Una vez comprendido de donde nace Indutexma y hace cuanto tiempo hace parte del mercado ecuatoriano, se deben resaltar dos aspectos importantes que nos

terminarán de dar una noción completa sobre la organización, sus servicios y funcionamiento. El primero, es que la organización, según su Gerente General Patricio Moreno, está constituida por una junta directiva y una administrativa que se encargan de la gestión de la empresa, y luego cuenta con una serie de áreas y departamentos que soportan y mantienen la estabilidad de la misma. Segundo en cuanto a lo comercial, es importante comprender cuales son los productos que Indutexma ofrece, pues esto brinda un panorama claro sobre el tipo de institución de la que se habla. Por lo que en el siguiente listado se especifican el tipo de productos que esta organización ofrece a sus clientes:

- Jersey: liviano, resistente y cómodo.
- Jersey Spandex: elasticidad extrema.
- Fleece: estilo y textura.
- Planos: originalidad, innovación y calidad.
- Sublimación
- Ribb: complemento perfecto
- Pique: casual y fresco
- Polares: confort y calidad
- Interlock: prendas únicas (Indutexma Textiles, 2016)

Identidad Corporativa

Logo.



Misión.

Innovar la industria de la moda textil.

Visión.

Consolidar nuestra cultura de calidad y tecnología de punta en toda la cadena de valor, que nos garantiza ser líderes en la producción, comercialización de productos y servicios textiles de excelencia, superando las expectativas de nuestros clientes.

Objetivos.

1. Oportunidad en la entrega.
2. Fidelización de clientes.
3. Restauración y reorganización de los procesos en la cadena de valor.
4. Implementar y desarrollar una Cultura de Calidad.

Valores Corporativos.

I Integridad

N Nobleza

D Disciplina

U Unidad

T Trabajo en Equipo

E Excelencia

X Experticia

M Mejora Continua

A Actitud

Calidad Indutexma.

“En Indutexma tenemos el compromiso de fidelizar a nuestros clientes, para lo cual cumplimos los requisitos de calidad, servicios, tiempo de entrega, atendemos sus requerimientos y expectativas mediante el uso constante de nuestro Sistema de Aseguramiento de Calidad ISO 9001-2015 y el cumplimiento de normas legales aplicables.

Todos en la empresa asumimos una actitud proactiva impulsando una cultura de calidad, medio ambiente, y seguridad, basada en la mejora continua de nuestra gente y procesos” (Moreno, 2016).

Filosofía.

Nuestro personal es nuestra fortaleza y una de nuestras principales preocupaciones, pues son el motor que mueve nuestra empresa, por ello contamos con técnicos capacitados capaces de aportar todo su talento a la fabricación de cada uno de nuestros productos. Nos encontramos en permanente ejercicio de capacitación y cuidado de nuestro recurso humano, actualmente trabajamos en procesos de mejoramiento continuo y certificaciones, que nos permitirán tener procesos seguros de producción, cuidando la seguridad de nuestros colaboradores y nuestro medio ambiente (Indutexma Textiles, 2016).

Talento Humano.

En lo que respecta al talento humano de la organización, se conoce que actualmente se encuentran prestando sus servicios en relación de dependencia más de 180 colaboradores en varias ciudades a nivel nacional como: Otavalo, Quito, Guayaquil y Atuntaqui (Indutexma Textiles, 2016). En este aspecto, la organización afirma que:

Contamos con un equipo de profesionales en cada posición de trabajo altamente capacitados, que mediante procesos de mejora continua desarrollan nuevas habilidades para el crecimiento empresarial y personal (Indutexma Textiles, 2016).

Por lo que en este aspecto se puede evidenciar el número de colaboradores con el que cuenta la organización y la importancia que según su filosofía, tiene el nivel de talento humano dentro de la misma.

Tecnología.

Cada una de las etapas de producción de Indutexma, son soportadas con la más moderna tecnología, Indutexma cuenta con maquinaria de tejido tanto en punto como en plano, tintura y acabados textiles de alta innovación para así garantizar un producto final que cumpla con las exigencias de nuestros clientes. Nuestra planta de producción es la más moderna del país contando con maquinaria de primera calidad, que nos permite mantener estándares de calidad permanentes y una importante eficiencia en la producción, así como cuidando nuestro medio ambiente con procesos limpios. Cada nueva necesidad y exigencia del mercado es posible gracias a nuestra capacidad tecnológica y productiva (Indutexma Textiles, 2016).

Identidad Visual / Manual de Marca.

En lo que respecta al manual de marca de Indutexma Textiles, se debe mencionar los siguientes antecedentes. En primer lugar, la empresa no cuenta como tal con un manual de marca que establezca los usos correctos de los elementos que componen a los rasgos visuales de la identidad corporativa. Esta no tiene estructurados parámetros de tamaño, uso, variaciones de color, entre otros elementos que componen el manual de marca, lo que pone en riesgo, el uso de la identidad como tal de la organización.

En segundo lugar, se debe mencionar que si bien es cierto que la empresa no cuenta con un manual de marca establecido, la misma realiza todas sus piezas comunicacionales a través de un agencia, lo cual puede asegurar el buen uso de los elementos de la identidad visual, pues la misma debe conservar parámetros de construcción y manejo del logo de sus clientes.

Finalmente, esto brinda tanto oportunidades como amenazas para la organización. En lo que respecta a aspectos positivos se puede referir a que las agencias poseen los conocimientos necesarios para un manejo adecuado de sus clientes. Por el otro lado, en lo negativo se debe considerar que esto obliga a la organización a depender de un proveedor y factor externo, y por lo tanto convivir en un campo de dependencia y limitaciones sobre su uso interno como externo de sus propios elementos identificadores, como el logo.

Antecedentes Comunicacionales

Como parte del proceso de diagnóstico que incluye la auditoría de comunicación, que se realiza a Indutexma Textiles, es indispensable hacer un

análisis previo a la situación comunicacional actual de la organización pues sólo así se comprenderá en una totalidad los aspectos que actualmente la caracterizan. En primer lugar, se debe resaltar el hecho de que Indutexma no cuenta con un departamento de comunicación establecido, por lo que no existe un personal capacitado y estructurado para realizar esta gestión en su totalidad, limitando su eficacia y desarrollo. En cuanto a lo anteriormente mencionado, es importante resaltar que Indutexma no solo carece de un departamento de comunicación como tal, sino que la organización no cuenta con un colaborador específico que se encargue de esta función. Las acciones y estrategias que están relacionadas con la comunicación están bajo el cargo del área de marketing y recursos humanos, en las que cada una maneja temas tanto externos como internos, respectivos. Sin embargo, la organización identifica que si existe una necesidad urgente de invertir en la comunicación institucional, al igual que alinear esta a la planificación estratégica de la empresa. Por lo tanto, se puede ver que Indutexma es un caso en el que a pesar de que no hay un departamento de comunicación establecido, si existe el interés por dedicar recursos y tiempo a esta herramienta institucional.

En segundo lugar, como parte de sus antecedentes comunicacionales, se debe enlistar el tipo de herramientas comunicacionales que existen dentro de la empresa y el tipo de información que se publica en las mismas, pues a pesar de no contar con un departamento encargado, la organización si mantiene algunas estrategias y acciones que están dentro del panorama de la comunicación interna e institucional como tal. Dentro de estas podemos encontrar las siguientes: carteleras informativas en las que se publican datos de seguridad industrial, horarios de

trabajo, frases de motivación, artículos de interés común e información sobre la planta; un buzón de sugerencias ubicado en el área de mantenimiento; instructivos para la manipulación de sustancias químicas, ubicados en la bodega de químicos; carteles informativos sobre la misión, visión, objetivos y la calidad de Indutexma; y por último, carteles sobre la política de seguridad de la empresa. Una vez comprendidos estos elementos, se puede estudiar la realidad comunicacional de la organización, y el tipo de estrategias comunicacionales que actualmente se utilizan dentro de la misma.

En tercer y último lugar, se debe mencionar que en lo que respecta a la identidad visual de la organización, como se mencionó anteriormente esta no cuenta con estatutos específicos sobre el manejo de la misma. Adicionalmente es indispensable mencionar que hace aproximadamente 8 años, Indutexma tomó la decisión de realizar un cambio de logo. Según lo comenta Patricio Moreno, Gerente General de la organización, este se hizo para darle a Indutexma una imagen mucho más fresca y moderna. Este es un aspecto importante pues demuestra no solo que existe un antecedentes comunicacional determinante, sino que la organización es una empresa que quiere estar constantemente innovando, mejorando e invirtiendo sus recursos en mejores oportunidades.

Organigrama Indutexma

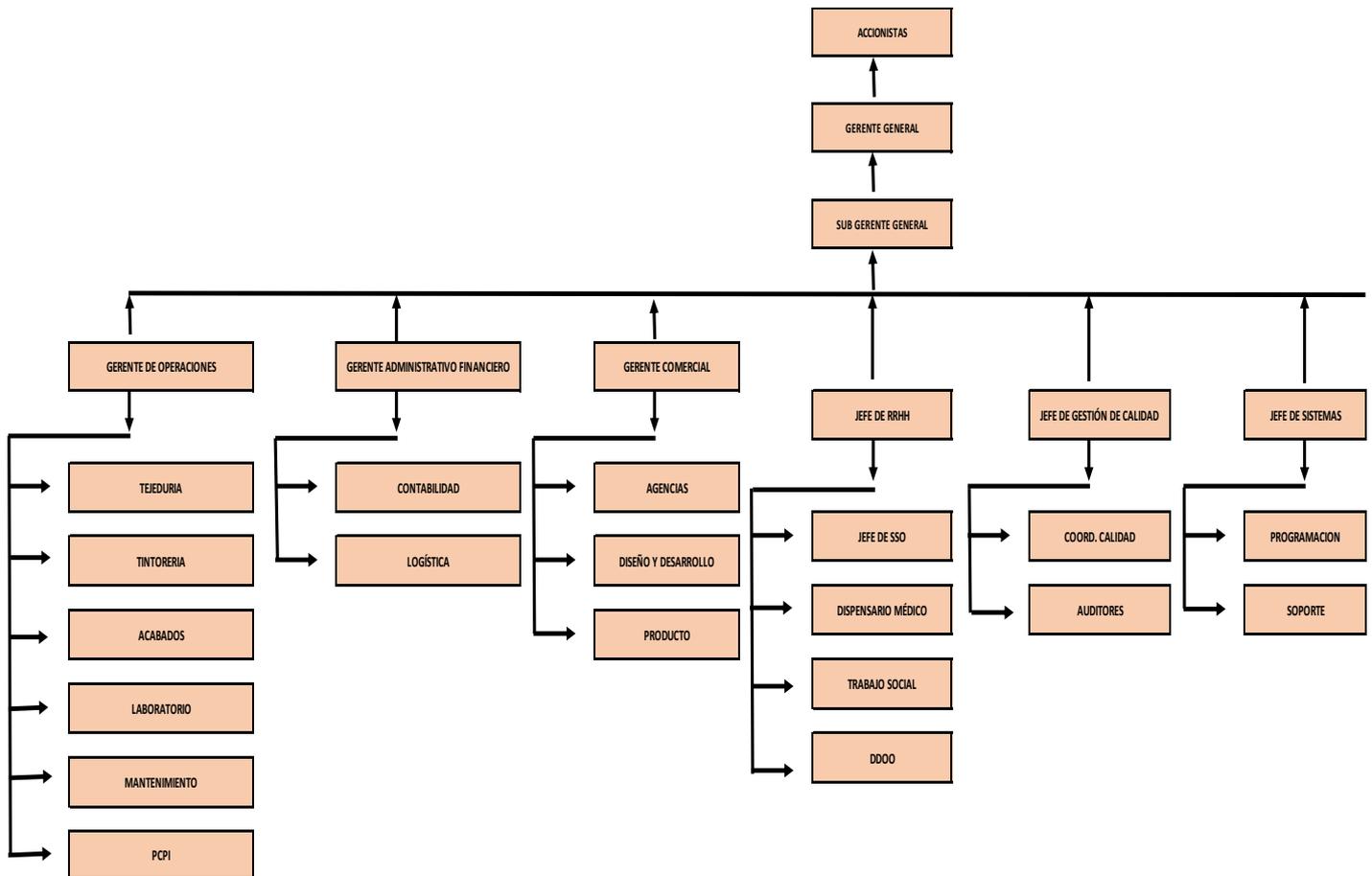


Gráfico 5. Organirama Indutexma Textiles (Indutexma Textiles, 2016)

Mapeo de Públicos

PÚBLICO	SUPÚBLICO	MODO DE RELACIÓN
ADMINISTRATIVO	GERENCIA GENERAL	En lo que respecta a la Gerencia General, se observa que es el área encargada del control, seguimiento y gestión de los procesos, proyectos y acciones que se hacen en la organización. Esta está a cargo de asegurar y promover el desarrollo de la empresa. Como es claro mencionar, el modo de relación que tiene esta área con la organización es estrecha, y en resumen, es el departamento que "representa" como tal a la organización.

	RECURSOS HUMANOS	Es el área que por definición, contribuye al vínculo entre la organización como empresa y sus colaboradores. En Indutexma, se encarga de asegurar estabilidad a los empleados, de brindarles un ambiente justo y acorde a sus acciones, de promover su desempeño y compromiso, y de construir a diario una relación fuerte entre los integrantes de la empresa. Es por eso que debido a al rol que juegan con los colaboradores, el modo relación con la organización es muy fuerte e importante.
	CONTABILIDAD	En el caso de contabilidad, son quienes se encargan de la parte contable de la organización, asegurando la toma de decisiones oportuna y la estabilidad directa de la misma. Estos tienen un vínculo importante con la gerencia y la organización, su control y visión es determinante para el progreso.
	SEGURIDAD INDUSTRIAL	En lo que respecta al área de seguridad industrial, es indispensable mencionar que su vínculo es mucho más necesario e indispensable pues al ser una fábrica de producción, el nivel de seguridad y condiciones de trabajo deben ser ejemplares y acordes, pues solo así asegura el bienestar de quienes pertenecen a Indutexma.
	SISTEMAS	El área de sistemas, posee un vínculo con la organización relativamente fuerte. Esta no es un área de toma de decisiones, pero si de construcción de soluciones viables para el progreso.
	VENTAS	El área comercial, al igual que las demás industrias, es un departamento determinante para el crecimiento de la empresa. Este es el que genera la fuente de ingresos para la organización y son los que proyectan la imagen de la misma a los públicos externos. Por lo tanto, su vínculo con Indutexma es fuerte por lo mencionado y porque es importante que su compromiso y motivación sean altas para asegurar un incremento constante.
	GUAYAQUIL	En lo que se relaciona a estas tres sucursales, es importante comprender que si

	QUITO	vínculo juega un papel importante dentro de Indutexma. Estos son los actores de las redes de expansión y proyección de la empresa, por lo que su relación con la misma es directa y debe ser estable.
	ATUNTAQUI	
MANTENIMIENTO	MANTENIMIENTO CIRCULAR	Dentro del área de mantenimiento se manejan acciones determinantes para la organización: la estabilidad de las máquinas, de las instalaciones, de los procesos, recaen en la labor de estos colaboradores. Por lo que debido al rol que juegan dentro del funcionamiento de la empresa, el vínculo con la misma es determinante pero no necesariamente cercano con la gerencia.
	MANTENIMIENTO GENERAL	
TEJIDO - PLANTA	TEJIDO CIRCULAR	Esta área es indispensable para la cadena de valor de la organización, se encarga de controlar y asegurar el proceso de producción de la misma. Debido a eso, el vínculo que tiene con la organización es estrecho y determinante.
	TEJIDO PLANO	
	TINTORERÍA	Estos departamentos se encargan de realizar detalles específicos dentro del proceso de producción. El vínculo que tienen con la Alta Gerencia y la organización no es estrictamente cercano.
	ACABADOS	
	CONTROL DE CALIDAD	En el área de control de calidad, el vínculo con la organización es importante y directo pues son los que aseguran que los productos que esta ofrece aseguren la calidad y el posicionamiento de la misma.
	LABORATORIO	En el área de laboratorio se maneja mucho la precisión y la innovación puesto que son los que deben actuar sobre exactitud y nivel de los productos que se generan. Por lo tanto, se puede decir que su vínculo es importante para la organización.
	MUESTRARIOS	Esta área es la encargada de preparar las muestras de producto para los diferentes clientes y proveedores. Esta tiene un vínculo no tan directo con la Alta Gerencia de la organización.
	BODEGA	BODEGA DE

	QUÍMICOS	muy importante en la organización. Son las que manipulan, organizan, preparan y mantienen los productos y elementos de producción, listos para ser parte de la cadena de valor de la empresa. Estas tienen un vínculo muy importante y determinante con la empresa.
	BODEGA DE HILO	
	BODEGA TELA CRUDA	
	BODEGA DE REPUESTOS	
	BODEGA DE TELA TERMINADA	
CHOFER	CHOFER	En el caso de los choferes, estos son importantes para la empresa y el vínculo que tienen con la misma no es necesariamente estrecho pero si determinante.

Table 2. Mapa de Públicos Indutexma

Mapeo de Herramientas

PÚBLICO	SUPÚBLICO	HERRAMIENTAS
ADMINISTRATIVO	GERENCIA GENERAL	<ul style="list-style-type: none"> • Carteleras • Mapas de distribución de oficinas • Intranet • Mail institucional
	RECURSOS HUMANOS	
	CONTABILIDAD	
	SEGURIDAD INDUSTRIAL	
	SISTEMAS	
	VENTAS	
	GUAYAQUIL	
	QUITO	
	ATUNTAQUI	
MATENIMIENTO	MANTENIMIENTO CIRCULAR	<ul style="list-style-type: none"> • Buzón de sugerencias • Carteles de misión, visión, objetivo, calidad • Letreros informativos de SSO
	MANTENIMIENTO GENERAL	
TEJIDO - PLANTA	TEJIDO CIRCULAR	<ul style="list-style-type: none"> • Carteles de misión, visión, objetivo, calidad • Listado de horarios • Infogramas • Letreros de SSO
	TEJIDO PLANO	
	TINTORERÍA	
	ACABADOS	
	CONTROL DE CALIDAD	
	LABORATORIO	

	MUESTRARIOS	
BODEGA	BODEGA DE QUÍMICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Carteles de misión, visión, objetivo, calidad • Listado de horarios • Infogramas • Letreros de SSO
	BODEGA DE HILO	
	BODEGA TELA CRUDA	
	BODEGA DE REPUESTOS	
	BODEGA DE TELA TERMINADA	
CHOFER	CHOFER	<ul style="list-style-type: none"> • Carteles de misión, visión, objetivo, calidad • Listado de horarios

Table 3. Mapa de Herramientas Indutexma Textiles.

Auditoría

Una vez comprendido el pre-diagnóstico comunicacional sobre INDUTEXMA Textiles, y haber realizado un análisis de su situación actual respecto al mismo tema, es indispensable llevar a cabo la auditoría como tal pues solo de esa manera se comprenderán las percepciones, fortalezas y las necesidades a las que la organización se enfrenta y se podrán generar propuestas de mejora y desarrollo. A continuación, se describe la investigación realizada y se mencionan puntos que permitirán llegar a una identificación de conclusiones y recomendaciones comunicacionales valiosas para la organización.

Objetivo General.

Evaluar la efectividad de la comunicación interna en INDUTEXMA, por medio de un estudio a profundidad de las percepciones de sus colaboradores. En el que se pretende estudiar el posicionamiento de los rasgos característicos de la organización, la efectividad de sus herramientas y canales comunicacionales, y los

tipos de comunicación que esta posee; con el fin de generar un plan de comunicación global que se alinee a las estrategias y objetivos de la empresa.

Objetivos Específicos.

1. Detectar el nivel de pertenencia y familiaridad que los colaboradores de INDUTEXMA tienen con la identidad cultural de la organización.

2. Revelar el nivel de eficacia de las herramientas comunicacionales, que en la actualidad se utilizan en INDUTEXMA para transmitir información.

3. Medir la información que se comunica dentro de INDUTEXMA, en cuanto a sus atributos y debilidades.

4. Identificar oportunidades y necesidades comunicacionales que tenga INDUTEXMA.

5. Hallar resultados que permitan generar propuestas comunicacionales que favorezcan a la identidad y comunicación de la organización.

Método de Investigación.

Para poder lograr una investigación clara y profunda sobre la comunicación dentro de INDUTEXMA Textiles, se eligió utilizar un método de investigación cuantitativo y cualitativo dentro de los colaboradores. Esto es de suma importancia para el proceso de la auditoría pues es el método que brinda la información necesaria para poder identificar las necesidades y oportunidades que tiene la organización. Por lo que dentro de las herramientas de investigación que se utilizaron encontramos:

- Encuestas a una muestra representativa de colaboradores de cada área de la empresa

- Observaciones dentro de las instalaciones de la organización, que permitían hacer estudios de la situación actual.

- Entrevista a la Jefatura de Recursos Humanos con el fin de entender los comportamientos y el funcionamiento de la comunicación en la empresa.

Durante el estudio fue importante incluir en el método de investigación una planificación determinada de horarios y cronogramas de realización de los análisis pues solo así se lograrían resultados organizados y positivos. Y por otro lado, fue indispensable realizar métodos de investigación de fácil comprensión pues debía ser acorde a las diferentes habilidades y necesidades de los colaboradores. Por ejemplo para esto se ayudó a aquellos que no sabían leer o no comprendían algunas cosas, pues solo así se comprenden sus requerimientos.

A continuación, se especifica el universo de la organización y seguido de eso, el cálculo de la muestra representativa que se utilizó para el estudio.

Universo.

AREA	CARGO	# DE PERSONAL
ACABADOS	1 JEFE ACABADOS EZ	17
	1 SUPERVISOR RS	
	15 OPERARIOS	
BOBINADO	1 JEFE DE BOBINADOS GC	6
	OPERARIOS 5	
CONTABILIDAD	JEFE FINANCIERO	12
	CONTADORA GENERAL	
	CONTADORA COSTOS	

	ASISTENTE DE CARTERA	
	FACTURADORA	
	ASISTENTE CONTABLE	
	AUXILIAR COSTOS	
CONTROL CALIDAD	JEFE DE CONTROL DE CALIDAD MA	9
	COORDINADOR DE CALIDAD ER	
	OPERARIOS	
GERENCIA GENERAL	GERENTE GENERAL PM	4
	SECRETARIA G AM	
	SECRETARIA G NL	
	GERENTE DE OPERACIONES MV	
LABORATORIO	1 JEFE DE LABORATORIO SV	4
	3 ASISTENTES DE LABORATORIO	
BODEGA DE QUIMICOS	JEFE DE BODEGA MD	4
	OPERARIOS 3	
BODEGA DE HILO	1 JEFE DE BODEGA MC	3
	OPERARIO	
BODEGA TELA CRUDA	1 JEFE BODEGA EV	2
	OPERARIO	
CHOFER	DO HG ME	3
BODEGA DE REPUESTOS	DV	1
BODEGA TELA TERMINADA	JEFE DE LOGISTICA	22
	COORDINADORA DE COMPRAS	
	DIGITADORES XA JM	
	OPERARIOS	
MANTENIMIENTO CIRCULAR	SUPERVISOR CR	4
	OPERARIOS	
MANTENIMIENTO GENERAL	JEFE MANTENIMIENTO H O	15
	SUPERVISORES GT WP	
	PLANIFICADOR PM	
	ELECTRICOS	
	MECANICOS	
	APOYO	
MUESTRARIOS	OPERARIOS	4
RRHH	1 JEFE DE RRHH RG	12
	1 ASISTENTE DE RRHH EP	
	CONSERJES 6	
	LIMPIEZA VH 1	

	RECEPCION SV 1	
	FINCA SAN MARTIN LR 1	
	CHOFER DE 1	
SISTEMAS	JEFE DE SISTEMAS IH	
	AUXILIAR DE SISTEMAS RR	3
	PROGRAMADOR AE	
SSO	ASISTENTE DE SSO	2
	AUXILIAR DE SSO	
TEJIDO CIRCULAR	1 JEFE DE TEJIDO JS	
	1 SUPERVISOR TECNICO MP	
	1 PLANIFICADOR RC	20
	3 JEFES DE TURNO FP PS ID	
	ASITENTE TEHJIDO DC	
	OPERARIOS	
TEJIDO PLANO	SUPERVISOR TECNICO SV	5
	OPERARIOS 4	
TINTORERIA	SUPERVISOR JR	
	PLANIFICADOR AZ VC	15
	JEFES TURNO HM AC XB	
	OPERARIOS 9	
VENTAS	GERENTE COMERCIAL	
	ASISTENTE COMERCIAL	
	JEFE DE PRODUCTO	9
	VENDEDOR EXTERNO	
	VENDEDOR INTERNO	
GUAYAQUIL	VENDEDORES 2	2
QUITO	VENDEDORES EXTERNOS 2	2
	VENDEDOR INTERNO 1	1
	BODEGUEROS	2
	JEFE ALMACEN	1
	CHOFER	1
	CONSERJE	1
ATUNTAQUI	JEFE DE ALMACEN	1
	BODEGUEROS	2
	FACTURADORA	1
TOTAL		190

Table 4. Universo Indutexma Textiles.

Muestra.

	ÁREA	ENCUESTAS A REALIZAR
1	ACABADOS	10
2	BOBINADO	4
3	CONTABILIDAD	7

4	CONTROL CALIDAD	5
5	GERENCIA GENERAL	2
6	LABORATORIO	2
7	BODEGA DE QUÍMICOS	2
8	BODEGA DE HILO	2
9	BODEGA TELA CRUDA	1
10	CHOFER	2
11	BODEGA DE REPUESTAS	1
12	BODEGA DE TELA TERMINADA	13
13	MANTENIMIENTO CIRCULAR	2
14	MANTENIMIENTO GENERAL	9
15	MUESTRARIOS	2
16	RRHH	7
17	SISTEMAS	2
18	SSO	1
19	TEJIDO CIRCULAR	13
20	TEJIDO PLANO	3
21	TINTORERIA	8
22	VENTAS	5
23	GUAYAQUIL	1
24	QUITO	5
25	ATUNTAQUI	2
	TOTAL	111

Análisis Ejecutivo de los Resultados

Con el fin de obtener los resultados necesarios y los insights correctos sobre la situación comunicacional de Indutexma Textiles, en la actualidad, se han seleccionada objetiva y estratégicamente los resultados y gráficos de ciertas preguntas. Dentro de esto fue importante recordar que la selección de esta información se hace con una visión objetiva sobre el cliente, y con el objetivo de encontrar la información correcta para la identificación de necesidades y oportunidades que la organización puede tener. A continuación, se exponen y se hace un breve análisis de cada uno de los resultados determinantes en la auditoría de comunicación:

Pregunta 1.

¿Cuál de las siguientes considera usted que es la misión de INDUTEXMA?

- a. Producir telas de calidad en el mercado ecuatoriano.
- b. Innovar la industria de la moda textil.
- c. Somos una fábrica textil ecuatoriana que busca crear nuevos productos para el mercado nacional e internacional.
- d. Somos una empresa que innova en el industria de la moda textil, creando diseños para satisfacer la necesidad de nuestros clientes

Análisis Pregunta 1.

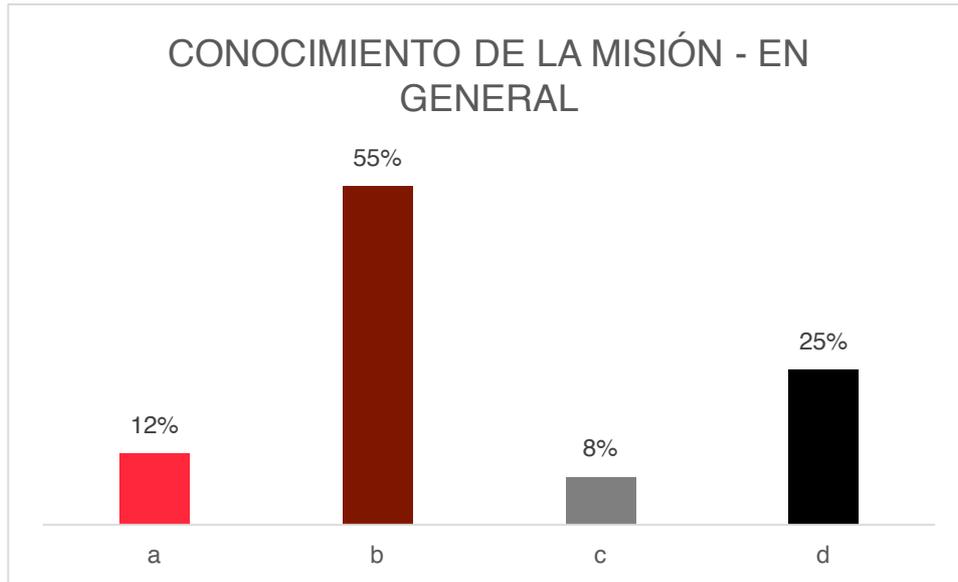


Gráfico 6. Conocimiento de la Misión – En General.

En el gráfico que muestra un análisis general sobre el conocimiento de la misión por parte de los colaboradores de la organización, se puede observar que un poco más de la mitad de los colaboradores identificaron la misión de Indutexma Textiles, sin embargo sobre el 45% de los empleados no la conoce y la confunde entre las opciones restantes.

Estos datos generan un nivel de interés pues actualmente existen herramientas que refuerzan la misión, alrededor de las instalaciones de la Organización, y por lo tanto se podría pensar que al estar expuestos a estos, su nivel de conocimiento debería ser mayor. Por lo tanto, se debe cuestionar el nivel de eficacia que tiene esta herramienta y el reflexionar sobre la importancia de fortalecer este conocimiento en los colaboradores de Indutexma pues solo así conocerán a fondo los rasgos de identidad que caracterizan a la empresa y comprenderán la razón de ser de la misma.

Pregunta 2.

La visión de IDUTEXMA es:

- a). Consolidar nuestra cultura de calidad y tecnología de punta en toda la cadena de valor, que nos garantiza ser líderes en la producción, comercialización de productos y servicios textiles de excelencia, superando las expectativas de nuestros clientes.
- b). Ser la marca número uno del Ecuador en fabricación de textiles, que garantice la calidad de nuestros productos hacia nuestros clientes.
- c). Crecer en todo el Ecuador para ser una marca reconocida en el mercado nacional e internacional.

d). Ser la industrial textil más grande del Ecuador.

Análisis Pregunta 2.

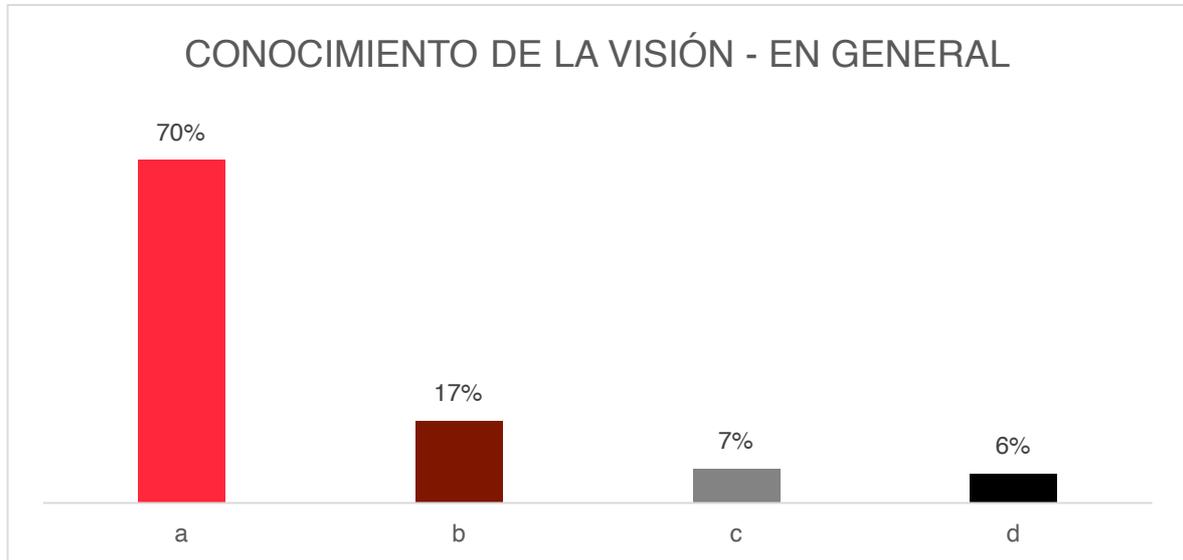


Gráfico 7. Conocimiento de la Visión – En General.

En el análisis del gráfico sobre el conocimiento de la visión de la organización se evidencia que más de dos tercios de los colaboradores la identifican y reconocen. Se observa claramente que la mayoría de empleados conoce la visión, y esto brinda un punto positivo, pues demuestra que comparten el fin de la organización y comprenden que sus acciones están sujetas a un objetivo.

Si se toma en cuenta que la misión y visión de Indutexma Textiles se muestran juntas en diferentes espacios de la empresa se debe aprovechar la oportunidad para potenciar esta herramienta y así aumentar el porcentaje de colaboradores que puedan identificar positivamente estos rasgos de la organización, logrando un mayor involucramiento en sus actividades.

Pregunta 3.

¿Cuáles son los valores con los que usted identifica a INDUTEXMA?
(encierre cinco opciones).

- a) Integridad
- b) Nobleza
- c) Amabilidad
- d) Disciplina
- e) Responsabilidad
- f) Unidad
- g) Puntualidad
- h) Trabajo en equipo

- i) Excelencia
- j) Mejora continua
- k) Experticia
- l) Actitud
- m) Pasión

Análisis Pregunta 3.

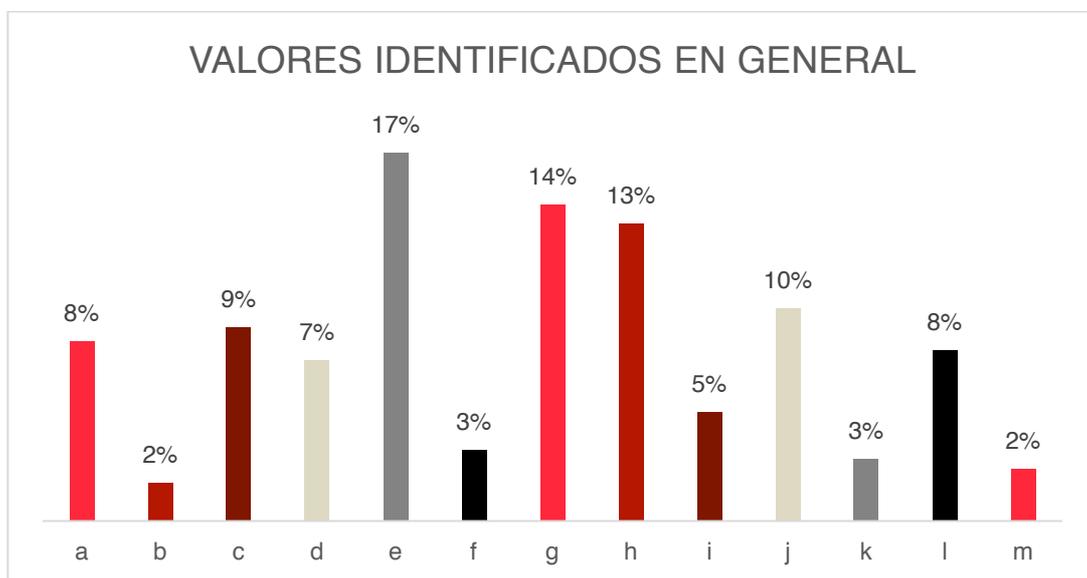


Gráfico 8. Valores Identificados - En General.

Primero, se debe aclarar que los valores de Indutexma Textiles están relacionados con las letras del nombre de la organización. Por lo que todos inician con las letras de INDUTEXMA, generando que las respuesta correctas a esta pregunta sean: integridad, nobleza, disciplina, unidad, trabajo en equipo, excelencia, mejora continua, experticia y actitud.

Partiendo de este punto, se puede analizar por ejemplo (i = Integridad) y resulta interesante observar que la primera opción y primera letra del nombre es una de las respuestas con menos porcentaje de selección por parte de los encuestados,

a pesar de que la misma representa uno de los valores institucionales. Por otro lado, se puede estudiar incluso que la respuesta con mayor porcentaje es aquella que menciona el valor de la responsabilidad, la cual no consta entre los valores que la organización. Incluso, se puede observar también que el valor con segundo mayor puntaje es el de la puntualidad, el mismo que tampoco hace parte del conjunto de valores corporativos de Indutexma Textiles.

Otro dato que llama la atención al igual que el primer valor mencionado, es el de nobleza, pues aunque hace parte del conjunto de valores que diferencian a la organización, presenta uno de los valores más bajos de identificación. Es por esto que se puede percibir que el nivel de posicionamiento de los valores no es muy alto, lo que genera un riesgo para la empresa, pues a la misma se le puede dificultar el generar una representación con sus colaboradores, afectando su nivel de involucramiento en el trabajo.

Pregunta 4.

¿Cuál de las siguientes opciones es el logo de INDUTEXMA?



Análisis Pregunta 4.

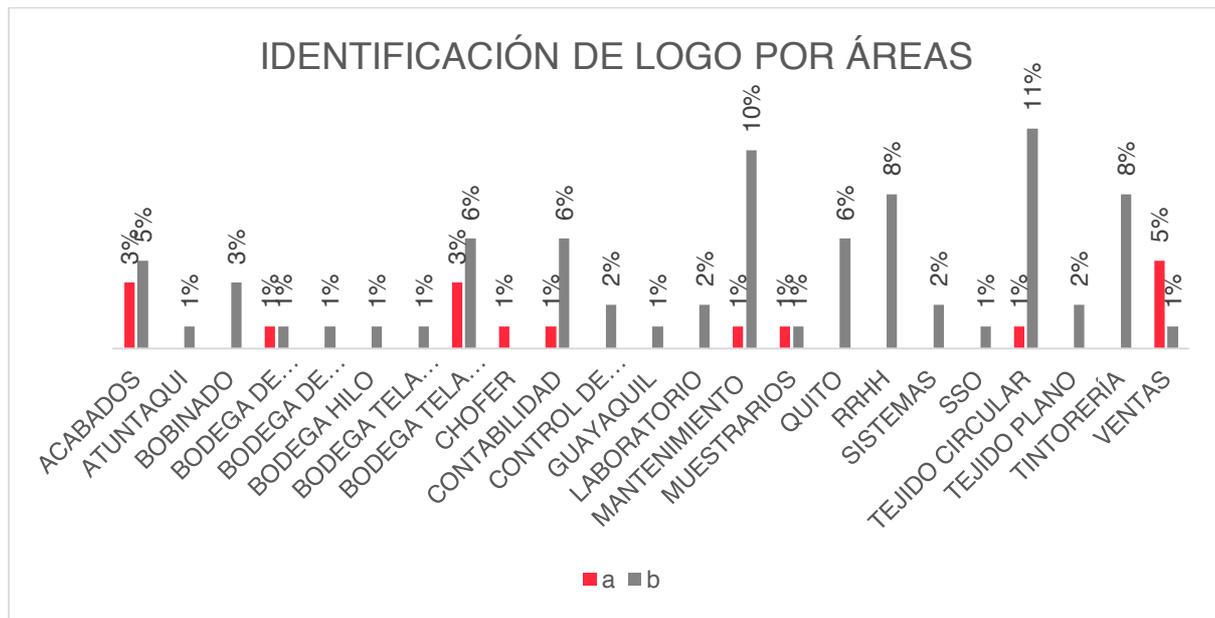


Gráfico 9. Identificación del Logo – Por Áreas.

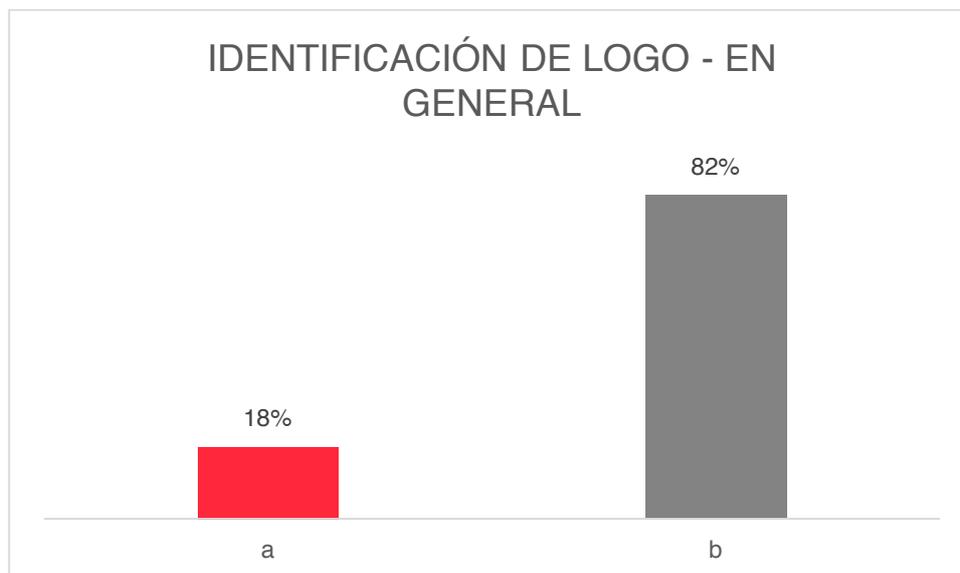


Gráfico 10. Identificación del Logo – En General.

Como punto de partida, se debe establecer que la respuesta correcta a esta pregunta era la opción A. Una vez comprendido este factor y haber analizado el gráfico sobre el conocimiento del logo de Indutexma Textiles, se encuentra que la gran mayoría, mas de un 80% de los colaboradores escogió una de las respuestas incorrectas. Sin embargo, esta respuesta es una variación del logo correcto, la única

diferencia es que no tiene la palabra “textiles”, por lo que se convierte en una mutilación. Es curioso mencionar incluso que la opción B conservaba los colores corporativos y por lo tanto muchos de los colaboradores se vieron confundidos por esto. Lo que permite mencionar que los colores corporativos están bien posicionados.

Por otro lado, al observar el gráfico por áreas se evidencia que el área de comercial/ventas es el departamento que tiene un mayor porcentaje de respuestas correctas, lo cual se puede deber a que están en constante interacción con este aspecto de la identidad corporativa. También es importante resaltar que la tercera opción que se presentó del logo no fue seleccionada por ningún empleado de Indutexma Textiles lo que demuestra que si existe conocimiento sobre colores y una percepción general sobre la forma del logo.

Pregunta 5.

Sobre las carteleras, usted considera que son:

Claras	SI	NO
Personalizadas	SI	NO
Fáciles de leer	SI	NO
Bien ubicadas	SI	NO
Actualizadas	SI	NO
Visualmente atractiva	SI	NO

Análisis Pregunta 5.

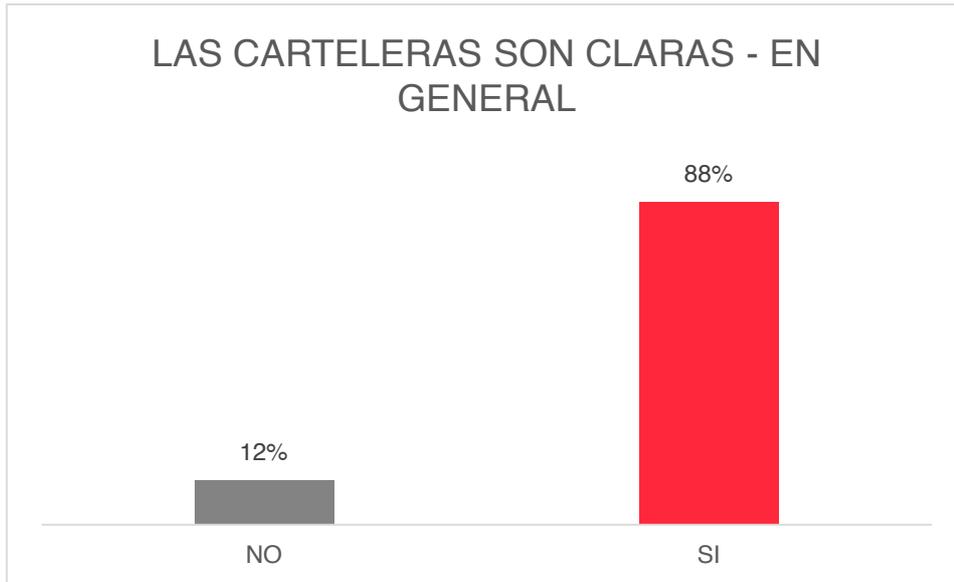


Gráfico 11. Claridad de las carteleras – En General.

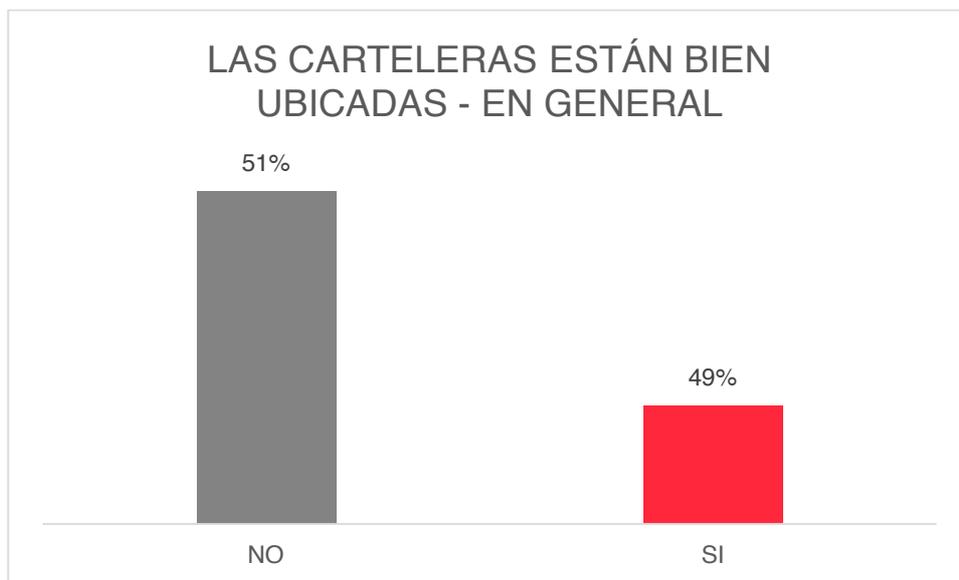


Gráfico 12. Correcta Ubicación de las Carteleras – En General.

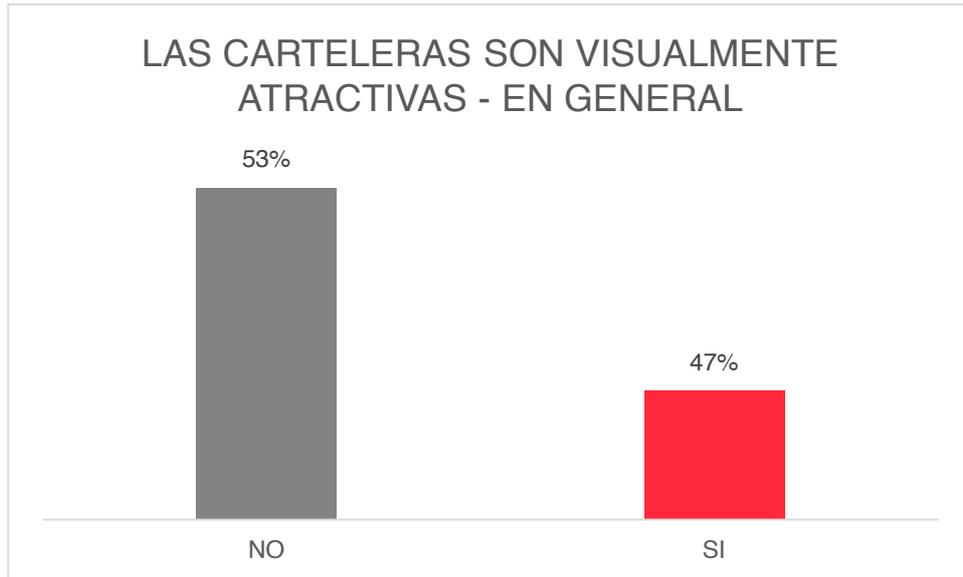


Gráfico 13. Las Carteleras son Visualmente Atractivas – En General.

Las carteleras son una de las herramientas principales de comunicación interna que tiene Indutema Textiles, por lo que resulta muy importante conocer que opinan los colaboradores de la empresa sobre esta herramienta. Para esto, se tomaron en cuenta 3 respuestas claves para el análisis de la efectividad de las carteleras y el nivel de uso que le dan los colaboradores de la organización.

Casi el 90% de los empleados consideran que son claras, es decir que son fáciles de leer. Sin embargo al momento de preguntarles si están bien ubicadas y si son atractivas visualmente, más de la mitad respondieron que no, lo que se traduce en que las carteleras tienen que enfrentarse a una mejora, en la que se conviertan más efectivas y logren un mayor impacto en los empleados; sobre todo en los de planta y producción, pues los mismos no tienen acceso a herramientas de acceso virtual como el correo y el intranet.

Pregunta 9.

¿Cómo quisiera que se le comuniquen aspectos sobre lo que pasa en la organización? SEÑALE 3

- a). Mail
- b). Vía Whatsapp o mensaje de texto
- c). Plataformas como redes sociales
- d). Reuniones con su jefe y área
- e). En las carteleras
- f). En circulares
- g). Intranet

h). Vía telefónica

Análisis Pregunta 9.

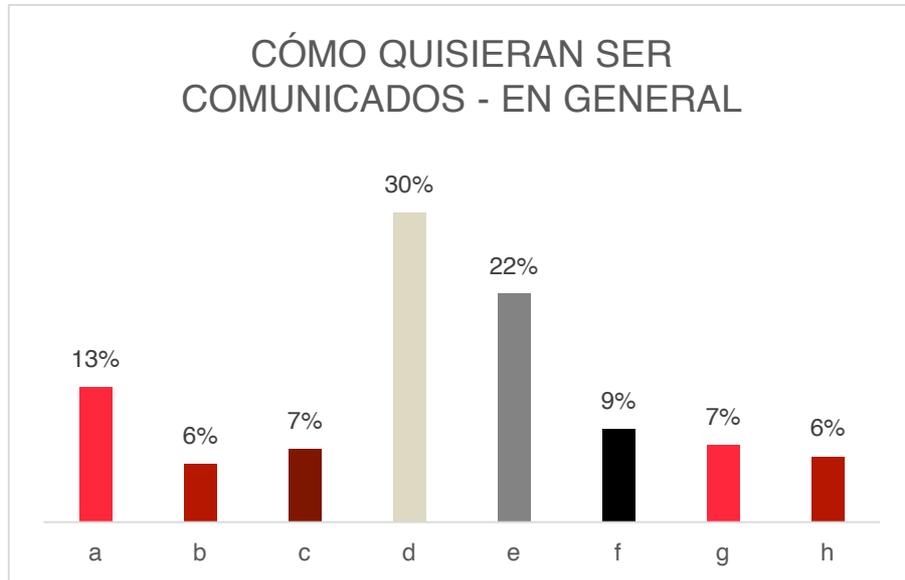


Gráfico 14. Cómo quisieran ser comunicados – En General.

Al analizar esta respuesta se evidencia la clara necesidad que tienen los colaboradores de acercarse más hacia sus jefes y compañeros por medio de reuniones. Es decir que existe una tendencia a que la comunicación sea personalizada y directa. Esto se puede evidenciar también en que las respuestas con menor porcentaje corresponden a la comunicación a través de teléfono, mensajes de texto, circulares o redes sociales.

También es importante mencionar que las carteleras son una herramienta muy solicitada por parte de los empleados de Indutexma Textiles, por lo que resulta imperativo la mejora de éstas y la implementación de estrategias acordes a cada uno de ellas.

Pregunta 10.

Considera que la comunicación que se tiene dentro de la organización es?

- a) Muy eficiente
- b) Eficiente
- c) Poco eficiente
- d) Nada eficiente

Análisis Pregunta 10.

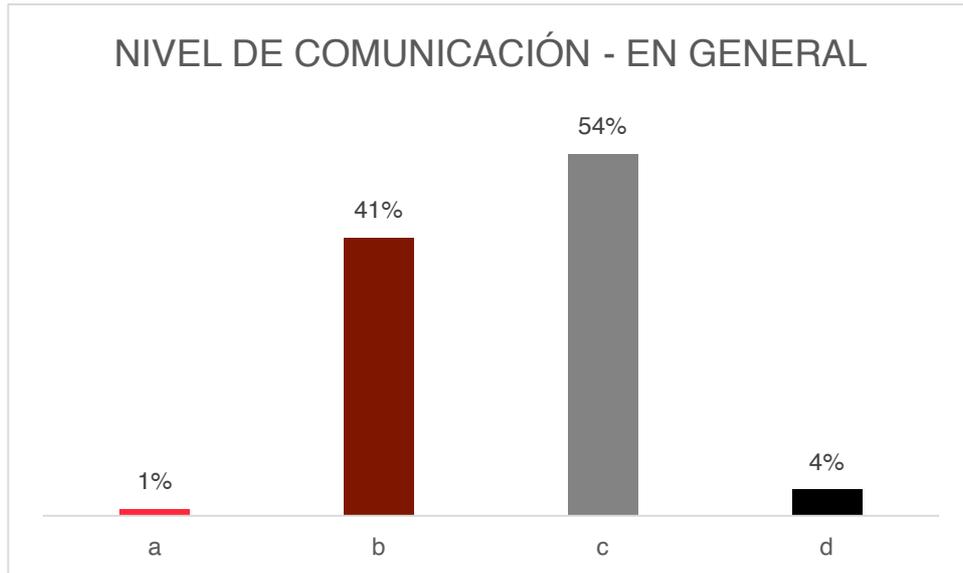


Gráfico 15. Nivel de Comunicación – En General.

Este gráfico muestra una realidad que no es beneficiosa para la organización, ya que el 1% de colaboradores consideran que la comunicación dentro de la organización es muy eficiente y por otro lado el 4% dice que la comunicación es nada eficiente. Resulta alarmante que más de la mitad de los colaboradores dice que la comunicación es poco eficiente, y eso sumado al porcentaje que respondió nada eficiente, hace que casi el 60% de los empleados estén inconformes con los procesos de comunicación dentro de la organización. Esto demuestra que es necesario invertir tiempo y recursos en mejorar los procesos comunicacionales de Indutexma Textiles para revertir esta tendencia y hacer que el estilo de comunicación que esta maneja sea positiva.

Pregunta 11.

Marque la respuesta según su experiencia diaria. La información que se entrega por medio de las herramientas emitidas por IDUTEXMA es:

Veraz	SI	NO
Objetiva	SI	NO
Útil	SI	NO
Efectiva	SI	NO
Oportuna (a tiempo)	SI	NO
Simple	SI	NO
Interesante	SI	NO

Análisis Pregunta 11.

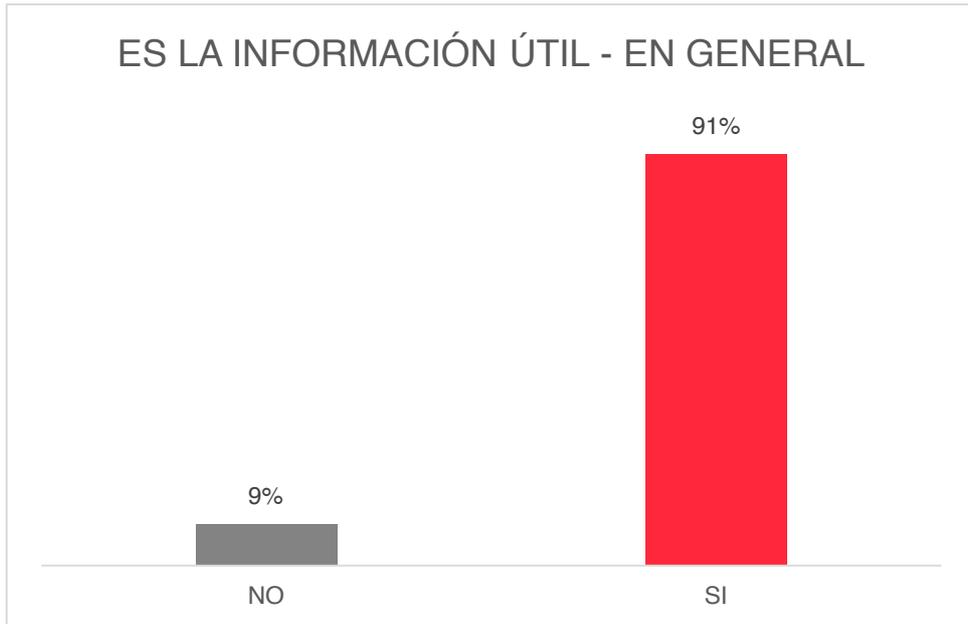


Gráfico 16. La información es útil – En General.

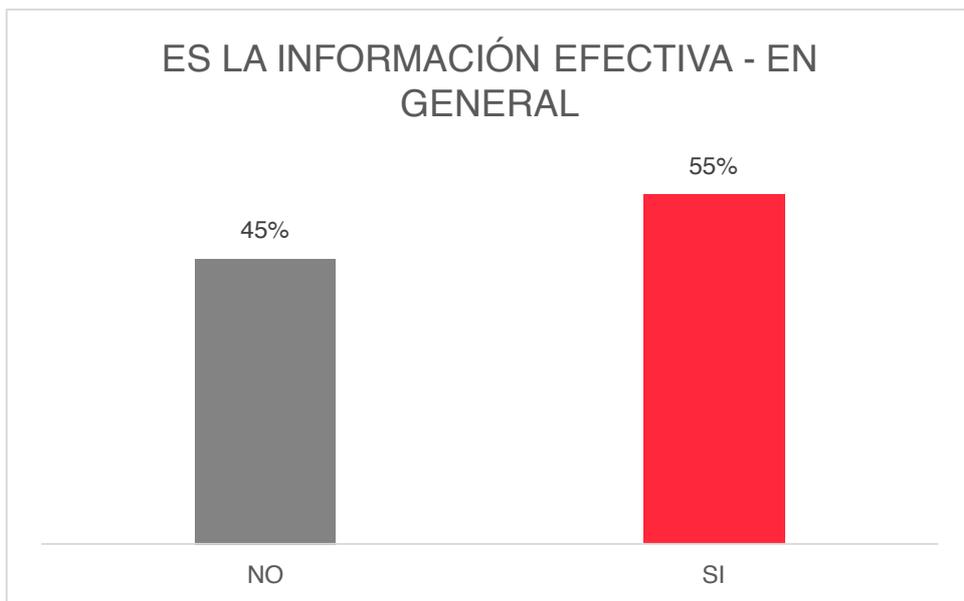


Gráfico 17. La información es efectiva – En General.

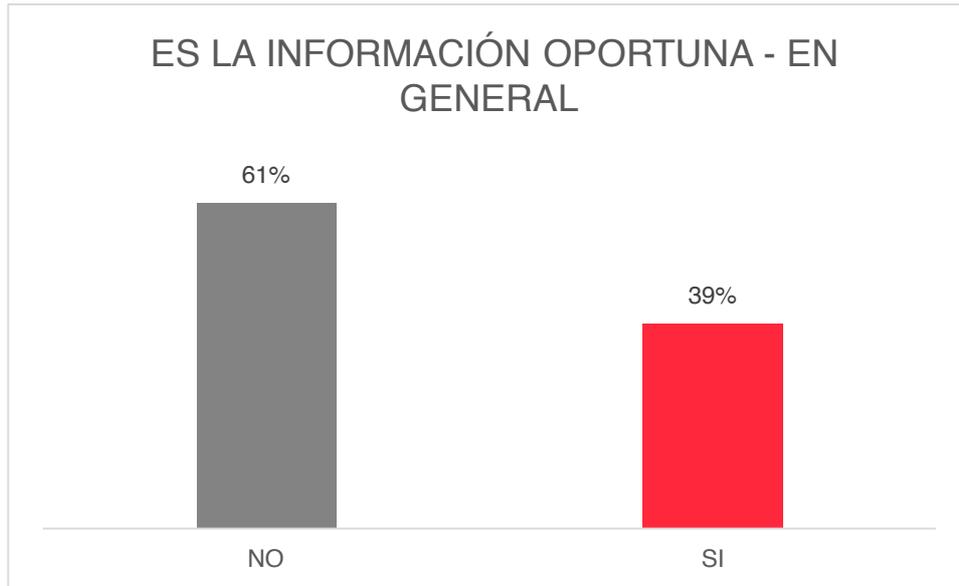


Gráfico 18. La información es oportuna – En General.

Los tres gráficos que se muestran previamente, evidencian que la información que se entrega por parte de la organización a los empleados es útil, por lo que se puede determinar que es información necesaria para los colaboradores; brindando así un insight de que la comunicación es indispensable en esta organización. Por otro lado, cerca del 50% considera que la información no es efectiva y este valor es superado por la cantidad de personas que considera que no es oportuno, la cual supera el 60%. Ambos valores demuestran que aunque exista una necesidad por obtener información en la organización, el tiempo y el estilo de la que actualmente se utiliza no cumple ni satisface las necesidades de los empleados.

Con esto se puede determinar que más allá de los problemas en las herramientas y canales, también existen falencias en los contenidos de los mensajes que se quiere transmitir dentro de la organización.

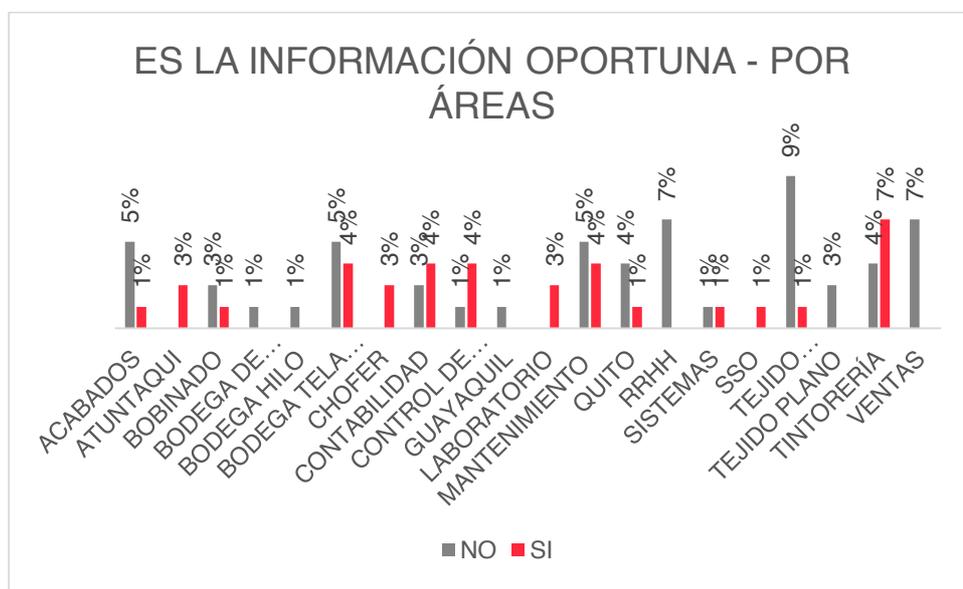


Gráfico 19. La información es oportuna – Por Áreas.

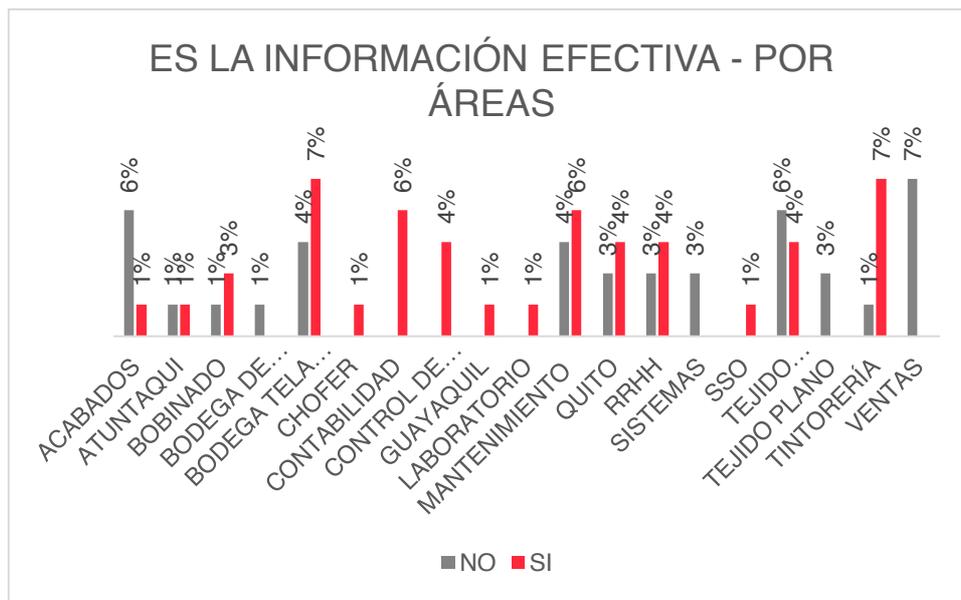


Gráfico 20. La información es efectiva – Por Áreas.

Por lo que al detallarlo por áreas, se puede observar que los públicos de operaciones dentro de la planta de producción son los que más evidencian la necesidad de mejorar en la información para que sea oportuna y eficiente, y acorde a sus funciones y requerimientos. Como se dijo anteriormente, esto puede deberse a que la mayoría del personal operativo no tiene acceso a herramientas digitales y las herramientas con las que cuentan no son las óptimas, pero sin embargo, se debe hacer uso y planificación estratégica de las oportunidades con las que se cuentan para poder lograr resultados positivos.

Pregunta 12.

¿Qué tipo de información le gustaría recibir sobre INDUTEXMA, 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.
- g) Nuevos puestos de trabajo
- h) Eventos deportivos en la empresa
- i) Otro: _____

Análisis Pregunta 12.

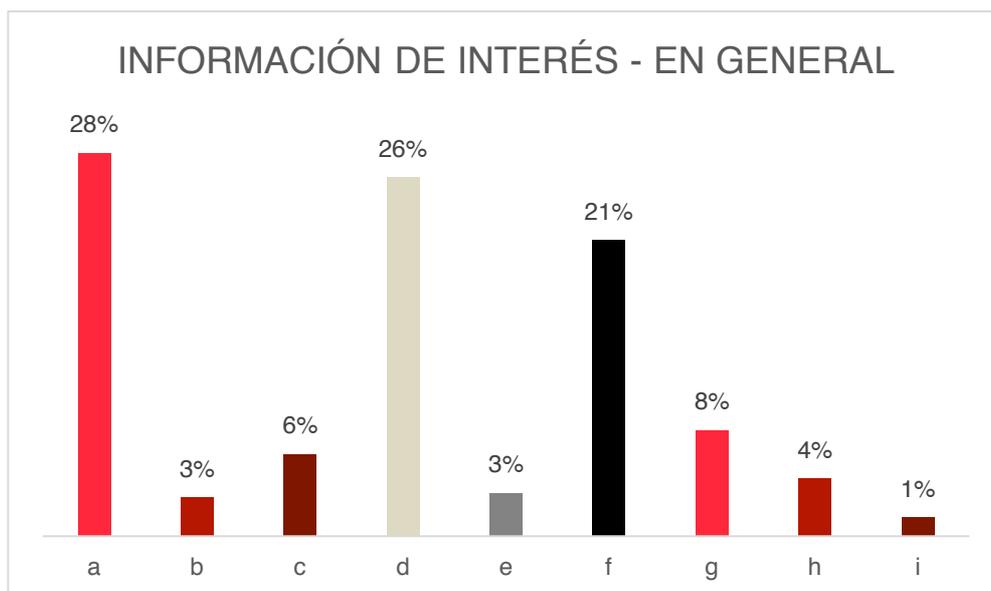


Gráfico 21. Información de Interés – En General.

En este cuadro es importante resaltar que la respuesta con mayor porcentaje corresponde a que los empleados desean recibir información de la empresa, es decir que los colaboradores de Indutexma Textiles todavía no están satisfechos con la cantidad de información que se les brinda por los diferentes medios. Basados en la observación que se realizó durante la inspección a las instalaciones se pudo notar que la mayoría de información en carteleras y señalética estaba relacionada a la seguridad industrial. Sin embargo, en el gráfico se evidencia que los colaboradores tienen otras necesidades e intereses como proyectos nuevos de la empresa y seminarios/ capacitaciones.

Pregunta 13.

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

- a) Del jefe al empleado ____
- b) Del empleado al jefe ____
- c) Entre áreas ____

Análisis Pregunta 13.

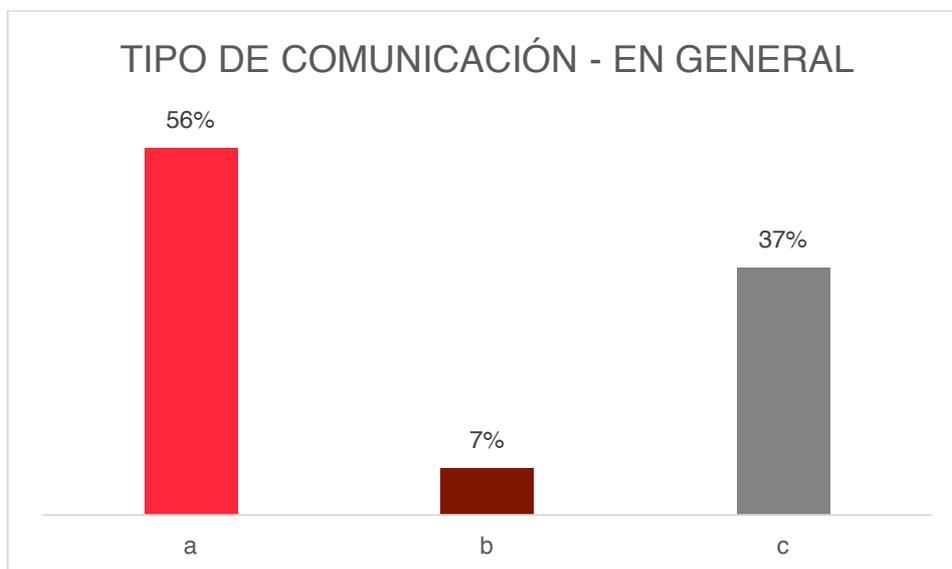


Gráfico 22. Tipo de Comunicación – En General.

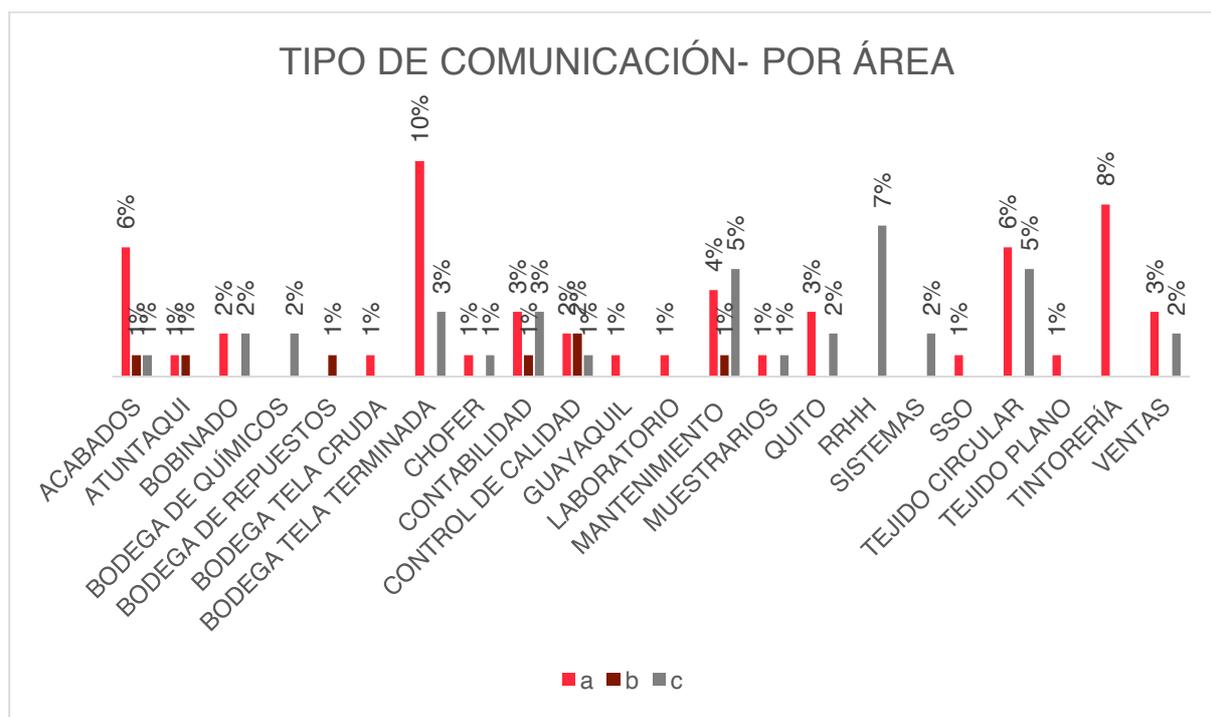


Gráfico 23. Tipo de Comunicación – Por Área.

Si se estudian los gráficos anteriormente expuestos, se puede observar claramente que la comunicación en Indutexma Textiles es descendente, es decir que son las Gerencias o Jefaturas de área las que envían información a los demás empleados de la empresa. Es importante resaltar que menos del 10% de los colaboradores dicen que la información es ascendente. Debido a estas diferencia

entre los valores, se puede ver que el nivel de involucramiento de los empleados no es estrictamente fuerte.

Este factor debe convertirse en una oportunidad para generar un cambio radical en la forma de comunicarse dentro de la empresa y también crear un vínculo más cercano entre las jefaturas y empleados.

Pregunta 14.

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

Escoja **2** opciones de las siguientes:

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

Análisis Pregunta 14.

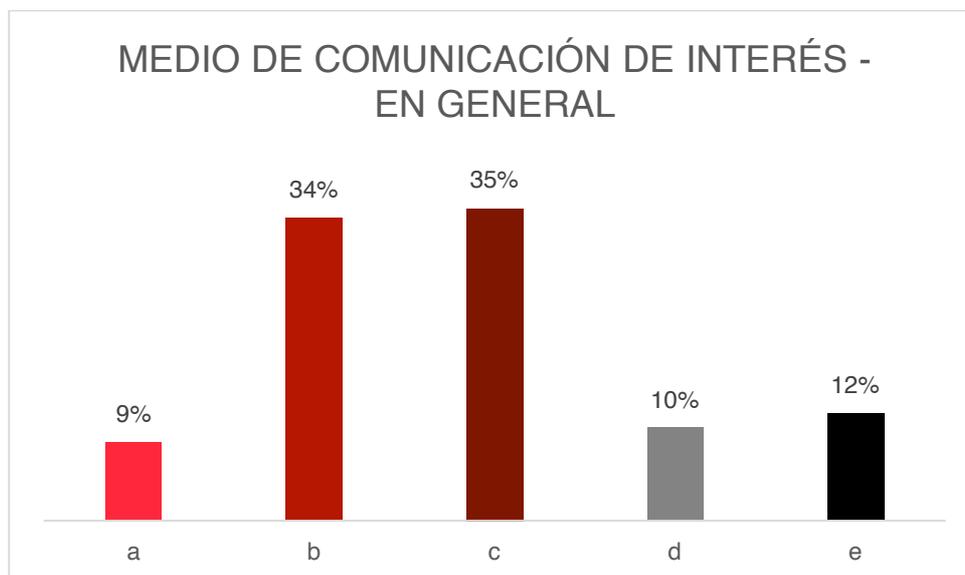


Gráfico 24. Medio de Comunicación de Interés – En General.

Como se puede ver en el gráfico, es fundamental generar cercanía entre las jefaturas y los empleados, pues se muestra claramente que los trabajadores necesitan comunicarse de manera personalizada con sus jefes y compañeros de área, mientras que las llamadas telefónicas, cartas y correo electrónico quedan en un segundo plano cuando se refiere a preferencias comunicacionales. Por lo que esta pregunta, reafirma el hecho de que la necesidad de una comunicación cercana y personalizada en Indutexma Textiles, es determinante para su desarrollo y funcionamiento.

Pregunta 16.

¿Ha realizado usted alguna sugerencia a la dirección de la empresa?

SI

NO

Análisis Pregunta 16.

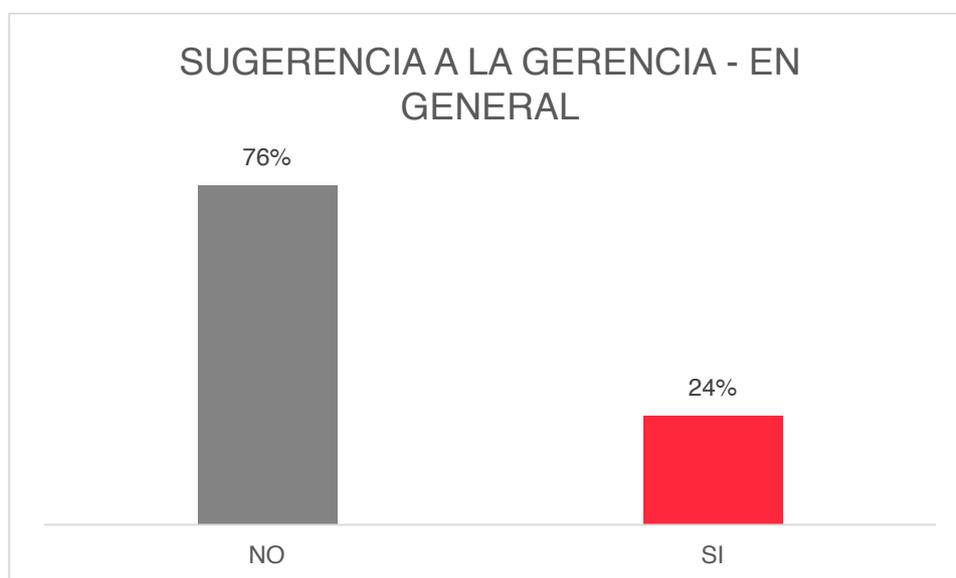


Gráfico 25. Sugerencia a la Gerencia – En General.

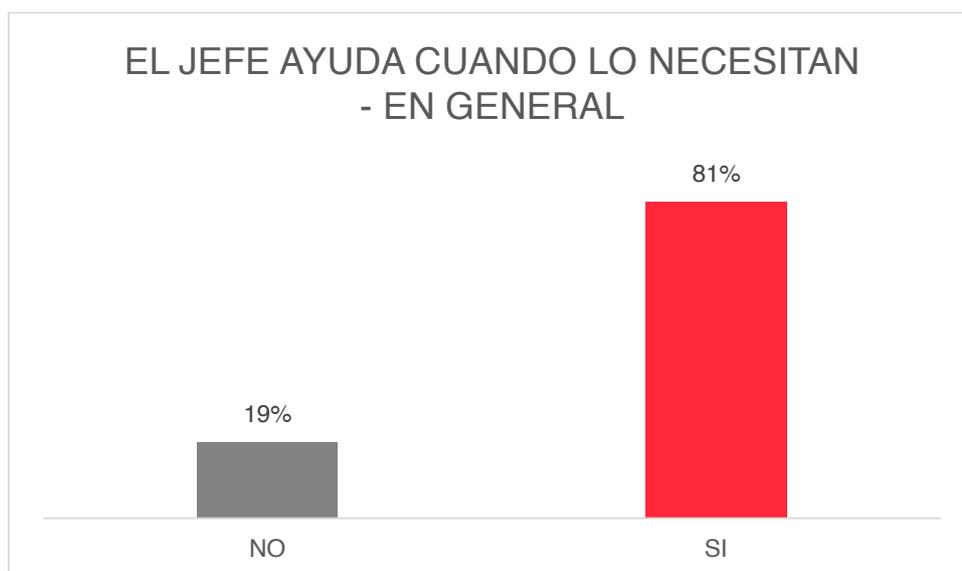
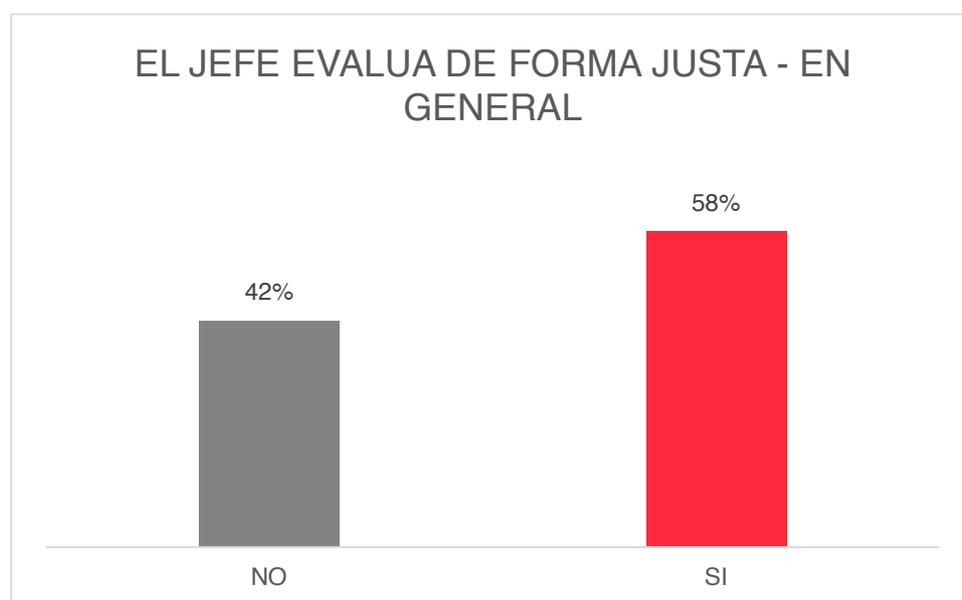
Como ya se mencionó anteriormente, Se sigue evidenciando que no hay una apertura por parte de la organización a recibir opiniones por parte de sus

colaboradores, y de igual manera los empleados no sienten motivación a realizar comentarios. Y adicionalmente por que no se cuenta con un método o herramienta que permita que los trabajadores puedan expresar libremente sus sugerencias, comentarios y necesidades.

Pregunta 18.

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

	SI	NO
A. Me ayuda cuando lo necesito		
B. Conoce bien mi trabajo		
C. Me evalúa de forma justa		
D. Se preocupa en escucharme		
E. Está dispuesto a promocionarme		
F. Me exige de forma razonable		

Análisis Pregunta 18.**Gráfico 26. El jefe ayuda cuando lo necesitan – En General.****Gráfico 27- El jefe evalúa de forma justa – En General.**

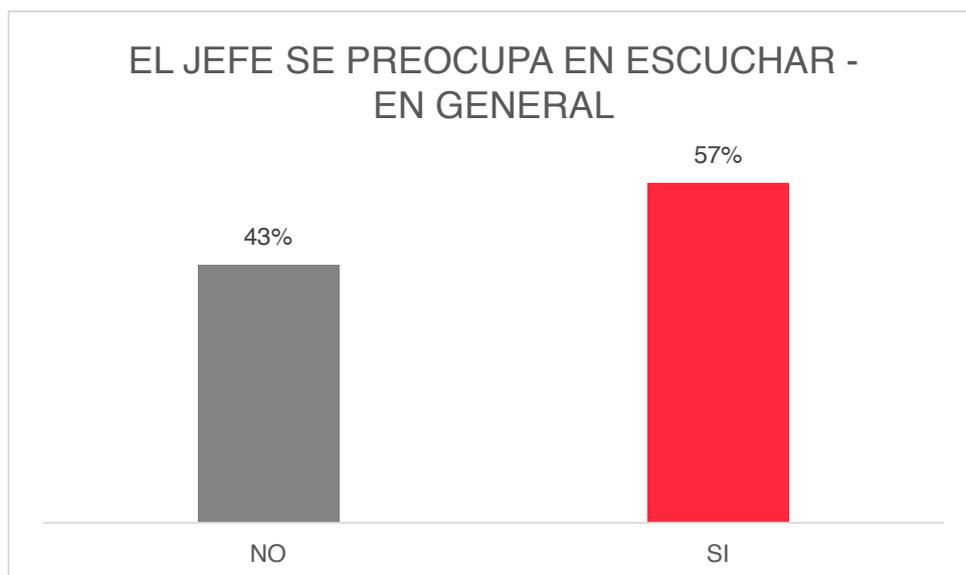


Gráfico 28. El jefe se preocupa en escuchar – En General.

En el caso de esta pregunta, puede evidenciar que la gran mayoría de colaboradores (81%) dicen que sus jefes si los escuchan cuando los necesitan, sin embargo, sólo el 57% afirma que su jefe se preocupa de escucharlo, eso quiere decir que los empleados necesitan acudir a sus jefaturas para comunicar cualquier aspecto de su trabajo y no es el jefe quien está pendiente de sus trabajadores. Por lo que sigue siendo imperativo que se realice un cambio en los procesos comunicacionales de la organización, el cual transforme los resultados de esta auditoría de manera positiva.

Pregunta 19.

Tiene alguna recomendación sobre cómo mejorar la relación entre empresa y empleados.

Análisis Pregunta 19.

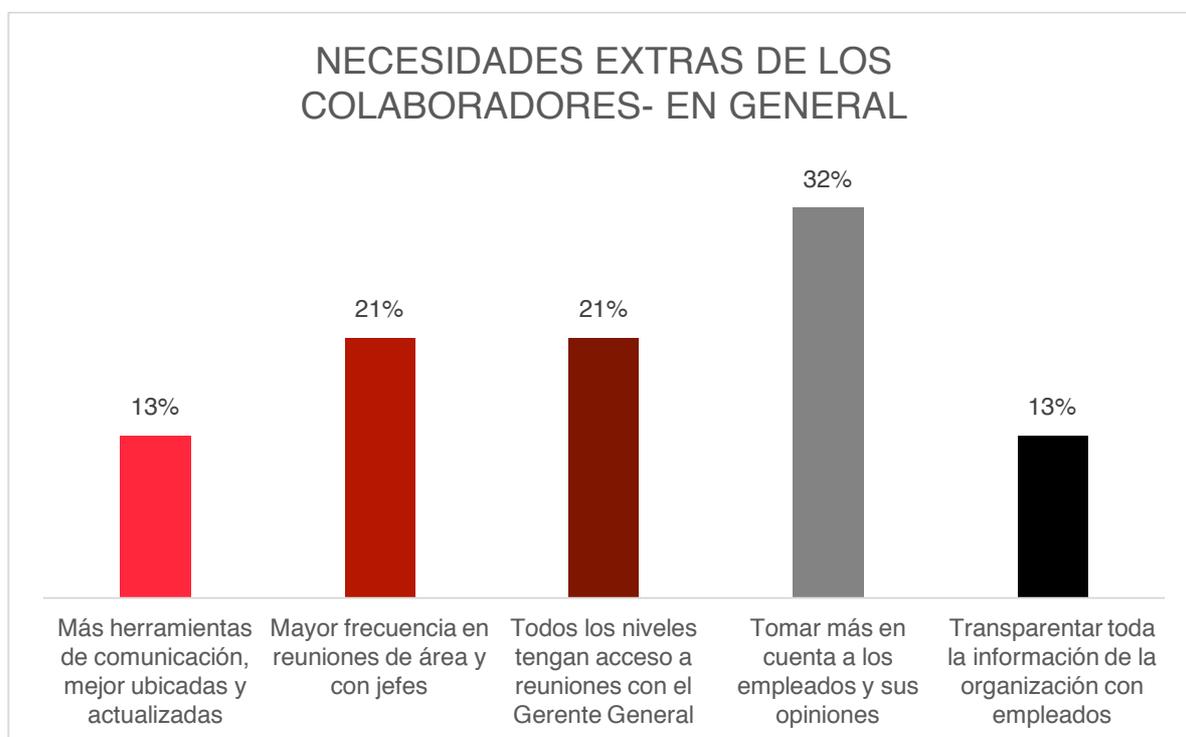


Gráfico 29. Necesidades extras de los colaboradores – En General.

Con el fin de cerrar el análisis de resultado, es indispensable estudiar las respuestas cualitativas que surgieron dentro de las encuestas. Para esto se eligieron categorías determinantes para resumir las respuestas de los colaboradores, en necesidades puntuales. Como se puede ver e este cuadro, los colaboradores requieren ser escuchados y que sus opiniones se tomen en cuenta, debido a que como se vio en otras preguntas es un problema que no existan canales, ni motivación para que exista una comunicación ascendente y transversal.

Incluso se puede observar que todas las respuestas están asociadas con la necesidad de promover interacciones más cercanas y que se elimine la brecha entre jefaturas y trabajadores. Otro aspecto muy importante a tomar en cuenta es que se necesita transparentar la información, directa y sin rodeos, ya que esto puede generar rumores y comentarios que desestabilicen el ambiente laboral y disminuyan la productividad en el trabajo respectivamente.

PROPUESTA DE CAMPAÑA INTERNA PARA INDUTEXMA TEXTILES

Problemas Comunicacionales

Tras haber realizado una auditoría de comunicación a Indutexma Textiles se identificaron una serie de necesidades comunicacionales que tiene la organización. Durante la investigación se pudo observar que los principales problemas son cuatro. En primer lugar, dentro de la empresa no existe una familiarización con los valores institucionales de Indutexma causando que la identidad de la organización no logre el impacto que debería causar en los colaboradores. Esto genera que la identidad se vea afectada, pues los seres humanos tienden a relacionarse de manera más cercana con las entidades y personas con las que comparten sus creencias y se sienten identificados, y si estos no tienen claro los valores que identifican a Indutexma su sentido de pertenencia se puede ver afectado.

En segundo lugar, en lo que respecta a los medios de comunicación de la organización se percibe que existe un problema comunicacional y estratégico del uso que se da de las mismas. Por ejemplo, en el caso de las carteleras, estas son consideradas herramientas útiles, sin embargo los colaboradores consideran que no publican información de su interés, que no están bien ubicadas, son ineficientes y no son visualmente atractivas. Esto es importante porque las herramientas son el medio directo que tiene la organización con sus colaboradores, y son el método a través del cual esta crea un vínculo con sus empleados y los mantiene informados.

En tercer lugar, se pudo percibir que los colaboradores sienten que no son tomados en cuenta para la toma de decisiones y que existe una falta de cercanía

entre los diferentes niveles de la organización, generando así una brecha entre la dirección y jefaturas, y los demás miembros. En este caso, esta situación pone en riesgo la gestión de la empresa pues sus principales actores son sus empleados y si estos no se sienten parte de la institución, su actitud y productividad se puede ver limitada. Sin embargo, se considera que la empresa tiene una oportunidad comunicacional frente a este problema, la que será tratada con las propuesta de campaña respectiva.

Finalmente, el cuarto problema identificado fue que dentro de la organización existe una falta de unidad conceptual dentro de las acciones comunicacionales en la Organización. Al igual que una falta de estrategia de comunicación global, lo que genera que las acciones individuales que se realizan no logren el impacto deseado. Una vez comprendidos estos problemas resulta más claro identificar las oportunidades con las que cuenta Indutexma Textiles para mejorar su comunicación organizacional.

Concepto de la Campaña

Cuando se establece un ambiente de trabajo o participación en el que se involucran muchas personas que buscan cumplir un mismo objetivo, es indispensable contar con factores básicos que generan que su productividad y compromiso sea cada vez mayor. Dentro de estos se puede ver son el importantes el bienestar, la cercanía, la cooperación, la escucha, la estabilidad, entre otros. Incluso como parte de esta dinámica resulta indispensable contar con dos factores determinantes: la comunicación y el sentido de pertenencia, ambos trabajan simultáneamente y potencializan el éxito de dicho ambiente.

Para el desarrollo de la presente campaña se busca utilizar un concepto que apele a las emociones de los colaboradores de Indutexma Textiles, y tenga como objetivo principal el desarrollar un sentido de pertenencia entre los mismos que brinde una estabilidad en la organización, y potencialice su desarrollo y desempeño. Cuando hablamos del concepto nos referimos a una palabra en específico, “el nacionalismo”. Y, ¿por qué es tan importante esta dentro de la propuesta?, pues porque esta,

impulsa al desarrollo de una cultura e identidad propia [...] Siendo un sentimiento que hace que las personas pongan siempre lo nacional antes que todo, que prefieran vivir en su país antes que emigrar [...] A su vez, se impulsan las ganas de trabajar y aportar en beneficio al país. El nacionalismo se convierte en un arma poderosa hacia el desarrollo (Club del Periodismo, 2014).

Por lo tanto, partiendo de esta descripción surge la necesidad de crear una campaña que lleve este concepto dentro de su esencia e involucre a los colaboradores a sentirse orgullosos de ser parte de Indutexma. Es así como nace la “República Indutexma”, un concepto comunicacional que busca establecer una simulación de un país dentro de la organización en el que los empleados se sientan protagonistas y actores indispensables en todos los procesos que ocurren dentro de ella, valorados por su trabajo y ciudadanos empoderados del desarrollo y el éxito de la empresa.

Una vez comprendido el concepto general de campaña se procede a la explicación detallada de sus diferentes etapas y la descripción de las diferentes estrategias y tácticas que las componen.

Objetivo General

Desarrollar estrategias de comunicación interna que permitan satisfacer las necesidades comunicacionales, identificadas en la auditoría realizada a la empresa Indutexma Textiles, alineándolas con la identidad de la organización y su planificación estratégica.

Campaña Expectativa General: “país en construcción”

Objetivo Específico.

Crear una estrategia que despierte el interés general de los colaboradores de Indutexma, hacia campañas comunicacionales que a lo largo de un año buscan solucionar los problemas planteados: valores, medios, cercanía y unidad.

Público.

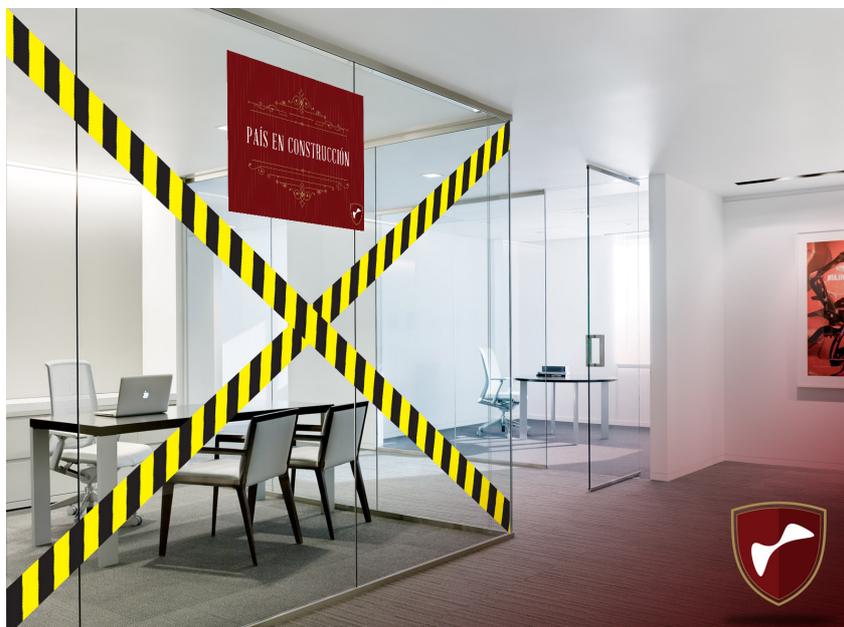
Todos los colaboradores de Indutexma Textiles.

Estrategia Creativa.

Para esta campaña la estrategia se basa en generar un interés por parte de los colaboradores sobre la nueva campaña comunicacional que será implementada. Para esto es importante apelar a la idea de promover un mayor nivel de involucramiento, que por medio de los sentimientos, desencadene en los empleados una intención de ser parte tanto del proyecto como de la organización como tal. Es por esto que se empieza a explicar el concepto de la creación de un país al que todos pertenecerán. Finalmente, promociona la idea de que es un país “nuestro”, en que los colaboradores son los protagonistas y piezas indispensables para su creación.

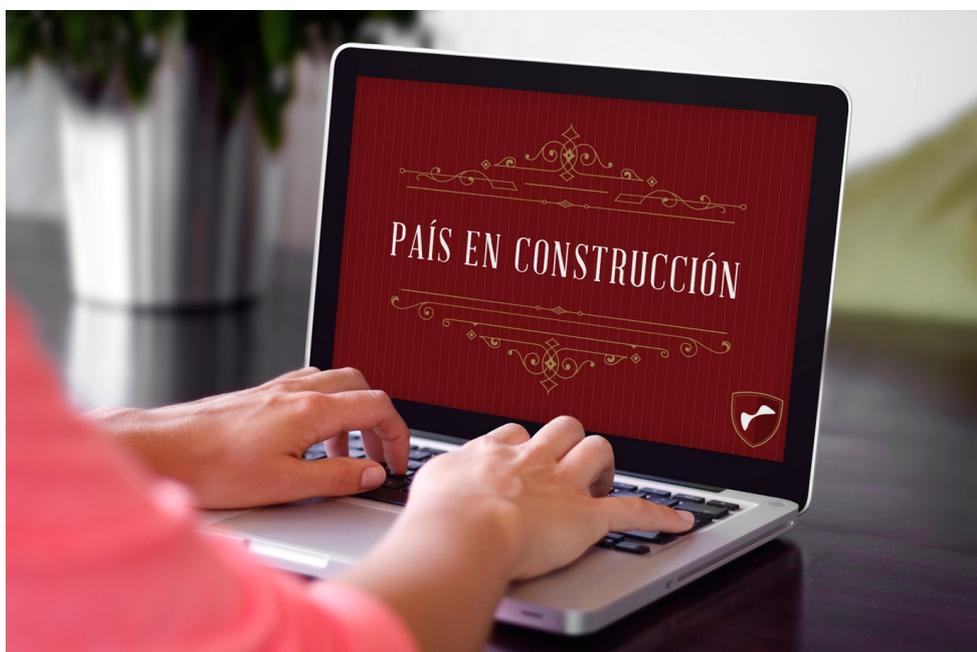
Tácticas.***Expectativa.***

Con el fin de generar una expectativa impactante en todos los públicos de la organización, se busca 'clausurar' 3 lugares estratégicos de la empresa como: oficinas, punto central de la planta y carteleras en sus nuevas ubicaciones, y ponerlos bajo remodelación para aprovechar esa irrupción y generar awareness sobre la campaña paraguas que tiene como fin principal, crear un ambiente que todos en Indutexma lo sientan como propio. Para esto se utilizarán las siguientes piezas:





En el caso del área administrativa, se reforzará el mensaje por medio del mailing institucional, en el que se enviará un mensaje al momento de iniciar la jordana; lo cual es importante pues permite una segmentación de los públicos estratégica según las herramientas que los mismos utilizan.



Informativa.

Luego de lanzar las tácticas de expectativa, es importante empezar a crear un cultura que apele a la idea del nacionalismo Indutexma, en la que los colaboradores

despierten sentimientos de pertenencia a esta nueva República. Para eso se utilizará la creación de un ID de identificación y una camiseta de la 'selección' del país, que empiece a promover una uniformidad y una cultura compartida entre los miembros, como se puede ver a continuación:



Finalmente, se implementarán letreros de bienvenida en los ingresos de la empresa en los que se dará a los colaboradores la impresión de que están entrando

a su país, en el que ellos son los protagonistas. Estos serán similares a las señales fronterizas de un país real, como se puede ver en la siguiente pieza:



Para esta campaña, no existe una estrategia de recordación, pues esto es solo el inicio de la campaña integral y lo que pretende es generar interés, contextualizar a los colaboradores sobre el concepto de la campaña y comenzar a despertar en ellos en sentimiento de nacionalismo y pertenencia.

Campaña 1: “somos héroes Indutexma”

Objetivo Específico.

Tras el análisis realizado, se identificó que el posicionamiento de los valores no es muy alto y por lo tanto se busca posicionarlos en un 80% y lograr que los colaboradores se identifiquen con estos, para que se apropien de los mismos y sean dignos embajadores de la marca.

Público.

Todos los colaboradores de Indutexma.

Estrategia Creativa.

Con el fin de conservar el concepto de la campaña y promover cada vez más el interés de los colaboradores por ser parte de la empresa, se utiliza en esta campaña herramientas que posicionen los valores institucionales de la organización. Para esta se utiliza la idea de que los héroes de Indutexma son todos los colaboradores, y estos comparten una serie de características que los hacen parte de esta gran República. Por lo tanto, para brindar esta importancia y trascendencia se ha elegido hacer una analogía con los héroes históricos de un país y los personajes representativos de cada área de la organización.

Táctica.***Expectativa.***

En la etapa de expectativa, se busca implementar un simulacro de estatua histórica que promueva el mensaje de: "Hacemos parte de un misma República, ¿qué compartimos? Pronto lo conocerás". Estas darán la premisa a las piezas que se utilizarán en la etapa informativa e irán creando un nivel de reconocimiento e identificación entre los personajes y los colaboradores de las diferentes áreas de trabajo. En esta etapa las piezas que se utilizarán son:

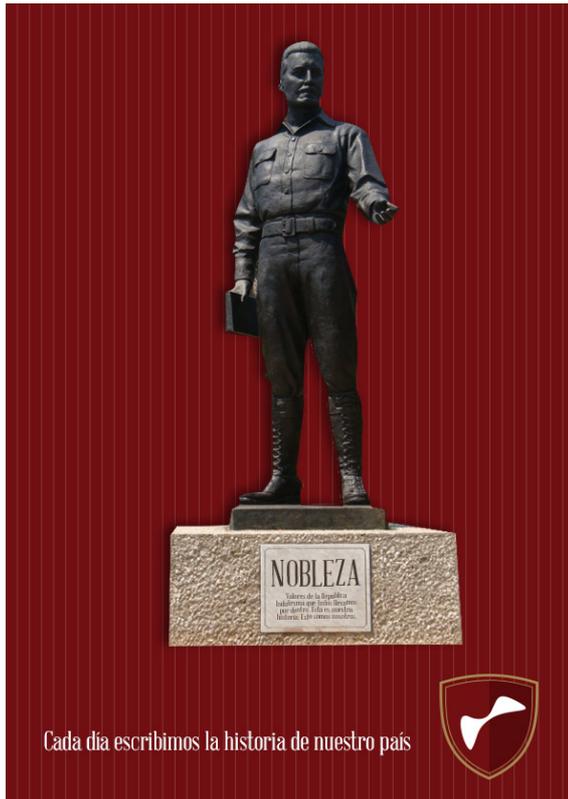


Informativa.

Luego de haber revelado una a una las estatuas de expectativa, en la que los personajes no se reconocen y la información de valores no se especifica. Se lanzará cada dos semanas un personaje que identifique a cada uno de los valores institucionales, los que será representantes de las diferentes áreas de la empresa, e irán creando un grupo de héroes que representan a los colaboradores. Para esto es importante, que las estatuas sean cercanas y despierten las emociones de los empleados pues solo así se sentirán identificados con las mismas. A continuación, se presenta un ejemplo:



Si bien es cierto que la primera táctica de esta etapa de la campaña es creativa y permite la interacción de los colaboradores de la empresa con los personajes, es necesario que la misma se refuerce a través de los nuevos medios de comunicación que van surgiendo con la campaña. Es por esto que se utilizarán las siguientes piezas de comunicación:



Recordación.

En la etapa de recordación, es importante tener presente que debido a que el lanzamiento de personajes será constante durante los primeros cuatro meses y medio de la campaña, la recordación va a ser constante y los colaboradores estarán expuestos a esta información por el resto del tiempo.

Sin embargo, cada lanzamiento de un nuevo valor será reforzado con piezas en las carteleras que fortalezcan el mensaje y comuniquen a los colaboradores que “Tú aportas a la historia de nuestro país, comprométete a cuidarla por el amor nuestra República Indutexma”. Esto será útil pues empoderará a los empleados a sentirse identificados con estas imágenes de héroes que los representan y a querer ser parte de esta historia.



Campaña 2: “Idioma Indutexma”

Objetivo Específico.

Al identificar que dentro de Indutexma Textiles existe una necesidad de crear una comunicación estratégica dentro de los medios que se utilizan, se busca aumentar la interacción y el interés de los colaboradores respecto a la herramientas en un 80%.

Público.

Todos los colaboradores de Indutexma. Sin embargo, la segmentación de herramientas depende del área al que se dirige la pieza.

Estrategia Creativa.

Para esta campaña se busca continuar con el concepto pero esta vez haciendo referencia a que un país comparte un mismo idioma, que le permite lograr el entendimiento completo entre sus miembros y brinda la oportunidad de que todos

estén informados de lo que ocurre. Es por esto que se implementan tácticas en las herramientas que permiten que estas sean de fácil comprensión, al mismo tiempo que promueven la interacción de los empleados con las mismas, modernizando y reestructurando el estilo de información y comunicación que se emplea, para finalmente brindar una imagen más moderna y representativa de la empresa.

Tácticas.

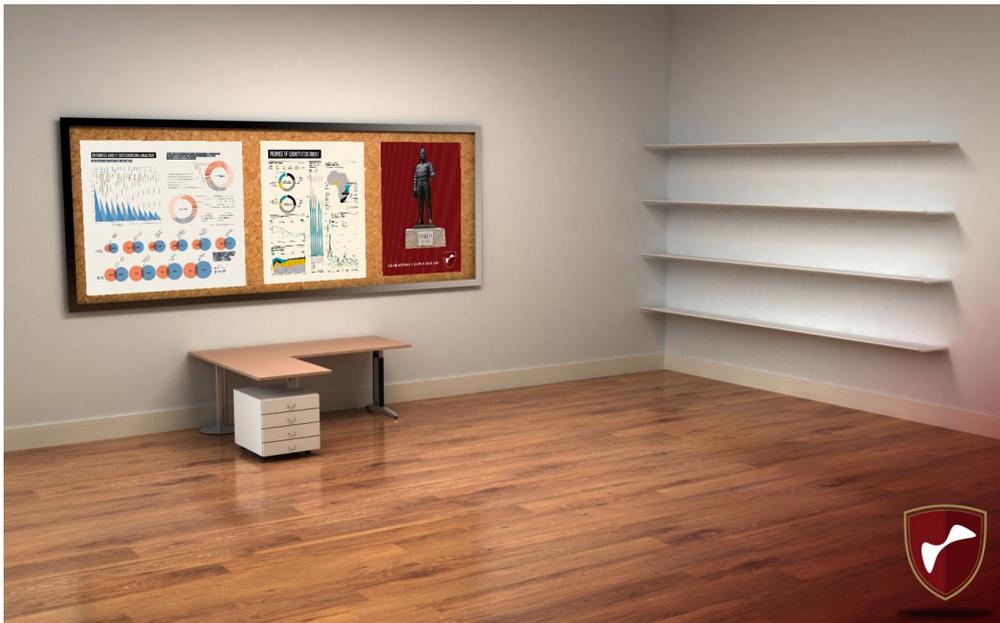
Expectativa.

En la etapa de expectativa de esta sección de la campaña, se cubrirán las nuevas herramientas que fueron implementadas en la primera parte con un vinil blanco, con el fin de generar que la sorpresa sobre los cambios será mayor, y se empiece a crear esta idea de establecer un idioma en común que mejore y promueva la comunicación entre los ciudadanos de Indutexma. Esto se puede ver a continuación en un ejemplo de cartelera, el mismo que lleva el mensaje de “estamos creando el diccionario de la lengua Indutexma”:



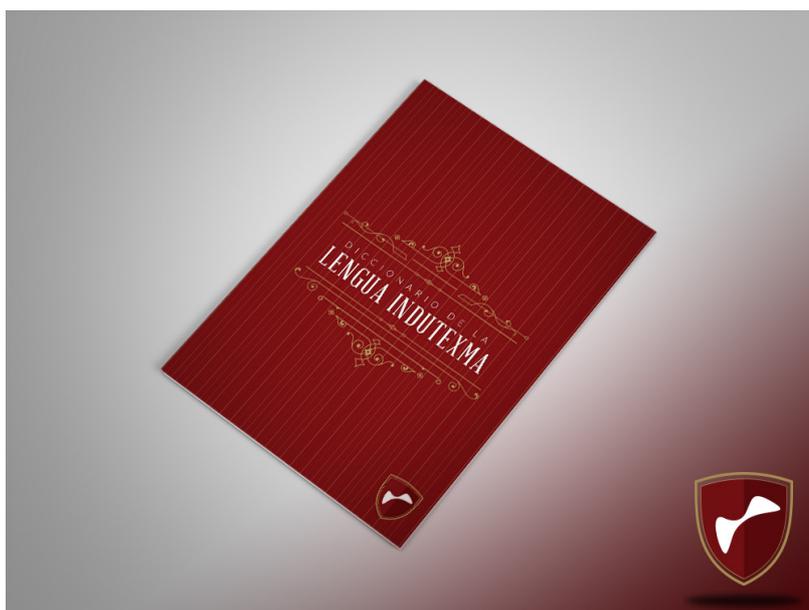
Informativa.

Una vez captada la atención de los colaboradores y haberlos interesado en que los medios de comunicación se rediseñarán para crear una lengua en común, se implementará la etapa informativa de esta campaña. Para esta se utilizará una nueva arquitectura de la información, es decir una técnica que permite que la información sea de fácil acceso e interactiva. Adicionalmente se utilizarán los insights sobre la información que los colaboradores de Indutexma manifestaron tener como por ejemplo: información sobre la empresa, proyectos nuevos, capacitaciones y eventos sociales dentro de la organización. Para esto se hará un rediseño de las carteleras como se puede ver a continuación:

***Recordación.***

Como el fin de afianzar la idea de que en Indutexma los colaboradores hablan el mismo idioma que la organización como tal, se busca implementar una táctica que sea directa a los colaboradores y refuerce el concepto de la campaña. Para esto se

pretende establecer un 'diccionario de la lengua Indutexma', que haga referencia a un boletín semanal, y contenga información relevante y novedosa para los empleados. Este utilizará el concepto de un diccionario, pero jugará el rol de comunicador oficial de las últimas noticias y datos que ocurren en la organización, como se puede ver en las siguientes piezas:



Se considera que esta pieza es de suma importancia pues permite a los colaboradores estar informados de los diferentes temas de la organización, y mantener su interés por las novedades que ocurren en la misma. Es importante que al momento de implementarlo sea novedoso y mantenga un constante feedback de los empleados respecto a los temas que próximamente les gustaría recibir e incluso con la oportunidad de hacer sugerencias sobre lo que se irán comunicando en las próximas ediciones.

Campaña 3: “Tradiciones Indutexma”

Objetivo Específico.

Esta busca promover la participación de los colaboradores dentro de la dinámica de la organización en un 85%, con el fin de que estos se sientan parte activa de la empresa, se vean motivados a ser una pieza indispensable de esta y a entregarse plenamente a su trabajo, al sentir que la organización se preocupa por tenerlos cerca.

Público.

Colaboradores de la planta de Otavalo, Atuntaqui y Quito de la empresa Indutexma.

Estrategia Creativa.

En la etapa de “Tradiciones Indutexma”, se busca generar estrategias que no solo acerquen la participación de los colaboradores a actividades de integración y cercanía con la organización, sino que también se comunique de manera clara que la República Indutexma está conformada también por las familias de los empleados. Para esto se busca hacer una serie de actividades que incluyan a los diferentes

miembros, y se promueva la idea de una comunidad Indutexma que comparte tradiciones que los hacen cercanos, importantes y protagonistas del país.

Tácticas.

Expectativa / Informativa.

Para esta campaña, se fusionarán las etapas de expectativa e informativa pues gradualmente y en los tiempos que correspondan a cada evento, se irán enviando informativos sobre lo que está por venir e invitaciones a los colaboradores a ser parte de estas activaciones. A continuación, se explicarán las dos principales dinámicas que se llevarán a cabo:

La primera corresponde a un evento que será promovido directamente por los jefes de cada área, y el mismo consistirá en una 'reunión informal' con su equipo de trabajo, en la que se les invitará a participar en integraciones como almuerzos, cenas y reuniones, que requieran de la participación activa de los colaboradores. Esto se hará como parte de un programa de iniciativa personal por parte del jefe y no estará preestablecido, para evitar comunicar que es un evento que se realiza por obligación; y en cambio motivar al equipo a consolidarse como grupo y realizar interacciones voluntarias entre ellos. Para esto se impulsará a que los jefes manejen una comunicación directa con sus colaboradores, por medio de mensajes de texto o whatsapp, para así generar que la información llegue de manera más cercana y que el vínculo sea mayor entre las áreas. En la siguiente pieza, se puede ver el estilo de mensaje que se busca utilizar por parte de los jefes:

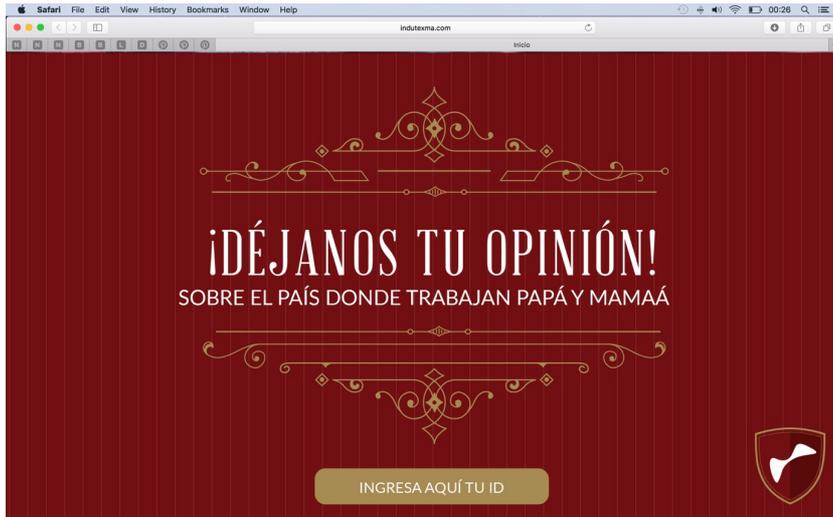


Por otro lado, la segunda activación consiste en organizar un día de interacción y recreación para los hijos de los colaboradores, en el que estos puedan asistir a un recorrido preestablecido y determinado alrededor de las instalaciones de la empresa y puedan conocer el “país donde trabaja mamá y papá”. Esta idea surge tras la necesidades de crear una comunidad Indutexma en la que se incluyan tanto a los colaboradores como a sus seres más queridos, mientras se comparte la filosofía y las actividades de la organización. Esto brinda a los participantes la posibilidad de jugar con sus emociones y sentimientos, mientras motiva a los empleados a sentir que son parte de una institución que le importa crear vínculos tanto con ellos como con sus familiares. A continuación, se presenta el comunicado que se enviaría a los empleados para que se acerquen a realizar la inscripción de sus hijos en el evento:



Recordación.

Finalmente, al realizar este tipo de tácticas mucho más vivenciales no se debe dejar de un lado la importancia que tienen las percepciones de los colaboradores sobre este tipo de activaciones. Por lo tanto, una vez concluido cada evento se utilizará la herramienta de feedback directo y un portal de opiniones y sugerencias que les permita a los empleados expresar sus posiciones frente a lo vivido y hacer sugerencias para las futuras ediciones. El portal se verá como se muestra en la siguiente pieza:



Campaña 4: “Gestión Indutexma”

Objetivo Específico.

Crear una serie de herramientas y tácticas que mejoren en un 70% la unidad comunicacional que se utiliza en la organización, para crear una uniformidad de las estrategias comunicacionales y organizacionales dentro de esta.

Público.

Jefes de área, personal de RRHH, personal de ventas, marketing, comercial y diseño.

Estrategia Creativa.

En lo que respecta a esta campaña se busca que el personal encargado de emitir los comunicados y convocar a los equipos de trabajo, cuenten con un conjunto de herramientas que permitan que las estrategias y tácticas de comunicación conserven el mismo estilo de trabajo y sustenten la filosofía e identidad de la organización. Para esto, se debe capacitar a los encargados sobre el uso correcto de estas piezas, y motivarlos a ser parte de este cambio de dinámica que permitirá que el impacto de la campaña como tal sea el deseado.

Táctica.***Expectativa.***

Dentro de lo que le corresponde a la expectativa se encuentra que la clave es informar a los jefes y áreas de interés sobre el hecho de que pronto contarán con las herramientas necesarias para realizar gestiones que faciliten su dinámica con sus colaboradores, y respeten en todo momento la identidad de la organización. Para esto se crearán screensavers en los computadores de las áreas involucradas, pues estos cuentan con acceso al mismo. En los mismos se mandarían los mensajes como se ve en la siguiente gráfica:

***Informativa.***

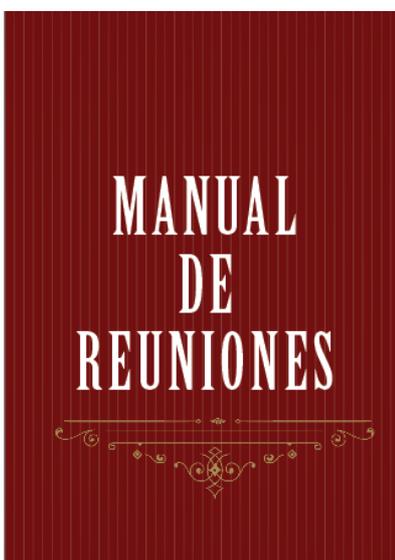
Una vez se ha interesado al público sobre lo que están por obtener, se hará entrega de dos productos: el manual de marca para el uso correcto del logo, y el manual de reuniones para la promoción de un estilo gerencial que se caracterice por la participación activa de los colaboradores dentro del proceso de toma de

decisiones. Ambos manuales serán fáciles de uso y comprensión, y solo buscan capacitar e informar a los altos niveles de la organización, y a las áreas relacionadas sobre la importancia de promover una cultura organizacional y comunicacional dentro de la empresa. A continuación, se brinda una idea de cómo lucen los manuales:

Manual de marca:



Manual de reuniones:



Recordación.

Finalmente, como cierre de este movimiento organizacional que busca brindar el mensaje que dentro de la República de Indutexma, la participación es valorada y las puertas de jefes siempre están abiertas para los demás colaboradores, se implementará un sistema de horas de oficina para abrir espacios de interacción entre los diferentes niveles de la organización. Este se informará a los diferentes colaboradores y estará a la disposición de ellos en todo momento. Esto es importante pues se considera que una empresa de puertas abiertas, permite la creación un país unido que vela por el bienestar de todos sus miembros. En la siguiente gráfica de puede ver el tipo de afiches que se utilizarán para reforzar esta idea:



Campaña de cierre: “Festividades Indutexma”

Objetivo Específico.

Crear una estrategia que permita cerrar la fundación oficial de la República de Indutexma, y afiance el mensaje de que todos los colaboradores hacen parte de este proyecto de cambio y comunidad.

Público.

Todos los colaboradores de Indutexma.

Estrategia Creativa.

Para esto se busca hacer una celebración en conjunto con los colaboradores en la que se celebren las festividades Indutexma y se comparta de un almuerzo de cierre e integración. Esto será importante pues los empleados sentirán que han sido parte del proceso de fundación de la República de Indutexma, mientras comparten el sentimiento nacionalista de pertenecer a esta.

Tácticas.

Recordación.

Considerando que es un campaña complementaria de cierre, se requiere únicamente de una recordación. En esta se puede observar el estilo de evento que se busca lograr, con el fin de romper un poco con la formalidad y promover la cercanía entre los participantes. Se considera que es interesante hacer este cierre pues solo así se logrará consolidar el concepto de la campaña y dar sentido a las sub-etapas que lo componen.



Presupuesto Campaña Interna

CAMPAÑA	ARTÍCULOS INCLUIDOS	VALOR TOTAL
CAMPAÑA EXPECTATIVA GENERAL: "PAÍS EN CONSTRUCCIÓN"	Afiches informativos de expectativa e informativa	\$ 540.00
	Cintas de precaución	
	ID y Camisetas	
	Carteles de bienvenida	
CAMPAÑA 1: "LOS HÉROES DE NUESTRO PAÍS SOMOS TODOS"	Piezas expectativa	\$ 1,050.00
	Estatuas (9 personajes)	
	Afiches medios de comunicación	
CAMPAÑA 2: "IDIOMA INDUTEXMA"	Viníles campaña expectativa	\$ 670.00
	Direccionario de la lengua Indutexma	
	Rediseño	
CAMPAÑA 3: "TRADICIONES INDUTEXMA"	Invitaciones a los eventos	\$ 270.00
	Organización del "País donde trabaja mamá y papá"	
CAMPAÑA 4: "POLÍTICAS INDUTEXMA"	Impresión de manuales (20 ejemplares de c/u)	\$ 100.00
CAMPAÑA DE CIERRE: "FESTIVIDADES INDUTEXMA"	Almuerzo de cierre	\$ 1,000.00
TOTAL		\$ 3,630.00

Gráfico 31. Presupuesto Campaña Interna.

PROPUESTA DE CAMPAÑA GLOBAL PARA INDUTEXMA TEXTILES

Investigación Comunicacional

Al momento de generar una propuesta comunicacional dentro de una empresa se debe conocer a profundidad tanto su comportamiento interno como la dinámica que tiene esta con sus stakeholders externos. Para esta propuesta, se utiliza nuevamente a Indutexma Textiles como cliente, y se estudia su situación comunicacional a nivel global, con el fin de generar un plan que convierta sus debilidades en oportunidades de mejora.

Como punto de partida, se debe hacer un análisis cualitativo de la realidad que tiene la organización respecto a este tema pues solo así se pueden identificar sus necesidades. Para esto se realizaron entrevistas con las áreas que respectivamente tienen un vínculo con los públicos externos, y son las encargadas de que este sea estable y duradero. Dentro de estas existió una investigación en ventas, contabilidad, marketing y la gerencia general.

Según lo que se identificó en estas entrevistas, los cinco públicos que serán tratados se explican a continuación, al igual que el modo de relación que esos tienen con la empresa, y las oportunidades y necesidades de cada uno de ellos.

Mapeo de Públicos Externos

PÚBLICO	SUB-PÚBLICO	MODO DE RELACIÓN
Medios de comunicación	Medios de comunicación tradicional y digital, que tienen una relación directa con el mundo industrial y empresarial en Ecuador.	La relación que se tiene con los medios de comunicación es importante, pues en este caso no necesariamente son medios publicitarios, sino que juegan un rol importante al momento de generar vínculos con los públicos externos y con potenciales clientes, inversores y la opinión pública, que influye en el mundo industrial.
Comunidad	Comunidad de Otavalo en Ecuador. Especialmente los que habitan en lo suburbios de la fábrica de Indutexma y las zonas cercanas.	Estos juegan un papel muy importante para la empresa pues su percepción sobre la misma es indispensable para la estabilidad. Ellos tienen el poder de determinar políticas, acciones y comportamientos de responsabilidad social que tiene la organización. El vínculo que se tenga con ellos determina si el bienestar del entorno favorece o no a la empresa. Finalmente, pueden ser clientes potenciales y no solo de producto, sino de algo más importante, de reputación.
Proveedores	Empresas internacional y nacionales que se encargan de proveer toda la materia prima para la fabricación de las telas.	En este caso el modo de relación es determinante porque son los que facilitan y permiten realizar la producción con el tipo de materiales que satisfacen la calidad y necesidad de Indutexma. Estos son importantes pues la estabilidad con ellos permite que a largo plazo la relación sea cercana, estable y beneficiosa.
Cientes mayoristas	Clientes terciarios y almacenes grandes a nivel nacional que adquieren las telas como materia prima para la producción de prendas de vestir y objetos personales. Como por ejemplo: Almacenes TIA, Súper Éxito, y compradores terciarios.	En el caso de los clientes mayoristas, el modo de relación es muy cercano pues son los que representan el 80% de las ventas de la Organización. El conservar estos contratos y relaciones directas con ellos es determinante para el desarrollo de la empresa y sus metas económicas.

Cientes particulares	Clientes particulares que compran los productos directamente en la fábrica para uso personal o minorista.	La relación de estos se ve determinada por que representan el 20% de la actividad económica de la empresa. El vínculo con ellos es importante porque comunican directamente sus percepciones de imagen y reputación de la organización, adquiriendo un poder importante sobre lo que la empresa hace.
-----------------------------	---	---

Table 5. Mapa de Públicos Externos de Indutexma Textiles.

Concepto de la campaña.

En el momento que una organización define sus estrategias internas y sus proyecciones, le resulta más claro poder establecer una identidad a nivel externo que contribuya a su éxito y desarrollo. En la mayoría de los casos las empresas buscan mantener una coherencia y consistencia en sus mensajes tanto interna como externamente, es por esto que para esta propuesta de comunicación global se utiliza el mismo concepto de las campañas interna, según los requerimientos del cliente como tal. El concepto como tal surge del interés de apelar a las emociones y necesidades básicas de reconocimiento que tienen los públicos de una organización, por lo que la propuesta está enmarcada dentro de lo que ya conocemos como “República Indutexma”. Y ¿cómo es que este también funciona para los públicos externos?, pues es básicamente porque Indutexma maneja un portafolio de públicos externos muy establecido que le permite jugar con la fidelización y relación cercana con estos y desarrollar estrategias que los hagan sentir a los mismos parte de la organización como tal. Por lo tanto, para la campaña se hará una personificación de cada uno de los públicos con agentes importantes dentro de un país, los que en cada caso se relacionan con su rol dentro de la empresa.

Y es así como tras haber comprendido el concepto de la campaña, se puede proceder a la descripción de cada una de las estrategias que la componen y las necesidades comunicacionales que cada una de estas posee.

Objetivo General

Crear estrategias de comunicación externa que durante un año contribuyan al posicionamiento institucional de Indutexma, y el vínculo cercano que tiene esta con

sus públicos objetivos; estas enfocadas en resaltar los atributos de la empresa y su identidad competitiva y valiosa dentro del mercado.

Objetivos específicos y Oportunidades de mejora

PÚBLICO	OPORTUNIDAD DE MEJORA	OBJETIVO ESPECÍFICO
Medios de comunicación	La organización no cuenta con una relación con los medios y a estos no se les considera agentes importantes dentro de la empresa.	Lograr que Indutexma establezca una relación con los medios de comunicación enfocada en la cercanía y representación, más que en la publicidad; apelando a los especializados en industrias, moda y empresas.
Comunidad	Indutexma es una organización importante dentro de la comunicación, sin embargo, esta no es percibida como una empresa socialmente responsable.	Posicionar a Indutexma en la vida de la comunidad como una empresa amiga y cercana, que se preocupa por su entorno de una manera socialmente responsable; mejorando sus prácticas de RSC tanto interna como externamente.
Proveedores	Indutexma cuenta con un portafolio de proveedores fijos que permiten que la organización mantenga su funcionamiento de manera exitosa.	Determinar acciones que mediante las emociones, el sentido de pertenencia y el reconocimiento, logren una fidelización más personalizada, cercana y directa con los proveedores, para así poder consolidar vínculos a largo plazo.
Clientes mayoristas	Este público representa el 80% de las ventas de la organización y requiere que su trato sea personalizado, directo y transparente.	Consolidar la relación que se tiene con los clientes mayoristas, apelando a sus necesidades y gustos, con el fin de generar una relación cercana con un alto posicionamiento.
Clientes particulares	Estos clientes representan el 20% de la empresa y cuentan con un potencial de fidelización.	Potencializar el vínculo que se tiene con los clientes, brindándoles mejores herramientas para vivenciar la experiencia Indutexma y desarrollar sus técnicas dentro de la industria de la moda.

Table 6. Objetivos Específicos y Oportunidades de mejora, Indutexma Textiles.

Campaña 1: “Voceros Indutexma”

Público.

Medios de comunicación

Estrategia Creativa.

Partiendo de la realidad de que Indutexma es una organización que debido a su actividad económica y dinámica de distribución no mantiene una relación directa y cercana con los medios de comunicación, se debe dar un enfoque distinto a esta campaña. Tras haber conversado con la Gerencia de la Organización y haber comprendido sus necesidades y percepciones sobre el vínculo con los medios, se pretende dar un enfoque más global que comercial a esta campaña. Lo que se busca lograr mediante estas estrategias es que Indutexma cree relaciones sustentadas en el apoyo mutuo y no en la publicación de material comercial y publicitario. Es por eso que se busca que los medios de comunicación que se elijan sean agentes que le permitan a la empresa contar con herramientas de apoyo, de valor y reconocimiento institucional. Por ejemplo, esta campaña busca que los medios sean voceros de calidad, transparencia y objetividad, que le permitirán en situaciones de crecimiento, crisis y novedad contar con los recursos necesarios para mantener una reputación e identidad de prestigio.

Tácticas.

Expectativa.

Una vez comprendido que lo que esta campaña busca es más la creación de vínculos de apoyo y confianza, se puede comenzar por la explicación de las piezas en la componen. En primer lugar, y con el fin de llegar de una manera creativa a los

medios de comunicación, se creó un periódico oficial de la República de Indutexma, creado especialmente para su equipo de voceros estratégicos. En este periódico se pretende interesar a los medios sobre la organización, pero principalmente hacerles una invitación al plan de vocería que fue creado especialmente para ellos.

En este periódico se hará referencia a que a partir de ese momento, los medios de comunicación, son voceros oficiales del “país” Indutexma. Esto permitirá que ellos se empoderen de su nombre y se sientan orgullosos de ser tomados en cuenta dentro de la empresa como agentes tan determinantes para su gestión. Esto tiene como objetivo consolidar el vínculo con los medios mediante el uso de las emociones y las necesidades básicas de valorar a alguien por lo que significa, hace y sabe.



Informativa.

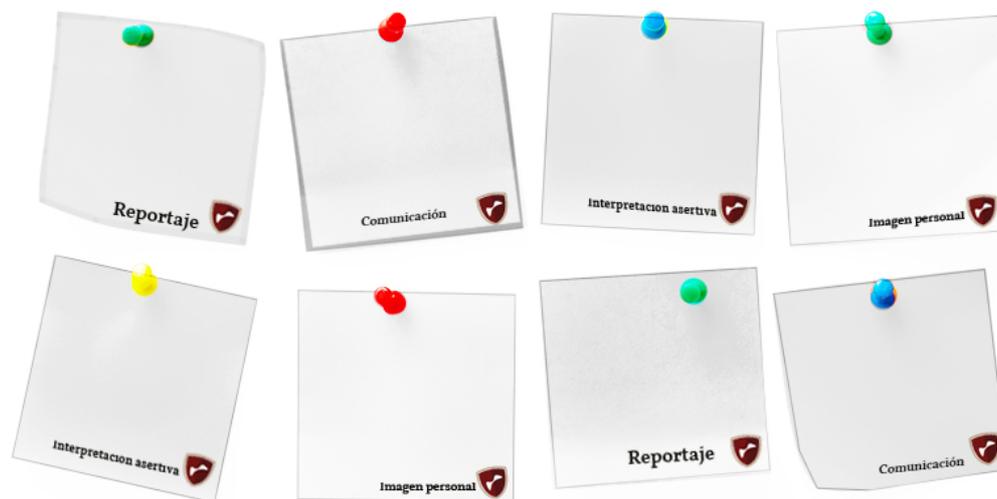
Para la etapa informativa, como se introdujo anteriormente, se busca implementar un plan de capacitación estructurado para los medios como tal. Este

busca brindarles una serie de conferencias que les proporcionen herramientas para convertirse en voceros de calidad. Por medio de esta táctica se busca estratégicamente construir una relación con los mismos demostrando que la organización se preocupa por sus necesidades e intereses. Debido a que se desarrollarán 6 charlas, el plan se debe ser mensualmente para así tener meses de temas específicos para los distintos medios. Los temas a exponer son: la comunicación estratégica, la interpretación asertiva, el reportaje, la imagen personal, los estudios de casos y escritura innovadora. Y con el fin de comprender cuál será el manejo de esta etapa, se presenta continuación la invitación a las conferencias y el estilo de cómo serán las exposiciones.



Recordación.

Para la recordación se seguirán enviando invitaciones de las próximas charlas, pues así se dará continuidad al plan de “Voceros Indutexma”. Por otro lado, se creará un portal informativo para los medios en el que podrán encontrar los resúmenes de las charlas previas, consejos para ser un vocero estratégico y futuros proyectos que se irán ofreciendo. Finalmente, y con el fin de acompañar a los medios en su día a día y brindarles algo útil para sus actividades, se crearán blocks de notas con mensajes claves de cada una de las charlas para así reforzar las herramientas aprendidas y el interés que manifiesta Indutexma por crear un equipo de voceros de calidad. Esta estrategia es importante, pues solo si los medios se sentirán valorados y contentos con el proceso total de la campaña, el vínculo con los mismos podrá ser perdurable en el tiempo y estar enfocado en una relación de desarrollo y contribución mutua.



Campaña 2: “Vecinos Indutexma”

Público.

Comunidad de Otavalo.

Estrategia Creativa.

Tras haber realizado la investigación se pudo identificar que en lo que respecta a la comunidad y la relación que tiene la Organización con esta, existen una serie de oportunidades que serán aprovechadas en esta estrategia. En primer lugar, se buscará posicionar a Indutexma en la vida de la comunidad como una empresa amiga y cercana, que se preocupa por su entorno de una manera socialmente responsable; mejorando sus prácticas de RSC tanto interna como externamente. En segundo lugar, se buscará cambiar la percepción que tiene la comunidad sobre la empresa, especialmente en lo que tiene que ver con las prácticas ambientales y sociales. Y en tercer lugar, se trabajará en crear un sistema de comunicación bidireccional entre la organización y la comunidad, para mantener un entendimiento mutuo y duradero. Para esto no solo se implementarán acciones para el público, sino también estrategias internamente que permitan a la empresa crear un mensaje coherente respecto a este tema.

Tácticas.

Expectativa.

Para la expectativa, se enviará a cada una de las casas de la comunidad, una invitación en material reciclado y en forma de colgante de puerta. En esta se comunicará el mensaje de que ellos al estar alrededor de Indutexma, son una pieza importante para la organización y por eso esta los considera vecinos. Esta invitación

los convocará el lanzamiento oficial del plan “vecinos Indutexma”, y apelará a sus emociones pues solo así se sentirán parte de este grupo familiar que se busca crear. Es importante apuntar a la formación de relaciones emocionales y transparentes con la comunidad, pues ellos son un público que se ve directamente afectado por las acciones de la organización y además tienen mucho poder al momento de crear la reputación de Indutexma.



Informativa.

Una vez entregadas las invitaciones correspondientes a los miembros de la comunidad, se llevarán a cabo dos estrategias en la fase informativa. Primero, se realizará una capacitación y modificación de ciertas prácticas empresariales que ocurren dentro de la organización. Para esto se creará un Manual de Gestión Empresarial Socialmente Responsable, en el que se estipularán los reglamentos, acciones y requerimientos que deben cumplir cada una de las áreas respecto a su

actividad. Por ejemplo, el área de producción deberá implementar un plan de emisión de gases, contaminación y desechos que reduzca el impacto ambiental que genera la planta. Este paso es de suma importancia pues para poder crear un vínculo con la comunidad en el que la responsabilidad social sea el principal motor, se debe ser coherente con lo que se dice y hace, y para esto Indutexma se enfrenta a la oportunidad de determinar sus actividades y planes a seguir para cumplirlo.



Segundo, y ya directamente relacionado con la comunidad”, se llevará acabo la apertura del sendero Indutexma, para vecinos Indutexma. En este sendero, se implementarán spots de entretenimiento, deporte y diversión para todos los tipos de miembros de la comunidad; habrá desde parte infantil hasta camino para trota4. Se ha decidido realizar esto pues el mejorar las prácticas de la empresa esta estará preparada para brindar a la comunidad un lugar fuera de contaminación, que constantemente les recuerde la importancia y el valor que tienen para la empresa. Este incluso busca crear un ideal de experiencia Indutexma para los vecinos, en

donde se percibe familia, tranquilidad, limpieza, entre otros. Es importante también recordar que durante el lanzamiento se harán una convocatoria a los vecinos para que estos implementen acciones socialmente responsables que fomenten una cultura Indutexma en la que todos se preocupan por su entorno y bienestar.



Recordación.

Finalmente, para cerrar esta campaña vivencial enfocada en la comunidad y en la creación de prácticas organizacionales socialmente responsables. Se utilizarán tres piezas. La primera será la creación de un imán de refrigeradora en el que estará el mensaje de “Yo soy vecino Indutexma”. Este busca apelar al sentido de pertenencia de los miembros de la comunidad, y busca generar una constante recordación en ellos que les permitirá comprometerse con el plan “Vecinos”.



Por otro lado, en conjunto con el imán se les entregará a los miembros una camiseta con el mismo mensaje de pertenencia. Esto creará un orgullo por ser parte de esta comunidad, y los motivará a portar la camiseta constantemente, generando un interés por ser parte de Indutexma.



Finalmente, como se mencionó anteriormente, esta campaña debe tener un enfoque tanto interno como externo, y es por eso que se crea una pieza para el público interno que deberá mantener el cumplimiento de la gestión de RSC en la organización. Esta consta de un portavasos para sus oficinas en el que dirá: “Nuestros vecinos son una motivación, seamos socialmente responsables”. En el caso de esta pieza lo que se busca es que los colaboradores constantemente recuerden la importancia de conservar sus lineamientos, incluso porque muchos de ellos también hacen parte de esta comunidad de Vecinos Indutexma.



Campaña 3: “Embajadores Indutexma”

Público.

Clientes particulares de Indutexma.

Estrategia Creativa.

En lo que respecta a la campaña que se realizará para los clientes particulares, es importante determinar que aunque estos no son representados por la mayoría de la actividad económica de la organización, estos juegan un rol muy importante en la empresa pues son embajadores de la marca. Es por esto que con el fin de empoderarlos de la marca y que se sientan parte de ella, al mismo tiempo que orgullosos de vivirla, se ha definido denominarlos “Embajadores Indutexma”. Se considera que para potencializar el vínculo que se tiene con los clientes, se les debe brindar mejores herramientas para vivenciar la experiencia Indutexma y desarrollar sus técnicas dentro de la industria de la moda. Es por eso que se utiliza una estrategia comunicacional muy directa con ellos en la que se juega con sus sentidos y se les identifica como agentes importantes dentro de la organización.

Tácticas.

Expectativa.

En primer lugar, para lanzar esta campaña y con el fin de conectar al público con el concepto de la misma, se instalarán viniles en los puntos de venta y atención al cliente, a los que este público asiste, que digan: “embajada en construcción”. Esto tiene dos objetivos: el primero es generar interés y motivación por ser parte de este juego de roles dentro de una empresa que les ofrece experiencias diferentes, y el segundo, despertar en ellos el orgullo de ser tomado en cuenta dentro de las acciones que la empresa empieza a desarrollar. Estos viniles deberán ir acompañados de un discurso por parte del personal de ventas y atención al cliente, en el que se vincule al público con el concepto y se juegue con sus emociones.



Finalmente, una vez asistan los clientes particulares a las instalaciones se les entregará una invitación a la 1ra Convención de Moda by Indutexma. En esta se les brindarán consejos, experiencias, capacitaciones, exposiciones, entre otras dinámicas, que les permitirán desarrollar y potencializar su participación en la industria textil y desarrolla la innovación de sus habilidades. Esta será explicada con mayor detalle en la siguiente campaña.



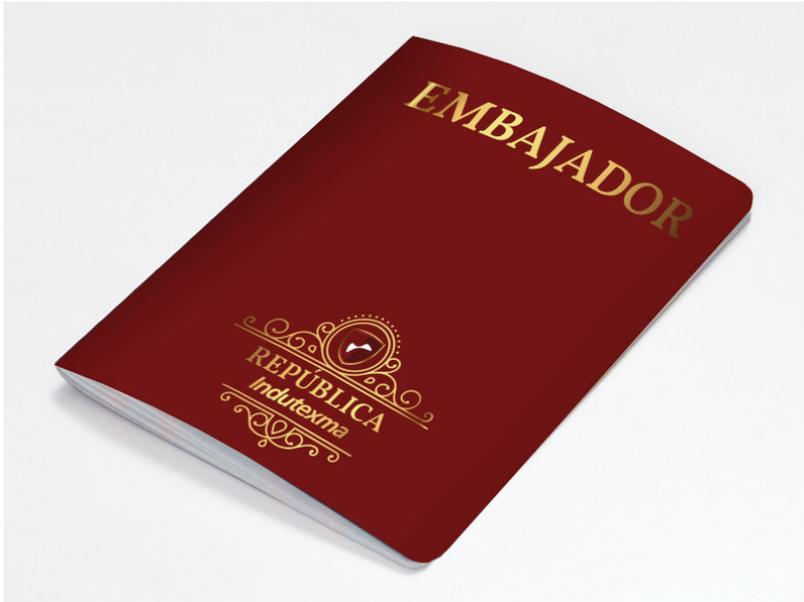
Informativa.

Una vez concluido el período de tiempo de la fase expectativa, se revelarán los nuevos showrooms de las oficinas. Estos serán espacios de vivencias diferentes, los clientes recibirán un trato distinto, el método de exposición de telas será personalizado, la decoración será innovadora y relacionada con el diseño de la organización, y finalmente será un lugar en el que los sentidos del público estarán en interacción constante para despertar el interés de este por ser parte de la experiencia Indutexma. Y con el fin de que todo mantenga un mensaje coherente y claro, estos nuevos espacios serán denominados: Embajadas Indutexma.



Al momento de inaugurar las embajadas, se les entregará a los clientes que paulatinamente vayan visitando las instalaciones, un pasaporte de embajador. Este, al igual que un pasaporte real, tiene el objetivo de registrar los movimientos

migratorios de los individuos. Es por esto que se iniciará un plan de visitas en el que los clientes podrán sellar sus ingresos y compras a las oficinas, para así acumular puntos para diferentes promociones, concursos y convenciones.



Recordación.

Finalmente, y con el fin de hacer una recordación de la experiencia vivida, se les entregará a los embajadores, al momento de salir, una funda con el olor Indutexma. Estas serán ambientadores para closets, que irán conectados con los valores de la organización, y tienen el objetivo de brindar un olor diferenciador de la organización. Esto será interesante pues no solo se les ofrece tela a los clientes, sino experiencias en las que sus creaciones y productos llevarán el olor que identifica a la República Indutexma. Se considera que es efectivo este tipo de recordación pues innovador y brinda un recuerdo constante en el público, pues su uso tiene un plazo de vida medianamente largo.



Campaña 4: “Innovadores Indutexma”

Público.

Clientes mayoristas Indutexma.

Estrategia Creativa.

Para la propuesta de campaña que fue creada para los clientes mayoristas de la organización, existen insights que se deben comprender previo a la explicación. Tras conversar con el área encargada de esta actividad en Indutexma, se pudo identificar que existen varios puntos de oportunidad. Primero, se identificó que el trato directo con este público es de suma importancia, lo que defiende que se debe conservar y potencializar. Segundo, se descubrió que el métodos comunicacional que se manejaba para la compra y venta no era el mejor y por lo tanto la experiencia con la marca podría verse afectada; lo que demostró una necesidad. Y tercero, se observó que existe un portafolio de clientes mayoristas que técnicamente están preestablecidos, y por lo tanto se debe trabajar en su plan de fidelización y cercanía con la marca, en el que se resalte el cariño, el compromiso y el interés, por encima

de la venta cruda de producto. Pues solo así se podrá consolidar la relación que se tiene con los clientes mayoristas, apelando a sus necesidades y gustos, y generar una relación cercana con un alto posicionamiento.

Tácticas.

Expectativa.

Para la etapa de expectativa, como se mencionó anteriormente, se enviará una invitación novedosa y directa a cada uno de los clientes, a la 1ra Convención de Moda by Indutexma. Esta resaltará la idea de que los clientes mayoristas son los innovadores del país, y por lo tanto son invitados a esta novedosa convención. Para esto será importante que exista una entrega personalizada y un plan de confirmación de asistencia y seguimiento, pues así se irán impartiendo las nuevas técnicas de servicio al cliente que Indutexma quiere ofrecer. Es importante por último, que se durante el proceso de invitación se le recuerde al cliente que este evento es exclusivamente hecho para él, con el fin de que desarrolle sus habilidades, innove sus tendencias, conozca más sobre la industria, y viva la experiencia de ser un verdadero innovador Indutexma.



Informativa.

Al concluir el proceso de invitación, llegará el día de la Convención de la Moda. Para este evento, se contará con la presencia de expertos en la moda, diseñadores reconocidos, personajes importantes en el área de la innovación, especialistas en imagen personal, entre otros profesionales del medio. Estos serán reunidos para brindarles a los clientes un experiencia de enriquecimiento, exclusividad y reconocimiento. Por lo que se impartirán tanto capacitaciones como talleres, grupos de opinión, stands de asesoría, etc.

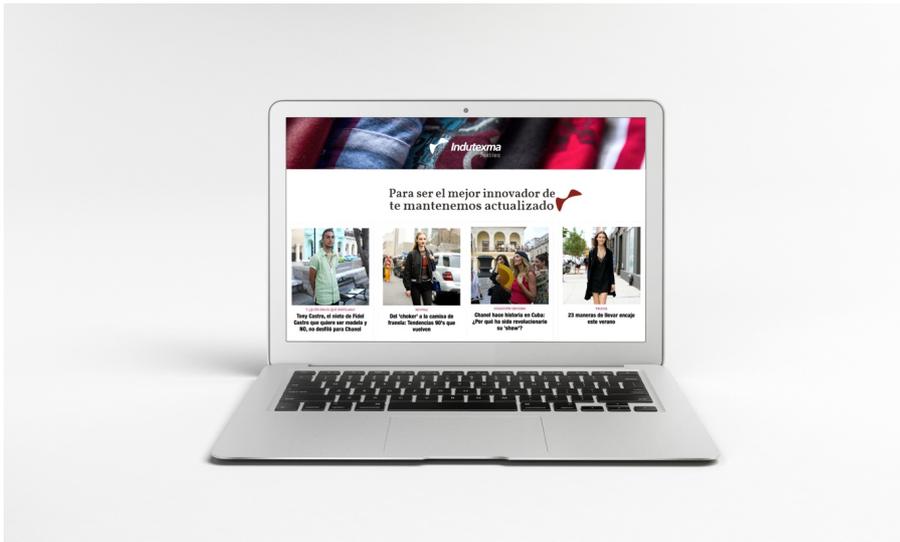
Con el fin de hacer de esta convención un plan de valor y una estrategia que contribuya a la experiencia Indutexma, se debe presentar un evento exclusivo, hacer énfasis en el que mismo es cubierto por la empresa como una técnica de preocupación por sus públicos, y que su realce y posicionamiento contribuirán en el crecimiento de sus clientes, tanto mayoristas como particulares. Finalmente, será

importante contar con la presencia de personajes influyentes y medios de comunicación, pues el posicionamiento que la empresa puede crear gracias a su potencial, debe ser valorado y compartido con el público en general.

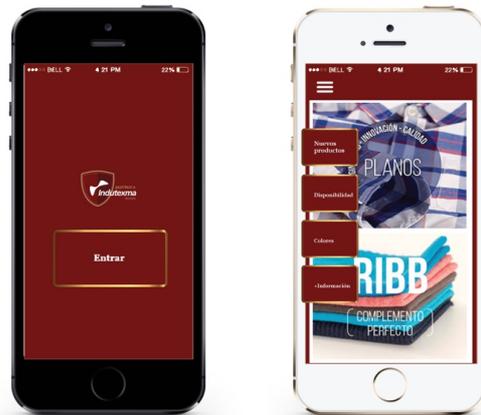


Recordación.

Por último, y para cerrar este plan de crear un vínculo de preocupación por el desarrollo del público, se crearán dos herramientas tecnológicas. La primera, será un portal de tendencias de la moda y la industria, en el que los clientes podrán acceder a artículos, reseñas de expertos, ejemplos de nuevos estilos, entre otro tipo de información. Este portal permitirá que el público se mantenga constantemente informado y sienta que Indutexma es una organización que se preocupa por sus intereses y sueños.



La segunda, es una aplicación para teléfonos móviles y tablets para los clientes en los que estos puedan ver recomendaciones de producto según sus gustos, disponibilidad, nuevas telas, estado de sus pedidos, y mantener una comunicación constante con su vendedor o con algún ejecutivo de ventas que pueda satisfacer su necesidad. Este portal es importante pues surge tras la necesidad que presenta la organización por contar con un proceso de pedidos y comunicación clara y dinámico, pues se manifestó en la investigación que en casos repetitivos se presentan mal entendidos de requerimientos, apartados y pedidos, y el cliente recibe una mala experiencia con la marca, que afecta su percepción y reputación sobre esta. Además esta aplicación, el ser de uso continuo, recordará a los clientes constantemente el valor que tiene en la empresa y el empeño que este pone por mantener las relaciones con ellos.



Campaña 5: “Aliados Indutexma”

Público.

Proveedores Indutexma.

Estrategia Creativa.

Para la estrategia comunicacional que se creará para los proveedores, se busca cumplir el objetivo de determinar acciones que mediante las emociones, el sentido de pertenencia y el reconocimiento, logren una fidelización más personalizada, cercana y directa con estos para así poder consolidar vínculos a largo plazo. Dentro de Indutexma, se maneja un conjunto de proveedores establecidos que facilitan el funcionamiento de la organización, y a los mismos que se les debe fidelizar y considerar parte fija de la empresa. En lo que respecta a las estrategia, algunas de las acciones serán divididas en los tres principales grupos de proveedores que tiene la organización: proveedor de materia prima, químicos y repuestos. Pues al contar con tácticas personalizadas se puede manejar un discurso mucho más cercano con los públicos.

Tácticas.***Expectativa.***

Para la técnica de expectativa se utilizarán los tres tipos de proveedores con los que cuenta la organización para poder brindar un mensaje mucho más cercano y valioso. En esta etapa se entregará tres objetos representativos de cada sub-público, y en cada uno de estos dirá: “Aliados República de Indutexma”. Se ha definido este nombre para los proveedores pues sin ellos no existiría funcionamiento estable y confiable. De igual manera, al ser un grupo de proveedores ya elegidos, se decidió utilizar esta táctica pues así se fidelizará su compromiso con la empresa y se sentirán parte fija de la misma.

Mandil para proveedores de químicos:



Funda de tela para proveedores de materia prima:



Caja de herramientas para proveedores de repuestos:



Informativa.

Una vez captada la atención de cada uno de los públicos, se instaurará un plan de reconocimiento para los proveedores que jueguen con sus interés de fidelizarse a la empresa y sentirse para de ella. Este constante en un juego de fichas

Indutexma, que premiarán su alianza con la organización y todas las acciones que esta conlleva. Por ejemplo, el proveedor recibirá un paquete de fichas, que deberá depositar una por una cada vez que se entregue un pedido a tiempo, una factura dentro del plazo y un requerimiento oportuno. De esta manera se hará dinámica la participación de estos en la organización y se sentirán parte de la misma. El final de este juego será recibir recompensas y reconocimientos por su participación y compromiso, en el que se le premiará al aliado en la fase de recordación.



Buzón para depositar las fichas de juego:



Recordación.

Finalmente como cierre de campaña, se brindará un desayuno de agradecimiento y reconocimiento para los proveedores y sus familias. Esto se define realizarlo pues la empresa al tener un portafolio fijo de proveedores, debe reconocer el valor que los mismos tienen y hacerlos sentir importantes dentro de la dinámica de la organización. Durante el desayuno se hará la premiación del juego de aliados de la etapa informativa y se brindará una experiencia de valor y gratitud hacia los proveedores. Esto es valioso pues motivará el interés de los proveedores por seguir siendo parte de la empresa, y por seguir siendo recompensados y reconocidos.



Cronograma Campaña Global

Campaña	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
"Voceros Indutexma" Medios	█					█					█								█					█
"Vecinos Indutexma" Comunidad																	█	█	█	█	█	█	█	█
"Embajadores Indutexma" Particulares													█	█	█	█	█							
"Innovadores Indutexma" Mayoristas													█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
"Aliados Indutexma" Proveedores																	█	█	█	█	█	█	█	█

Gráfico 32. Cronograma 1 Campaña Global, Indutexma Textiles.

Campaña	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
"Voceros Indutexma" Medios																								
"Vecinos Indutexma" Comunidad	█	█	█	█																				
"Embajadores Indutexma" Particulares									█	█	█	█	█	█	█	█								
"Innovadores Indutexma" Mayoristas	█	█	█	█	█	█	█	█																
"Aliados Indutexma" Proveedores									█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█

Gráfico 33. Cronograma 2 Campaña Global, Indutexma Textiles.

Presupuesto Campaña Global

Campaña	Artículo	Valor
"Voceros Indutexma" Medios	Periódicos	\$100.00
	Convenciones (6)	\$5000.00
	Block de notas	\$50.00
"Vecinos Indutexma" Comunidad	Invitaciones puertas	\$100.00
	Sendero y evento	\$10000.00
	Imán, camiseta y portavasos	\$250.00
"Embajadores Indutexma" Particulares	Viniles	\$100.00
	Showrooms	\$900.00
	Fundas de olor	\$150.00
"Innovadores Indutexma" Mayoristas	Invitaciones	\$150.00
	Convención de la Moda	\$15000.00
	Portal y APP	\$200.00
"Aliados Indutexma" Proveedores	Objetos representativos	\$300.00
	Plan de fichas	\$100.00
	Desayuno	\$1500.00
	TOTAL	\$33900.00

Gráfico 34. Presupuesto Campaña Global, Indutexma Textiles.

Guía de Medios de Comunicación

NOMBRE	APELLIDO	CARGO	SECCIÓN / PROGRAMA	TELÉFONO LABORAL	TELÉFONO CELULAR	DIRECCIÓN	EMAIL
María Augusta	Jácome	Coordinadora	CARAS	226-9321		Núñez de Vela E3-13 y Av. Atahualpa, Edif. Torre del Puente, piso 1.	majacome@televisa.ec
Silvana	Gonzales	Editora	EKOS	2443377	995404281	NNUU 10-14 y Amazonas, Edificio Previsora Torre A, piso 8	sgonzales@ekos.com.ec
Ma. José	Muños	Periodista	EKOS	2443377	995404281	NNUU 10-14 y Amazonas, Edificio Previsora Torre A, piso 8	mmunos@ekos.com.ec
Gonzalo	Ortiz	Editor General	GESTIÓN	2236848	987293686	Av. 12 de Octubre N 25-32 y Coruña	gonzalo@ortizcrespo.com
Ángela	Meléndez	Periodista	GESTIÓN	2236848	987293686	Av. 12 de Octubre N 25-32 y Coruña	amelendez@multiplica.com.ec
Cesar Augusto	Sosa	Editor	LÍDERES	2670999	998024500	Pedro Vicente Maldonado 11515 y El Tablón. Pan. Sur, Km 4	casosa@elcomercio.com
Sandra	Del Pino	Directora	PERFIL	2551116	995400786	Rábida y Santa María esquina. Edificio Araguaney Oficina N°1	www.perfilrevistas.com
María Belén	Arrollo	Editora Quito	VISTAZO	3985700	987000281	Bosmediano 477 y José Carbo (Bellavista - Canal 8)	marroyo@uio.vistazo.com
Karen	Correa	Redactora	VISTAZO	3985700	99968963	Bosmediano 477 y José Carbo (Bellavista - Canal 8)	kcorrea@vistazo.com
Karina	Torres	Periodista	VISTAZO	3985700		Bosmediano 477 y José Carbo (Bellavista - Canal 8)	ktorres@vistazo.com
Santiago	Estrella	Director de noticias	EL COMERCIO	2670999	979228399	Av. Pedro Vicente Maldonado 11515 y El Tablon	sestrella@elcomercio.com
Geovana	Melendre	Directora de noticias	EL TELÉGRA	2507718	995018637	San Salvador E6-49 y Eloy Alfaro	gmelende@telegrafo.com.ec

			FO				
Daniela	Ruiz	Directora de noticias	DISTRITO FM	3952561	998297041	Montevideo y Luis Davila	danimua@hotmail.com
Juan	Cordova	Director de noticias	ECOS DE CAYAMBE	2360047		Teran S291 y 10 de Agosto	www.radioecosdecayambe.com
Priscila	Romero	Coordinador de noticias	RADIO MUNDO	3332980	998289811	Av de los shyris N35-71 y Suecia	priscila.romero@masbtl.com
Ramiro	Diaz	Coordinador	RADIO SUCESOS	2468427		Av. Eloy Alfaro Y Jose Queri	audiencia@radiosucesos.com
Rommel	López	Director de noticias	CANAL 1	2449654		Calle de los naranjos y Pasaje dolomitas #7 , Urb. las Bromelias	rlopez@canal1tv.com
María Lourdes	Guerra	Directora de noticias	ECUAVISA	2995300	990016661	Bosmediano 447 y José Carbo	duquem@ecuavisa.com
Andrea	Delgado	Coordinadora	RTS	3731200	998953675	Pasaje Pablo Paredes 555 y Av. 10 de Agosto	sborja@rts.com.ec
Karen	Haro	Coordinadora	TC TELEVISION	2 6002030	991061017	Av. Ruíz de Castilla y Murgeón	kharo@tctelevision.com
Rafaela	Hermida	coordinadora de Noticias	TELEAMAZONAS	3-974444	984139382	Antonio Granda Centeno OE4-29 y Av. Brasil	rafitahermida@gmail.com
IMBABURA							
Fabricio	Rosero	Coordinador	TVN Canal	62643896	84508151	Juan José Flores JOSE FLORES 1175 Y J.Rivadeneira	frosero@tvncanal.com
Silvia	Baez	Gerente de Activa FM	Activa FM	62644100	994467375	LIBORIO MADERA 452 Y SUCRE	activa98.7@hotmail.com
Oscar	Castro	Director general de La voz de los lagos	La voz de los lagos	62600612	987006038	J.J.FLORES 1155 Y AV JAIME RIVADENEIRA	ingcastro@radioloslagos.ec

Oliver	Bonifaz	Presentador	EXA Ibarra	(06) 295-6007	998756432	Pedro Moncayo 22-11	info@exaibarra.com
Mireya	Navarrete	Director General	Radio Canela	62952500	998765367	SANCHEZ CIFUENTES 1070 Y VELASCO EDIFICIO LA PREVISORA	directoribarra@canelaradio.com
Marlene	Herrea	Gerente de Radio América	Radio América	62641742/ 062641740/ 62641742	998910975	SANCHEZ CIFUENTES 1075 Y VELASCO ESQUINA	leitoy2002@yahoo.com
Carlos	Sandoval	Dirección General	Radio Más	62921127	984385503	Otavalo 593	http://www.gruporadialimbabura.com/

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Tras haber realizado una investigación académica sobre la comunicación estratégica organizacional se pueden determinar una serie de conclusiones y recomendaciones a considerar durante el proceso del proyecto práctico que se realizará en la empresa nacional Indutexma Textiles.

Como se vino mencionando durante todo el estudio, uno de los puntos a recordar de esta investigación es que en la actualidad la comunicación está en todos los procesos, contextos y acciones que ocurren durante el mundo actual. Esta al hacer parte de todos lo que ocurre es indispensable pues determina el resultado de las estrategias, genera las interacciones entre públicos interrelacionados y permite la creación de vínculos entre los mismos. Y es por esto que se debe considerar como una pieza fundamental de cualquiera de los objetivos o planes que se quieran emprender.

Por otro lado, se debe recalcar que la comunicación que actualmente se desarrolla en el campo empresarial, es estrictamente estratégica y debe cumplir los parámetros que la caracterizan con el fin de asegurar el éxito. Esta debe siempre ser una fuente de creación de vínculos a largo plazo entre las instituciones y los stakeholders de las mismas, pues solo así logrará que sus relaciones con estos sean estables y productivas para el cumplimiento de los objetivos.

En lo que respecta a la comunicación organizacional, concluir que a pesar de tener un campo de acción tan grande, la misma siempre debe conservar sus lineamientos es extremadamente necesario. Como se observó, esta no solo ocurre y se

desarrolla en el campo interno sino externo de una empresa, lo mismo que le brinda un valor y una importancia determinante pues demuestra que toda acción o estrategia que la empresa realice esta directamente relacionada con este campo. Pero si bien es cierto que no existen verdades, teorías o conceptos únicos de estos temas, si se puede decir que el complemento de los existentes demuestra cada vez más que la comunicación organizacional no es una moda es una necesidad clara que tienen las organizaciones pues se conoce que solo así estas podrán lograr el cumplimiento efectivo de sus objetivos institucionales.

En cuanto a los métodos de investigación que existen dentro de este campo de la comunicación, principalmente en lo que respecta a la auditoría de comunicación, se debe recordar la importancia de desarrollar con suma objetividad y amplitud. En este caso es importante recordar evitar los sesgos de percepciones o los juicios sin evidencias, pues como se conoce ésta tiene como objetivo el identificar de manera exacta las necesidades y realidades comunicacionales a las que se enfrenta una organización con el fin de poder proporcionar soluciones viables y válidas para cada tipo de institución.

Finalmente en cuanto a la identidad corporativa, se puede concluir que es el resumen general de lo que las organizaciones constantemente ponen en juego al momento de emprender interacciones con sus públicos de interés y por lo tanto es de suma importancia prestar atención a sus bases y a su desarrollo y estabilidad en el mercado. Para esto es recomendable realizar seguimientos e investigaciones

constantes que permitan medir periódicamente el estado de cada uno de sus elementos.

En conclusión general, con el fin de realizar con efectividad un caso práctico de comunicación organizacional, es indispensable contar con las herramientas teóricas necesarias para poder desarrollar con plenitud y exactitud los procesos y estrategias comunicacionales, para no solo hacer uso de la teoría como parte académica sino para lograr la creación de opciones y soluciones ideales para cada tipo de cliente, en este caso Indutexma, que permitan que en el mundo real se obtenga un cumplimiento de objetivos y proyectos que favorezcan al posicionamiento interno y externo, al igual que a la reputación de una organización.

En lo que respecta a la campaña de comunicación interna, se debe partir del hecho de que Indutexma Textiles es una organización importante dentro mercado nacional que cuenta con un potencial comunicacional que permite crear campañas y estrategias comunicacionales que contribuyen al desarrollo y al éxito de la empresa. Tras haber realizado una investigación a profundidad de su realidad actual en cuanto al campo de comunicación interna, fue posible realizar la campaña presentada como método de solución para las necesidades que esta presenta como institución. Como se mencionó anteriormente, el objetivo principal de esta propuesta era generar una campaña que apelara a los sentimientos de los colaboradores y miembros de la organización, en los que se empezará a desarrolla un mayor sentido de pertenencia respecto a Indutexma. Es por esto que se elige al nacionalismo como hilo conceptual de la campaña y se concluye que este permitirá crear una cercanía con los

colaboradores, en la que estos sean miembros activos de la organización y sean piezas indispensables de la misma.

Es importante recordar el hecho de que Indutexma no cuenta con un departamento de comunicación establecido que controle el contenido y estrategias puntuales de comunicación, y por lo tanto se debe invertir en reforzar los temas que cada una de las campañas individuales promueve será necesario para lograr el éxito que estas buscan obtener. Para esto hay que mencionar que la implementación de herramientas por área, la segmentación de la información, y el cuidado de las diferentes necesidades comunicacionales que surgen en la institución deben ser previstas con una planificación anticipada y deben ser tratadas bajo la misma unidad comunicacional que se establezca. Esto es importante pues las organizaciones son organismos vivos que requieren de una gestión constante, especialmente en los de acción que están directamente relacionados con los colaboradores, como la comunicación.

Es por esto que se recomienda que al momento de implementar la campaña se preste atención a la importancia de desarrollar de manera clara las estrategias, y que cada una de ellas esté direccionada a construir este sentimiento de orgullo organizacional por parte de los miembros de la organización. Pues si bien es cierto que es una empresa con grandes potenciales comunicacionales y que cuenta con un apoyo de la alta dirección para el desarrollo de este campo, esta debe ejecutar con visión las acciones pues solo así irá construyendo una República Indutexma que no solo sea reconocida en sus públicos internos, sino que sea valorada por los demás actores del

mercado y la competencia. Por lo tanto, se recomienda explotar las oportunidades de comunicación que existen dentro la empresa y empezar a entablar un vínculo cercano con sus colaboradores, pues son estos el públicos principal de la misma.

Finalmente, para la campaña global, se debe recordad que el objetivo principal que tenía esta propuesta, crear estrategias de comunicación externa que durante un año contribuyan al posicionamiento institucional de Indutexma, y el vínculo cercano que tiene esta organización con sus públicos objetivos; estas enfocadas en resaltar los atributos de la empresa y su identidad competitiva y valiosa dentro del mercado. Es importante determinar que los públicos fueron elegidos con base en la planificación estratégica de la empresa y las necesidades fueron identificadas tras el análisis cualitativo de la situación actual de la empresa. Por lo tanto, se puedo observar que estas están alineadas a los objetivos de la organización.

Es importante tener en cuenta que estas buscan posicionar a la marca como una generadora de experiencias y vínculos, más que una empresa que tiene un único fin comercial. Se cree que esto es indispensable pues solo así se puede entablar vínculos con los públicos a largo plazo y de mayor influencia. Para la creación de cada uno de las campañas se utilizaron fortalezas de las organización, por lo que se recomienda que se maneje una coherencia en los mensajes para poder obtener un mayor nivel de éxito en la implementación de cada una de la campañas.

Al igual que hacer un seguimiento detenido de la implementación de cada una de las campañas para evitar que las mismas caigan en el enfoque de publicidad, o

pierdan la claridad de sus mensajes. Es importante que tanto la empresa como sus colaboradores se comprometan a proyectar y comunicar estas campañas, pues el público externo es el principal comunicador de la organización. Por ejemplo, en el caso de los cambios de RSC, si los empleados no están inmersos en este proyecto, el resultado de la campaña no será positivo pues no habrá coherencia con lo que se dice y se hace. Finalmente, se debe hacer un seguimiento de presupuesto pues la estimación se hace por encima de lo que un auspicio o gestión puede lograr.

BIBLIOGRAFÍA

- AB Comunicaciones (2009) Commquake. Cómo sortear los temblores de la comunicación interna. UCEMA Jornadas de Actualización de RRHH. Recuperado el 11 de octubre de 2015 de: https://www.ucema.edu.ar/rrhh2009/download/brandolini_jornadas_ucema.pdf
- Acosta, J. A. (2015, 03). *Revista: Contribuciones a la Economía*. Retrieved from LOS “STAKEHOLDERS” COMO VENTAJA COMPETITIVA EN EL SECTOR EMPRESARIAL: <http://www.eumed.net/ce/2015/1/stakeholders.html>
- Antezana, M. (2011, 07 26). *Conexión Esan* . Retrieved from Comunicacionalmente, quién es un Stakeholder: <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2011/07/26/comunicacionalmente-quien-es-un-stakeholder/>
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblio.
- Antezana, M. (2011, 07 26). *Conexión Esan* . Retrieved from Comunicacionalmente, quién es un Stakeholder: <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2011/07/26/comunicacionalmente-quien-es-un-stakeholder/>
- Asociación Nacional Dircom (s.f). ¿Quién es y qué hace un DirCom?. Recuperado el 11 de octubre de 2015 de: <http://www.improvingsl.com/quien-es-y-que-hace-un-dircom-director-de-comunicacion/>
- Brandolini, A., Gonzáles, M., y Hopkins, N. (2009). *Comunicación Interna. Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- BBC Noticias. (2014). *¿Qué es comunicación?* . Retrieved from BBC: <http://www.bbc.co.uk/schools/gcsebitesize/business/people/communicationrev1.shtml>
- Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano-Alemana. (2016). *Responsabilidad Social Empresarial - RSE*. Retrieved from <http://ecuador.ahk.de/es/servicios/responsabilidad-social-empresarial/>
- Company & Words (s.f) *Comunicación Interna*. Recuperado el 11 de octubre de 2015 de: <https://companywords.wordpress.com/comunicacion-interna-2/>
- Contreras, H. (2014). *Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional: caso Banco de Ve / grupo Sa*. Retrieved from <http://www.rppnet.com.ar/comorganizacional.htm>
- Costa, J (s.f). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Club de Periosimo. (2014). *La importancia del nacionalismo*. Obtenido de Club de Periodismo CAG: <https://clubperiodismocag.wordpress.com/2014/06/19/la-importancia-del-nacionalismo/>
- Duarte, C. (2012, 02 03). *Gerencie.com*. Retrieved from La Responsabilidad Social Corporaiva : <http://www.gerencie.com/responsabilidad-social-empresarial-rse.html>
- EcuRed. (2016). *Comunicación* . Retrieved from EcuRed: <http://www.ecured.cu/Comunicación>

- EcuRed (2015) Comunicación Interna. Recuperado el 11 de octubre de 2015 de:
http://www.ecured.cu/index.php/Comunicación_interna
- Imelda Rodríguez, M. H. (2010). *Lenguaje no verbal*. España: Netbiblo.
- Instituto Americano de Formación e Investigación. (s.f). *Comunicación con PNL*. Retrieved from Instituto Americano de Formación e Investigación:
http://www.iafi.com.ar/pnl/articulos-pnl/pnl_comunicacion.php
- Llanos, L. (2013, 11 18). *Educamericias*. Retrieved from ¿Por qué es importante para las empresas incorporar la RSE?:
<http://www.educamericias.com/articulos/reportajes/%C2%BFpor-que-es-importante-para-las-empresas-incorporar-la-rse>
- Lomonosov, F.B. (1999) El problema de la comunicación en Psicología.
- Lozano, J. (2009). *"La empresa ciudadano como la empresa responsable y sostenible"*. España: Ed. Trotta.
- Means, T. (2010). *Business Communication*. USA: South-Western CENGAGE Learning.
- Muñiz, R. (2015) Comunicación Interna. Recuperado el 11 de octubre de 2015 de:
http://www.ecured.cu/index.php/Comunicación_interna
- n.a. (2014, 07 13). *Expok*. Retrieved from ¿Qué son los stakeholders? El caso Cruz Azul: <http://www.expoknews.com/que-son-los-stakeholders/>
- n.a. (s.f). *Capítulo 2, Comunicación Organizacional*. Retrieved from Catarina Udlap: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_t_mj/capitulo2.pdf
- n.a. (s.f). *La comunicación humana, las funciones del lenguaje*. Retrieved from La comunicación humana, las funciones del lenguaje :
<http://roble.pntic.mec.es/msanto1/lengua/1comunic.htm>
- n.a. (s.f). *Responsabilidad Social Empresarial (RSE)*. Retrieved from Idealist:
<http://www.idealistas.org/info/Recursos/Rse>
- Pimienta, M. (2013). *La auditoría de comunicación interna*. Retrieved from Revista Dircom: <http://www.revistadircom.com/redaccion/interna/1445-la-auditoria-de-la-comunicacion-interna.html>
- Ramírez, V. L. (2015). *La importancia de la Comunicación Organizacional Eficaz*. Retrieved from Milenio.com:
http://www.milenio.com/firmas/expresiones_udlap/importancia-comunicacion-organizacional-eficaz_18_495730467.html
- RIVERA, A. A. (2014, 02 03). *EOI*. Retrieved from Los Beneficios de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para las empresas:
<http://www.eoi.es/blogs/embacon/2014/02/03/los-beneficios-de-la-responsabilidad-social-empresarial-rse-para-las-empresas/>
- Sánchez, C. C. (2009). *En busca de la calidad en la Comunicación Organizacional: la auditoría de comunicación*. Retrieved from
http://conferencias.ulusofona.pt/index.php/sopcom_iberico/sopcom_iberico09/paper/viewFile/393/388
- Tironi, E., & Cavallo, A. (n.d.). *Comunicación Estratégica*. Taurus.

- Thompson, I (2008) Definición de Comunicación. Recuperado el 11 de octubre de 2015 de: <http://www.promonegocios.net/comunicacion/definicion-comunicacion.html>
- Uroz, J., Plaza, J., & Burgos, J. d. (2010). *Grupos de interés y Gestión deportiva: un estudio aplicado a la UD Almería*. Almería: Universidad de Almería.
- Xifra, J. (2010). *Relaciones Públicas, Empresa y Sociedad*. Editorial UOC.

GLOSARIO

A

auditoría. *See*

C

campana, 113, *See*
 campañas. *See*
 colaboradores. *See*
 comunicación organizacional. *See*
 comunicación,. *See*

D

dinámica. *See*

E

Ecuador, 65, 76, 82
 empresa. *See*
 Estrategia Creativa.. *See*
 estrategias. *See*

I

identidad corporativa. *See*
 Indutexma. *See*
 institucional. *See*

O

objetivos. *See*
 organizaciones. *See*

P

públicos. *See*

R

relaciones. *See*

S

stakeholders. *See*

T

Tácticas.. *See*

V

vínculos. *See*

ANEXO A – ENCUESTA DE COMUNICACIÓN PARA INDUTEXMA TEXTILES

Evaluación de Comunicación

Ayúdenos 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.

El objetivo de esta encuesta es conocer su opinión acerca del ambiente en donde se desarrolla su trabajo diario, dentro de INDUTEXMA.

Esta encuesta dura aproximadamente 10 minutos.

Área _____

A NIVEL DE IDENTIDAD

1. ¿Cuál de las siguientes considera usted que es la misión de INDUTEXMA?
 - a. Producir telas de calidad en el mercado ecuatoriano.
 - b. Innovar la industria de la moda textil.
 - c. Somos una fábrica textil ecuatoriana que busca crear nuevos productos para el mercado nacional e internacional.
 - d. Somos una empresa que innova en el industria de la moda textil, creando diseños para satisfacer la necesidad de nuestros clientes

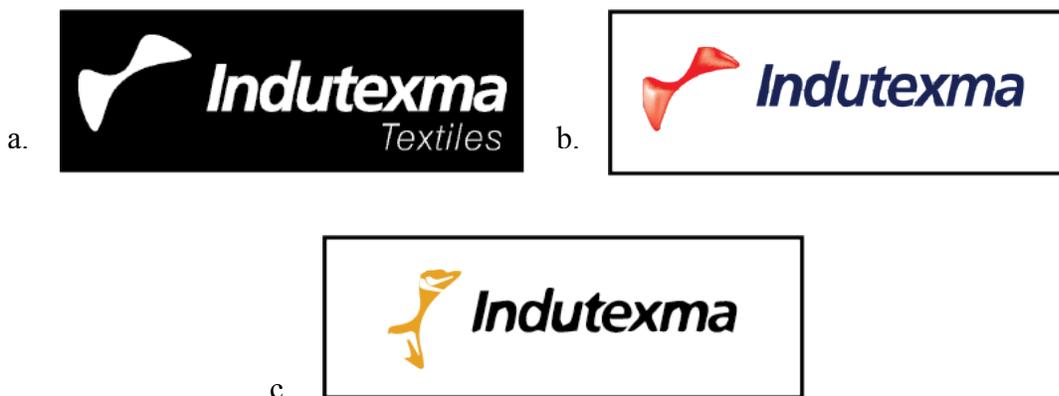
2. La visión de IDUTEXMA es:
 - a. Consolidar nuestra cultura de calidad y tecnología de punta en toda la cadena de valor, que nos garantiza ser líderes en la producción, comercialización de productos y servicios textiles de excelencia, superando las expectativas de nuestros clientes.
 - b. Ser la marca número uno del Ecuador en fabricación de textiles, que garantice la calidad de nuestros productos hacia nuestros clientes.
 - c. Crecer en todo el Ecuador para ser una marca reconocida en el mercado nacional e internacional.
 - d. Ser la industrial textil más grande del Ecuador.

3. ¿Cuáles son los valores con los que usted identifica a INDUTEXMA? (encierre cinco opciones)

a. Integridad	d. Disciplina
b. Nobleza	e. Responsabilidad
c. Amabilidad	f. Unidad

- g. Puntualidad
- h. Trabajo en equipo
- i. Excelencia
- j. Mejora continua
- k. Experticia
- l. Actitud
- m. Pasión

4. ¿Cuál de las siguientes opciones es el logo de INDUTEXMA?



A NIVEL DE COMUNICACIÓN / HERRAMIENTAS

5. Sobre las carteleras, usted considera que son:

Claras	SI	NO
Personalizadas	SI	NO
Fáciles de leer	SI	NO
Bien ubicadas	SI	NO
Actualizadas	SI	NO
Visualmente atractiva	SI	NO

6. ¿Considera que los canales de comunicación le informan sobre los riesgos y las medidas de prevención relacionadas con su puesto de trabajo?

SI NO

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) Intranet 1 2 3 4 5
- b) Correo electrónico 1 2 3 4 5
- c) Reuniones personales 1 2 3 4 5
- d) Rumores 1 2 3 4 5
- e) Vía telefónica 1 2 3 4 5

8. ¿Qué tipo de información recibe a través de las diferentes herramientas? Señale 4

- a. Reglamentos internos

- b. Eventos institucionales
- c. Horarios de trabajo
- d. Fechas cumpleaños
- e. Novedades de la industria textil
- f. Nuevos puestos de trabajo disponibles
- g. Cambios en la estructura organizacional

9. ¿Cómo quisiera que se le comuniquen aspectos sobre lo que pasa en la organización?
SEÑALE 3

- | | |
|------------------------------------|---------------------------------|
| a. Mail | d. Reuniones con su jefe y área |
| b. Vía Whatsapp o mensaje de texto | e. En las carteleras |
| c. Plataformas como redes sociales | f. En circulares |
| | g. Intranet |
| | h. Vía telefónica |

A NIVEL DE COMUNICACIÓN / CANALES

10. Considera que la comunicación que se tiene dentro de la organización es?

- a. Muy eficiente
- b. Eficiente
- c. Poco eficiente
- d. Nada eficiente

11. Marque la respuesta que según su experiencia diaria. La información que se entrega por medio de las herramientas emitidas por IDUTEXMA es:

Veraz	SI	NO
Objetiva	SI	NO
Útil	SI	NO
Efectiva	SI	NO
Oportuna (a tiempo)	SI	NO
Simple	SI	NO
Interesante	SI	NO

12. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir sobre INDUTEXMA, 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.
- g) Nuevos puestos de trabajo
- h) Eventos deportivos en la empresa
- i) Otro: _____

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

- a) Del jefe al empleado _____
- b) Del empleado al jefe _____
- c) Entre áreas _____

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

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

15. ¿Conoce usted quién es el encargado(a) de comunicarle a los empleados temas relacionados con la empresa?

SI NO

¿Quién? _____

16. ¿Ha realizado usted alguna sugerencia a la dirección de la empresa?

SI NO

17. ¿Qué tan satisfecho quedó usted con la respuesta?

- Completamente satisfecho
 Satisfecho
 Insatisfecho
 Completamente insatisfecho

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

	SI	NO
A. Me ayuda cuando lo necesito		
B. Conoce bien mi trabajo		
C. Me evalúa de forma justa		
D. Se preocupa en escucharme		
E. Está dispuesto a promocionarme		
F. Me exige de forma razonable		

19. Tiene alguna recomendación sobre cómo mejorar la relación entre empresa y empleados.

Gracias por su colaboración

