

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas**

**Auditoría y Plan de Comunicación para el Hospital Docente  
de Especialidades Veterinarias de la USFQ**

**Trabajo de Investigación.**

**Patricio Starnfeld Llamazares**

**Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas**

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

Quito, 20 de diciembre de 2016

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

**HOJA DE CALIFICACIÓN  
DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Auditoría y Plan de Comunicación para el Hospital Docente de Especialidades  
Veterinarias de la USFQ**

**Patricio Starnfeld Llamazares**

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico

Gustavo Cusot, MA

Firma del profesor

Quito, 20 de diciembre 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: Patricio Starnfeld Llamazares

Código: 00007325

Pasaporte: 28169955N

Lugar y fecha: Quito, 20 de diciembre de 2016

## RESUMEN

Bajo los nuevos paradigmas de la administración y la gestión de organizaciones, la comunicación organizacional ha tomado un lugar primordial por su probada importancia en el cumplimiento de los objetivos. Se ha transformado en un eje transversal de la gestión corporativa que permite construir, gestionar y potenciar la identidad, así como consolidar la reputación de las organizaciones. Las organizaciones que implementan un plan estratégico de comunicación basados en las recomendaciones metodológicas y las herramientas que analizamos a continuación tienen mayores probabilidades de lograr sus objetivos y trascender antes sus públicos. A través de este marco teórico se busca identificar los componentes más representativos de esta materia y analizar las diferentes propuestas teóricas de la comunicación organizacional. Este marco de referencia sustenta el posterior desarrollo de una auditoría y las respectivas campañas de comunicación interna y global realizadas con el Hospital Docente de Especialidades Veterinarias-USFQ.

Palabras clave: Plan de comunicación, auditoría, estrategia, global, interna.

## **ABSTRACT**

Under the new organizational management's paradigms, organizational communication has taken a central place reaching the objectives for its proven importance. It has become a transversal axis of corporate management that allows to build, manage and enhance the identity, and strengthen the organizational reputation. Organizations implementing a strategic communication plan based on the recommendations and methodological tools analyzed below are more likely to achieve their goals and transcend before their public. Through this theory framework we will identify the most representative components of this matter and analyze the different theoretical proposals of organizational communication. This framework supports the further development of a communicational audit and the respective campaigns of internal and global communication made for the Hospital Docente de Especialidades Veterinarias-USFQ.

Key words: Communication plan, audit, strategy, global, internal.

## **TABLA DE CONTENIDO**

<b>1.</b>	<b>Introducción.....</b>	<b>8</b>
<b>2.</b>	<b>Desarrollo .....</b>	<b>9</b>
2.1.	<b>La comunicación.....</b>	<b>9</b>
2.2.	<b>Comunicación organizacional .....</b>	<b>12</b>
2.3.	<b>Identidad, imagen y reputación.....</b>	<b>19</b>
2.4.	<b>Comunicación interna .....</b>	<b>26</b>
2.5.	<b>Auditoria de comunicación interna.....</b>	<b>33</b>
2.6.	<b>Comunicación global: comercial e institucional.....</b>	<b>36</b>
<b>3.</b>	<b>AUDITORIA DE COMUNICACIÓN INTERNA DEL HOSPITAL DOCENTE DE ESPECIALIDADES VETERINARIAS DE LA USFQ .....</b>	<b>40</b>
3.1.	<b>Objetivos de la auditoría.....</b>	<b>40</b>
3.2.	<b>Identidad corporativa.....</b>	<b>40</b>
3.3.	<b>Estructura Organizacional .....</b>	<b>42</b>
3.4.	<b>Entrevista .....</b>	<b>42</b>
3.5.	<b>Encuesta.....</b>	<b>43</b>
3.6.	<b>Focus Group .....</b>	<b>55</b>
3.7.	<b>Principales problemas encontrados .....</b>	<b>58</b>
<b>4.</b>	<b>CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN INTERNA .....</b>	<b>60</b>
4.1.	<b>Objetivo General.....</b>	<b>60</b>
4.2.	<b>Tema principal de las campañas .....</b>	<b>60</b>
4.3.	<b>Campaña I: Identidad Corporativa.....</b>	<b>61</b>
4.4.	<b>Campaña II: Incorporación de valores.....</b>	<b>64</b>
4.5.	<b>Campaña III: Mejoramiento clima laboral.....</b>	<b>66</b>
4.6.	<b>Campaña IV: Fortalecimiento de comunicación .....</b>	<b>69</b>
<b>5.</b>	<b>CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN GLOBAL .....</b>	<b>73</b>

<b>5.1.</b>	<b>Mapa de públicos.....</b>	<b>73</b>
<b>5.2.</b>	<b>Método de investigación .....</b>	<b>73</b>
<b>5.3.</b>	<b>Entrevista .....</b>	<b>73</b>
<b>5.4.</b>	<b>Encuesta.....</b>	<b>74</b>
<b>5.5.</b>	<b>Problemas encontrados .....</b>	<b>75</b>
<b>5.6.</b>	<b>Objetivo general .....</b>	<b>76</b>
<b>5.7.</b>	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>76</b>
<b>5.8.</b>	<b>Tema principal de la campaña .....</b>	<b>76</b>
<b>5.9.</b>	<b>Campaña 1: Comunicación Global.....</b>	<b>77</b>
<b>5.10.</b>	<b>Campaña 2: Educomunicación .....</b>	<b>82</b>
<b>5.11.</b>	<b>Campaña 3: Curso para veterinarios.....</b>	<b>86</b>
<b>5.12.</b>	<b>Campaña 4: Medios de comunicación .....</b>	<b>89</b>
<b>6.</b>	<b>Conclusiones .....</b>	<b>92</b>
<b>7.</b>	<b>Conclusiones y recomendaciones de la Auditoría .....</b>	<b>93</b>
<b>8.</b>	<b>Referencias bibliográficas .....</b>	<b>95</b>

# 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones modernas han incorporado la comunicación como un factor de gran importancia para el cumplimiento de sus metas, por su enorme potencial estratégico y por los beneficios comprobables que le trae a la organización. Viviendo bajo el nuevo paradigma del conocimiento y las comunicaciones, la capacidad de crear, gestionar y diagnosticar el comportamiento comunicacional se ha transformado en un valor fundamental. La identidad, la imagen y la reputación se presentan como los activos intangibles de mayor peso dentro de todo tipo de organizaciones sin importar su objeto, sin distinción de si es privado, público o sin fines de lucro.

Este trabajo se centra en el análisis de las propuestas teóricas de los autores de habla hispana que han marcado los aportes más significativos sobre comunicación organizacional. Está estructurado de forma que se presenten los temas desagregando los conceptos y presentando diferentes propuestas teóricas más representativas que han marcado la evolución de la comunicación organizacional.

La construcción de un marco teórico sobre la comunicación organizacional permite identificar la evolución que ha tenido esta temática en el desarrollo de la gestión corporativa. Al mismo tiempo ayuda a identificar los conceptos más representativos de teóricos y especialistas en la materia, respaldando desde un espacio analítico académico el ejercicio de auditoría de comunicación interna y las campañas de comunicación interna y global que se desarrollaron dentro del Hospital Docente de Especialidades Veterinarias de la Universidad San Francisco de Quito.

## **2. DESARROLLO**

### **2.1. La comunicación**

El estudio de la comunicación tiene una extensa historia desde los orígenes de la filosofía aristotélica hasta las propuestas teóricas más modernas de la comunicación de masas y medios informatizados. A través de la historia humana se ha tratado de explicar y estudiar la naturaleza de la comunicación desde muchas disciplinas como la filosofía, psicología, sociología, inclusive en la actualidad desde la propia disciplina de los estudios de la comunicación.

Ante todo debemos entender la comunicación como un fenómeno inherente al ser humano. Aquí evitaremos entrar en la discusión si otros seres vivos también tienen y utilizan la capacidad de comunicarse puesto que dichas capacidades distan completamente de la evolución comunicativa del ser humano. Sobran evidencias que el ser humano ha llevado la comunicación a una dimensión que sobrepasa el tiempo y el espacio, permitiendo que sea el eje del desarrollo y la evolución de la humanidad.

Desde los orígenes del ser humano, éste ha buscado los mecanismos para transmitir información que le permita sobrevivir y trascender a las futuras generaciones. La humanidad por su inherente carácter social tuvo la necesidad de comunicarse utilizando todos los medios que tenía a su alcance. Nuestros antepasados primitivos empezaron a utilizar sonidos y gestos con el objetivo de transmitir información sobre su entorno, al menos esa es la teoría más aceptada por los teóricos en la actualidad (Berlo, 2008).

Posteriormente inicia la desvinculación entre el emisor y el receptor por medio de pictogramas dibujados en piedra que representaban su realidad y permitían transmitir un mensaje que trascendía un momento específico. Es ahí que la comunicación tiene su primer bifurcación entre el lenguaje verbal y el escrito. A partir de ese momento la comunicación escrita, cuya complejidad era mayor que la verbal, tuvo un carácter de herramienta de poder. Aquellos que ostentaban el poder eran quienes podían utilizar, producir y reproducir el lenguaje escrito.

Con el desarrollo del ser humano la comunicación fue cambiando su carácter de representación del entorno y la realidad momentánea para incorporar pensamientos más complejos. Las ideas abstractas eran cada vez más complejas y su comunicación requería instrumentos cada vez más avanzados. En este proceso surgen los ideogramas que fueron apareciendo con las primeras civilizaciones que requerían transmitir y documentar información e ideas. Los medios sobre los cuales se estructuraban los mensajes fueron evolucionando desde el tallado en piedra hasta medios más versátiles como los pergaminos antiguos que facilitaban su almacenamiento y transporte.

Con el crecimiento y la dispersión de las civilizaciones sobre extensiones más amplias se volvió indispensable que los mensajes puedan ser trasladados por largas distancias. Ya para esta época la expansión de las fronteras comerciales motivó a introducir los primeros conceptos de marca. Se utilizaban sellos para identificar el origen de la mercadería con el objetivo de reconocer su calidad y procedencia.

La evolución del lenguaje y la comunicación fue permanente durante los siguientes siglos permitiendo una constante expansión y diversificación de las lenguas así como en la complejidad y uso que se le dio a la comunicación. Durante todos esos siglos el uso de ciertas lenguas habladas y la escritura se mantuvo reservada para los grupos de poder.

Recién en 1444 surge una transformación significativa en la comunicación con la invención de la imprenta moderna. Aunque antiguamente en algunas civilizaciones ya se conocían y utilizaban sistemas de impresión muy rudimentarios basados en sellos tallados el invento de Johannes Gutemberg transformó por completo la comunicación escrita. Este proceso permitió la masificación de la escritura y se inició la democratización del conocimiento, aunque su alcance reducido se mantuvo como herramienta de poder durante muchos siglos más.

Durante los siguientes cuatrocientos años la evolución de la comunicación no fue significativa aunque si el alcance que tuvo la generación de contenidos y escritos durante el renacimiento.

Es recién a mediados del siglo XIX que la comunicación inicia otra gran transformación, esta vez con la introducción del telégrafo de Morse que imponía un nuevo concepto de tiempo en la comunicación. La inmediatez de la comunicación por este medio revolucionó la sociedad moderna permitiendo transmitir mensajes relativamente sencillos en tiempo real.

Este avance tecnológico dio paso a la vertiginosa evolución de las comunicaciones modernas y en 1871 Antonio Meucci creó el teléfono. Ya entrado el siglo XX la invención de la radiodifusión la transformó la emisión masiva de mensajes. El auge de la radio cayó frente al invento de la televisión que introducía la trasmisión de imágenes en tiempo real. Así sucesivamente también la televisión fue evolucionando pero ya entrado el siglo XXI ha perdido espacio frente a la revolución del Internet.

A modo de resumen trataré de presentar las principales dimensiones sobre las cuales se ha analizado la comunicación como fenómeno humano y social.

Ya desde la Grecia antigua se puede evidenciar el interés en la comprensión y estudio de la comunicación, siendo Aristóteles quien se pronunció sobre el significado de este término, definiéndolo como “"todos los medios de persuasión que tenemos a nuestro alcance”.

Kreps (1995), en su libro *La comunicación en las Organizaciones*, propone que “la comunicación humana ocurre cuando una persona responde a un mensaje le asigna significado” Recalcando que las dos partes claves de esta definición son el mensaje y el significado. “Los mensajes son cualquier símbolo al que la gente presta atención y para el que se crea un significado en el proceso de comunicación.”

Por su parte Santoro (1980) define la comunicación como “el mecanismo por medio del cual existen y se desarrollan las relaciones humanas, es decir, todos los símbolos de la mente junto con los medios para transmitirlos a través del espacio y preservarlos en el tiempo”.

De esta forma podemos definir la comunicación como el proceso por el cual uno o más individuos transmiten mensajes, entendidos como símbolos e ideas, que son interpretados por

uno o más receptores, quienes dan significado al mismo. En este proceso no se puede descartar la intencionalidad del emisor de transformar o persuadir al receptor al momento de estructurar dicho mensaje.

Según Kreps (1995) existen dos tipos de mensajes externos, los verbales y los no verbales. Dentro de los verbales se encuentran el uso de las palabras y el idioma, tomando en cuenta los hablados como los escritos, por otro lado los mensajes no verbales involucran una amplia gama de mensajes sin palabras, desde los gestos y “movimientos hasta las señales del entorno, que las personas reciben y a los que asignan significado”.

## **2.2. Comunicación organizacional**

La comunicación organizacional tiene sus orígenes con el nacimiento de las organizaciones empresariales y la transformación del trabajo individual por el proceso de industrialización. Con el crecimiento de las empresas y la complejidad administrativa que esto representó, la comunicación tomó un rol fundamental. A medida que fueron creciendo cada vez más las organizaciones la relevancia de la comunicación se tornó en un factor indispensable para la gestión y administración.

Al inicio la comunicación corporativa estuvo muy relacionada a la marca y al producto como herramienta de identidad gráfica (Ventura, 2000) en la que se utilizaba exclusivamente el diseño gráfico y la tipografía para transmitir una identidad corporativa. Con el pasar de los años se fueron introduciendo nuevos factores en esa construcción de identidad, hasta la actualidad, donde la complejidad de esa comunicación tiene una enorme cantidad de factores, herramientas y procesos.

Se considera que desde mediados de los años cincuenta la comunicación organizacional empezó a tener mayor interés por parte del mundo académico, pero no es sino hasta inicios de la década de los ochenta que la producción científica y académica empieza a dar mayor

profundidad conceptual a este tema (Torres, 2011). Tomando en cuenta que la comunicación organizacional está ligada directamente a los modelos de gestión y dirección de las organizaciones es natural que todo el desarrollo teórico esté igualmente ligado.

Actualmente, la mayoría de las referencias bibliográficas sobre la historia de la comunicación organizacional hacen un recuento de los diferentes modelos de gestión organizacional. En este sentido Anabela Felix (2014) se basa principalmente en el análisis de Kreps (1995) y hace un recorrido histórico sobre los diferentes enfoques que se presentaron desde inicios del siglo XX hasta la actualidad. A continuación se presenta un breve resumen de esta revisión realizada por Felix (2014).

#### Modelo Clásico

En este proceso reconoce el inicio con el modelo clásico con autores como Weber, Fayol y Taylor. Este último, quizás el más reconocido por su teoría Tayloriana de administración “limita la mera difusión de información en la dirección “hacia abajo”, siguiendo la jerarquía predeterminada. Los subordinados tienen acceso únicamente a los datos estrictamente necesarios para su tarea: las órdenes, normas, métodos de operación. El trabajo se realiza de forma individual, y se traduce en la especialización y el aislamiento. (Felix, 2014).

Citando a Fisher, Felix (2014) recoge que desde esa perspectiva se veía a la organización como un sistema cerrado sin otro contacto con su entorno que la comunicación comercial. La autora reconoce que esta visión mecanicista, muy propia de la época, “deshumanizaba la comunicación, centrándose en que esta debía ser exclusivamente formal y centralizada con el objetivo de optimizar los procesos de producción.

### Modelo Humanista

En los años treinta surge un modelo humanista con algunas vertientes que vienen de la mano de autores de diferentes escuelas de pensamiento. Felix (2014) reconoce principalmente a tres: la escuela de Relaciones Humanas con autores como Lewin y Mayo, la escuela Motivacional liderada por Maslow y sus estudios sobre las necesidades humanas, y la escuela del Comportamiento Organizacional que reconoce la importancia de la comunicación informal como factor de cooperación a todos los niveles.

### Teorías Sociológicas

Este modelo se sustenta en las escuelas de pensamiento sociológico de los años setentas y ochentas con teóricos como Friedberg, Katz y Kahn que tienen una visión más integral de las organizaciones. Estos últimos plantearon el modelo de los sistemas sociales en los que se reconoce a las organizaciones como sistemas dinámicos que interactúan entre sí. Bajo estas teorías se incorporan conceptos como la comunicación multidireccional y la importancia de la cultura organizacional como un mecanismo para compartir los principios y construir las organizaciones.

### Enfoque de Cadena de Gestión

Propuesta por uno de los teóricos de la administración más influyentes del siglo XX Peter Drucker. Introduce en su propuesta de administración conceptos como la “participación, estrategia, gestión por objetivos, metas, toma de decisiones, contingencia” (Felix, 2014).

### Enfoque de Gestión Post Industrial

Algunos de los autores más reconocidos de este modelo de administración Post Industrial fueron Ouchi, Peters y Waterman, que plantearon un nuevo paradigma con el surgimiento de

nuevas tecnologías que hicieron del mundo un lugar más pequeño. Se introdujo el concepto de Global Village como analogía de la realidad globalizada de las organizaciones, la comunicación y la cultura. Dentro de esta propuesta teórica la comunicación asume un rol primordial dentro de las organizaciones y estas son concebidas como redes de comunicación en las que se reconoce la importancia de procesos informales de comunicación.

### Enfoques Contemporáneos

Desde fines del siglo XX hasta la actualidad se han presentado muchos cambios en la visión que se tiene de la comunicación y el espacio que debe ocupar dentro de las organizaciones. Autores como Davenport y Prusak, y Nonaka y Takeuchi introducen propuestas teóricas que priorizan el conocimiento (su generación, transmisión y reproducción) como uno de los objetivos fundamentales de la comunicación. Al mismo tiempo la masificación de tecnologías como el internet y la telefonía móvil han llevado a la comunicación de las organizaciones a un espacio virtual, descentralizado y extremadamente conectado, que trasciende las fronteras y transformó por completo el concepto de trabajo y organización que se tenía hasta entonces.

En este nuevo contexto el cambio ha sido radical, tal es así que Joan Costa (2004) propone que los cuatro pilares de las organizaciones tradicionales (capital, producción, administración y organización) quedaron obsoletos y que el nuevo paradigma de la competitividad, la innovación y los valores de las organizaciones son ahora: la identidad, la cultura, la comunicación y la imagen.

Con un acertado gráfico sobre la evolución que ha tenido la comunicación en su dimensión de valores y complejidad Costa (2014) presenta el siguiente esquema que ejemplifica como al pasar el tiempo se fue transformando el fenómeno de la comunicación haciendo más tangibles los valores y haciendo más complejo el proceso.

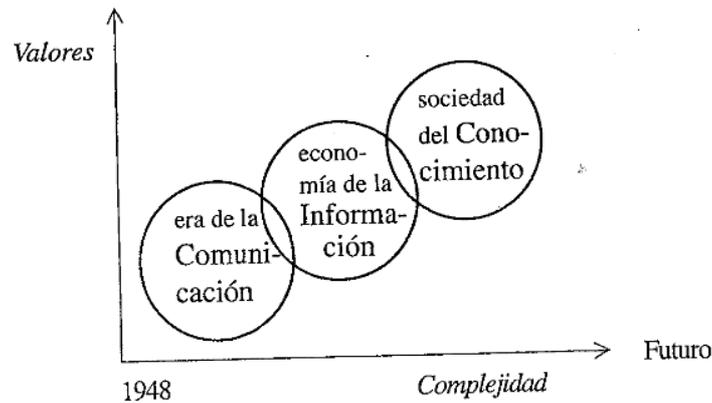


Figura 1. Costa, J. (2014)

En un mundo globalizado e informatizado, donde la información y el conocimiento fluyen al instante la comunicación corporativa se volvió indispensable. Desde el surgimiento de la economía de servicios la dependencia con la comunicación organizacional fue cada vez más fuerte y para la mayoría de empresas de servicios su principal activo es la identidad y la reputación. Por tal razón la comunicación es en la actualidad el capital, la maquinaria y la mano de obra de una empresa, haciendo analogía con las empresas de la edad industrial.

Aunque hemos resumido el proceso de construcción de lo que hoy se entiende por comunicación organizacional es oportuno presentar las diferentes perspectivas de autores contemporáneos al respecto con el objetivo de tener una aproximación conceptual más acertada.

Gary Kreps (1995), en su libro *La Comunicación en las Organizaciones* describe así la comunicación organizacional: "Es 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".

A su vez el teórico Mexicano Carlos Fernández Collado (1997) define la comunicación organizacional como el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio. (...) Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”.

Según la catedrática Irene Trelles (2002) “puede ser definida como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por tanto, no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes.”

Joan Costa (2002) propone en el libro Comunicación empresarial el nuevo paradigma de la comunicación organizacional en el que se definen como pilares estratégicos la identidad, la cultura, la acción, la comunicación y la imagen. En este sentido propone el siguiente esquema de vectores que simplifica la comprensión de su propuesta:

- 1.- Quien es (la empresa) equivale a su identidad
- 2.- Que hace se expresa en actos, decisiones, actuaciones.
- 3.- Que dice significa que comunica
- 4.- Que es para mí (la empresa) es la imagen
- 5.- El cómo los cuatro vectores se organizan y se manifiestan a través de la acción y la comunicación.

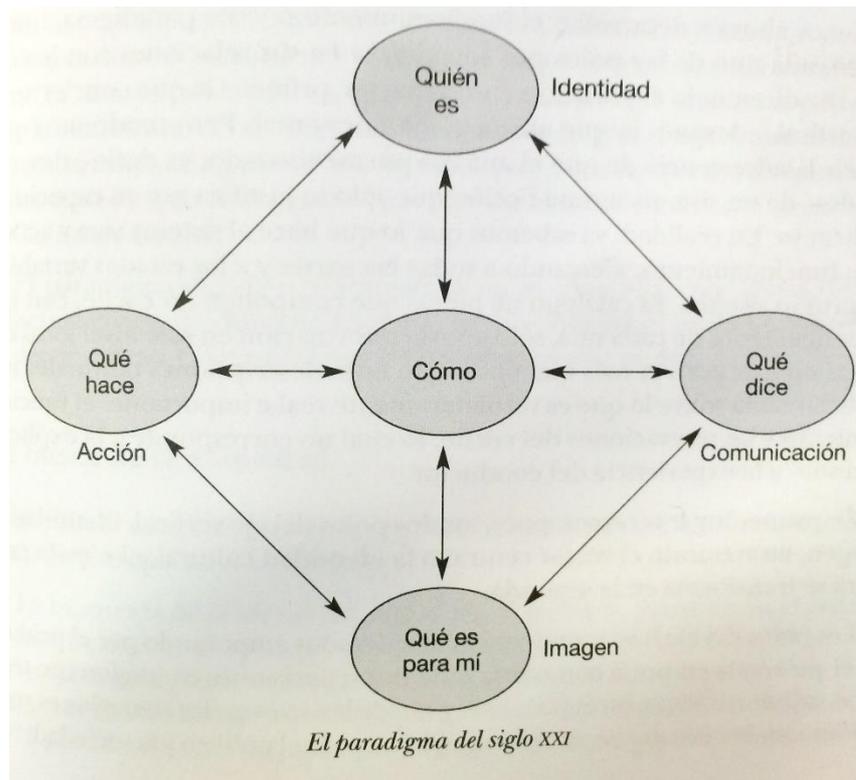


Figura 2. Costa, J. (2001)

Posiblemente una de las mejores caracterizaciones, de habla española, sobre la comunicación la propone el autor Joan Costa (2001) al proponer las cinco propiedades de la comunicación organizacional y su principio del triángulo de la comunicación.

- La principal propiedad es la definición del triángulo de la comunicación. Definida por los tres aspectos que la constituyen: Proyectual, vectorial e instrumental.
- La condición de transversalidad de la comunicación.
- La transformación de paradigma, promovidos por el desarrollo de los sistemas informatizados.
- La transformación del modelo de gestión y administración tradicional por un modelo de management en red.

- El surgimiento de una nueva figura directiva en la organización gestora de la comunicación.

La comunicación organizacional en la actualidad involucra dos grandes áreas de trabajo que, aunque deben verse como parte de una estrategia sinérgica, tienen enfoques de estudio y técnicas bien diferenciadas: la comunicación interna y la comunicación externa. Horacio Andrade (2005) en su libro *Comunicación Organizacional Interna* presenta la siguiente distinción entre la comunicación interna y la externa:

*“Comunicación Interna:* es el conjunto de actividades efectuadas por la 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 mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizaciones.

*Comunicación externa:* es el conjunto de mensajes emitidos por la 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. Abarca tanto lo que en términos generales se conoce como Relaciones Públicas, como la Publicidad.”

### **2.3. Identidad, imagen y reputación**

Estos tres conceptos se encuentran fuertemente entrelazados conceptualmente. Autores como Costa, Villafañe y García coinciden que el hablar de identidad, imagen y reputación son las piezas fundamentales e integrales en la construcción de la comunicación organizacional moderna. Resulta imposible concebir la reputación de una organización sin la construcción de la identidad y esta última se proyecta a los diferentes públicos gracias a la imagen.

En su artículo *Identidad, Marca e Imagen Corporativa*, García (2005) realiza un resumen de la historia y la evolución de los conceptos de marca (imagen) e identidad. Desde los inicios del uso de las marcas estas se utilizaron como distintivo de origen del producto, no solo su

procedencia geográfica sino el reconocimiento de quienes fabricaban las mercancías (Costa, 2004). Esto con el tiempo representó una garantía y prestigio para el comerciante que buscaba venderlas. Las marcas desde sus orígenes aprovecharon la naturaleza simbólica del ser humano (Costa, 2004) que reconoce en los símbolos la asociación con personas, lugares o productos. Con la evolución del comercio y el nacimiento de la industrialización las marcas fueron transformándose de denominadores de origen en un fenómeno socioeconómico, social y cultural (García, 2005). Se fueron transformando en instrumentos de valor que potencializaron la publicidad, la cual ante un exceso de producción de mercancías se tornó indispensable en la búsqueda de nuevos consumidores. Estos cambios llevaron a finales del siglo XIX a transformar las marcas en instrumentos legales que garantizan la legitimidad de un producto o servicio.

Ya entrado el siglo XX las marcas empiezan a cambiar su utilitarismo original para transformarse en transmisores y repositorios de identidad, tanto es así que como menciona García (2005) para finales de la década de 1920 se comerciaba con marcas que eran adquiridas por grandes sumas de dinero. Todo el desarrollo posterior de los esquemas legales de protección de marcas permitieron una explosión de registros y comercialización de nombres, logotipos y en la actualidad dominios (entendido como el nombre que las organizaciones registran para ser alcanzadas en el Internet).

Esta evolución también transformó el objetivo original de las marcas como promotores de productos para transformarse en sistemas simbólicos más complejos que buscan transmitir identidad. Como menciona Costa (2004) el modelo se transforma del utilitarismo industrial de la marca a la generación de una imagen corporativa que transmite la identidad de las organizaciones.

Al respecto García (2005) rescata que la identidad va mucho más allá del producto/servicio que se esté ofreciendo al mercado, esta los ampara y les abre paso para que puedan

comercializarse de forma estratégica. Pero al mismo tiempo, existe una interdependencia entre la calidad de estos productos/servicios que alimenta el prestigio de la identidad corporativa. En este sentido podemos observar que la imagen y la identidad de una organización se han transformado en el verdadero diferenciador de las organizaciones.

Podemos tomar como ejemplo el mercado de los teléfonos inteligentes en la actualidad. Si se analiza cuidadosamente las diferencias técnicas de los productos más recientes de Apple, Samsung, LG y HTC resulta muy difícil diferenciarlos. Todos ofrecen a los consumidores prestaciones prácticamente iguales tanto a nivel de dispositivo como de su sistema operativo. Entonces porque los consumidores occidentales prefieren Apple o Samsung frente a las otras opciones. La respuesta es lo que representa cada uno de ellos, la identidad de estas organizaciones a través de la imagen que los consumidores han construido de esas empresas y por consiguiente la reputación que les otorgan.

En este sentido Sanz de la Tejada (Citado por García, 2005) menciona que “lo que diferencia a una organización de otra, refiriéndose a su identidad, es la capacidad de control que ejerce la empresa sobre el proceso de comunicación (...) la imagen puede viajar al azar y convertirse en un efecto perniciosos. Es decir no deseado por la empresa, o por el contrario puede pasar a ser un activo en la medida que permanece bajo control”.

García (2005) resume todo este proceso evolutivo desde las marcas hasta la comunicación integrada corporativa en tres etapas: “La primera generación se queda en el diseño de la marca, como signo casi exclusivo de identidad muy vinculadas al mundo de la publicidad y todavía creadas por las mismas agencias. La segunda generación es la del programa de identidad visual corporativa, que da lugar al diseño del manual de identidad corporativa. Su realización está a cargo de estudios de diseño especializados que no solo diseñan las diferentes versiones y detalles gráficos del signo, sino que cuidan su adecuada aplicación en las necesidades de la empresa. La última generación es la del diseño de sistemas globales de identidad, que

corresponde con el posicionamiento corporativo y las estrategias de comunicación, es decir, de las comunicaciones integradas.” (García, 2005)

La identidad según la concibe García (2005) es “el principal producto con el que comercian las grandes compañías, se trata de un concepto, una idea que impregna la actividad y el producto que nos ofrecen. En este sentido es importante destacar que en la actualidad la identidad no es menester exclusivo de las grandes compañías, en general todo negocio se ve obligado a definir esa identidad con el objetivo de tener un reconocimiento en el mercado.

Según plantean autores como Joan Costa y Sanz de la Tejada (Ventura, 2000) la identidad corporativa nace de la cultura organizacional. Así como la identidad de un pueblo o comunidad se fundamenta y se construye a partir de la cultura que la precede, en las organizaciones suceder lo mismo. Su identidad está fundamentada sobre sus principios culturales y responde a ¿Que es?. Al mismo tiempo de la Tejada plantea otras dos dimensiones de la comunicación corporativa que son: la comunicación (lo que dice ser) y la imagen (lo que sus públicos creen que es).

Joan Costa (2002) hace una analogía con las biología y asegura que la “identidad es el ADN de la empresa, los cromosomas de su génesis, que son la herencia de los caracteres de su emprendedor-fundador, y que están inoculados en aquellas en el acto de instituir, en el espíritu institucional de la organización”. Propone que la identidad se define por dos elementos: lo que la empresa **es** y lo que **hace**. A estos factores se los transforma en la personalidad de la organización a través del **cómo**.

Según recoge García (2005) el modelo más aceptado entre los teóricos es la relación entre los siguientes tres factores constituyentes: Identidad – Comunicación – Imagen. Sin embargo, recogiendo la propuesta de Villafañe en el libro la Gestión de la Imagen Corporativa se desprenden dos factores adicionales que son la cultura y la identidad visual. En un esquema gráfico lo propone de la siguiente forma:

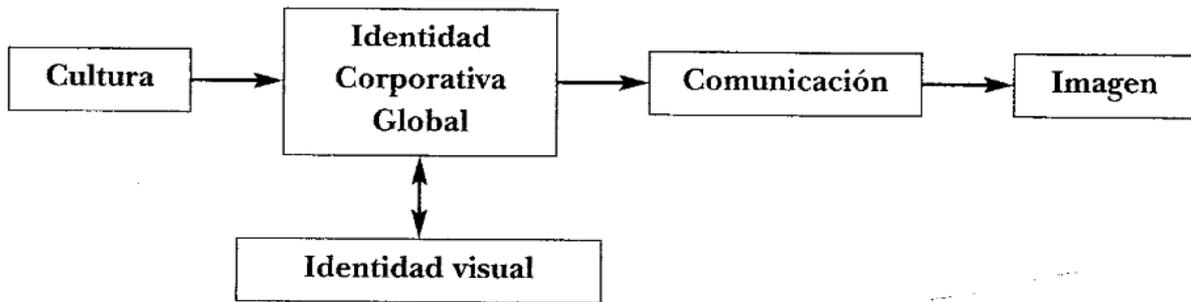


Figura 3. Garcia, S. (2005)

### 7 vectores de la identidad

- Nombre o identidad verbal
- Logotipo
- La simbología gráfica
- Identidad cromática
- Identidad cultural
- Los escenarios de la identidad: la arquitectura corporativa
- Indicadores objetivos de identidad

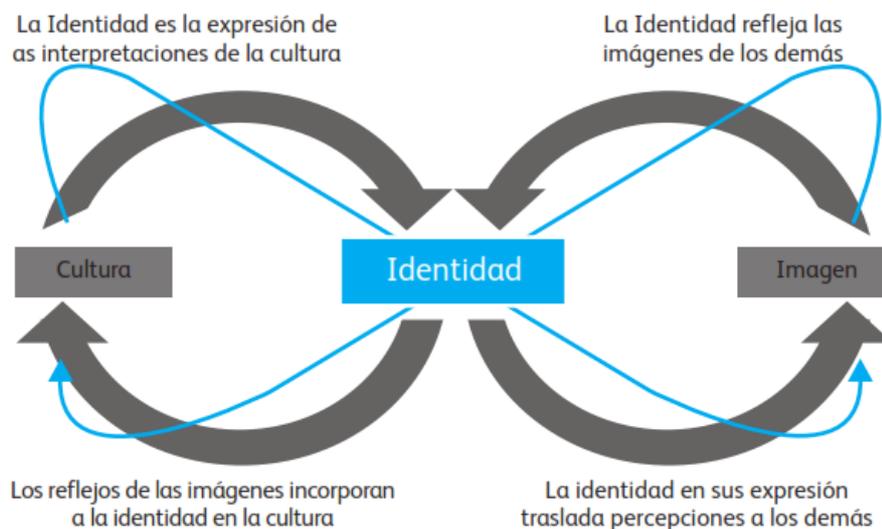
Tomando en cuenta lo presentado hasta el momento con respecto a la relación identidad e imagen, se puede describir a esta última como la representación mental que hacen los públicos de los mensajes comunicacionales que propone una organización. Costa (2004) la reconoce como la interpretación y la valoración colectiva de la personalidad corporativa.

De forma similar, aunque más consolidado, Gustavo Ibañez (2011) propone el concepto de que “La Imagen Corporativa es la síntesis que se genera en la mente del Público (entendido como los diferentes públicos) a partir de las percepciones sobre la empresa, provocadas por la interacción de los vectores Identidad, Acción, Cultura y Comunicación, y la influencia de los mensajes de la competencia y el entorno.

Según García (2005), las marcas, como parte de la construcción de la imagen de las organizaciones, evolucionan y dejan de ser un mero símbolo para transformarse en un esfuerzo comunicacional que refleja e impulsa la identidad. Como parte de esta evolución resulta indispensable una adecuada gestión de la marca ya que se enfrentan a una alta complejidad de las relaciones con los diferentes públicos (sociedad) y esto requiere una gestión permanente de las mismas.

A modo de resumen simplificado sobre esta relación entre identidad e imagen recojo un esquema gráfico del Talking Brand Initiative citado por Juan Benavides en la publicación ¿De dónde viene el valor de las marcas? del Foro de Reputación Corporativa.

### > Diálogo dinámico entre la cultura y las imágenes



Fuente: Taking brand initiative, 2010.

Figura 4. Benavides, J. (2010)

La reputación se ha convertido en la actualidad en un activo estratégico para las organizaciones al punto que se lo considera uno de los dos indicadores no financieros más importantes del mundo. Es un intangible difícilmente cuantificable en términos monetarios pero que para las organizaciones actuales representa un activo primordial para el éxito del negocio.

La construcción de este activo no es fortuita, la reputación no es algo que las organizaciones puedan obtener por un golpe de suerte, requiere de un trabajo muy exhaustivo de toda la organización, primordialmente a nivel de comunicación sin embargo requiere de una identidad y una cultura detalladamente planificada y con una imagen cuidadosamente estructurada. La reputación se ha transformado en un diferenciador tan significativo que muchas organizaciones priorizan los rankings que miden reputación que aquellos que miden rendimiento financiero.

Es tan importante construir esa reputación que para algunas empresas es crucial transformarse en los que algunos autores denominan Lovemarks. Este fue un desarrollo conceptual de Kevin Roberts, especialista en Publicidad y Marketing, y director de una de las agencias de publicidad más renombradas del mundo Saatchi & Saatchi. En el año 2004 publicó su libro “Lovemarks, el futuro más allá de las marcas”, en el cual propuso que lo que “mueve realmente a las personas son las emociones y no la razón”, como se pensaba hasta entonces. Bajo este mismo criterio Nestor Jaramillo (2007) menciona que las marcas deben crear fans.

Desde diferentes posturas teóricas se plantea que la necesidad de gestionar y precautelar la identidad, la imagen y la reputación se traduce en la necesidad de un funcionario de alto nivel que pueda cumplir con los objetivos de crear marcas y organizaciones que estén en la mente y el corazón de todos sus públicos. A este cargo se los ha denominado director de comunicación (Dircom) y existe en toda organización de tamaño mediano a grande que acepta y reconoce la importancia de la comunicación en los procesos de sus organizaciones. En organizaciones de mayor tamaño, algunos autores proponen incluso segmentar esta responsabilidad e incorporar lo que denominan Chief Reputation Manager (CRM).

En la actualidad estos sistemas globales de identidad buscan transformar la mera asociación de los públicos con una marca a un reconocimiento de la identidad corporativa. Todos los esfuerzos de un Dircom (director de comunicación) están enfocados en generar y mantener prestigio y un sentimiento positivo sobre la identidad de la organización.

Considero que visualizar la evolución de las marcas, la imagen y la identidad permite reconocer la complejidad que enmarca el análisis que debe realizar un Dircom a la hora de proponer estrategias y de gestionar la identidad de las organizaciones. De igual forma creo fundamental atribuir a Joan Costa el desarrollo de los aportes más importantes de las últimas décadas en el estudio integral de la comunicación corporativa.

A modo de reflexión es interesante entender que el alcance de la comunicación en la actualidad va inclusive más allá de las organizaciones y trasciende a las industrias (entendidas como los sectores que aglomeran una gran cantidad de actores de un mismo giro de negocio o interés). Estratégicamente se construyen identidades e imágenes que reflejan determinados estilos de vida, los cuales tienen por objeto generar necesidades en los consumidores. Un ejemplo de esto es la industria del turismo, los deportes, etc, que han transformado los estilos de vida (y sus respectivas aspiraciones de consumo) en marcas con su propia identidad.

## **2.4. Comunicación interna**

Dentro de la comunicación organizacional moderna podemos encontrar la comunicación interna. Aunque autores como Morales (2000) consideran que siempre ha existido comunicación interna dentro de las organizaciones, esta no se planificaba o analizaba como actualmente se la concibe en la planificación estratégica de las organizaciones. Como hemos analizado a través de este trabajo la comunicación como tal es inherente al ser humano, por tal razón se asume que al ser las organizaciones un espacio de interacción social existe en su interior comunicación. Sin embargo la comunicación interna en la actualidad involucra una visión totalmente diferente sobre cómo se establecen y se gestionan estos procesos de comunicación al interior de las organizaciones.

Según Kreps (citado por Morales, 2000) la comunicación interna se la puede definir como “el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas”. Aunque

este es un concepto acertado, tiene una deficiencia y es la falta de intencionalidad en la generación y gestión de los mensajes que propone la organización cuando se planifica la comunicación interna.

En este sentido considero que el concepto propuesto por Andrade (2005) es más amplio e incluye la intencionalidad y la planificación con la que la organización busca crear, transmitir y gestionar la comunicación entre sus miembros, y entre estos y la organización. Es así que este autor la define como “el conjunto de actividades efectuadas por la 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 mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizaciones”.

Para Fernández (2013) la comunicación interna es el cimiento sobre el cual se apoya toda la organización, permitiendo poner en común conocimiento a todos los integrantes de la organización acerca de los asuntos que genera la actividad cotidiana de la organización. Posibilitando a sus miembros compartir experiencias e información, tomar decisiones y convivir.

En búsqueda de un concepto sobre la comunicación interna, es interesante también incluir la reflexión de la Prof. Nuria Saló (2015), de la Universidad de Barcelona, que plantea un escenario conceptual aún poco consensuado e indica que “se ha elaborado un cuerpo de conocimientos teórico-práctico sobre la comunicación interna, pero ésta constituye aún un concepto que presenta un elevado grado de polisemia en su definición dado su difícil equiparamiento, su posicionamiento y sus aplicaciones.”

Teniendo como referencia estos conceptos y criterios sobre la comunicación interna, es preciso ahora comprender cuál es su objetivo. A continuación se presentan algunas propuestas teóricas sobre el objeto de esta rama de la comunicación organizacional:

Andrade:

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

Morales:

Persigue contar a sus públicos internos lo que la propia organización hace; lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas; incrementar la motivación y la productividad. Todo ello para alcanzar la máxima optimización de los recursos de las empresas e instituciones, realizando los proyectos con mayor eficiencia y al menor coste posible.

### **Funciones de la Comunicación Interna**

En un intento por sistematizar las funciones básicas en las que debe enfocarse la comunicación interna Morales (2000) propone que se pueden distinguir tres funciones principales.

*Información:* La calidad de la información es un aspecto básico dentro de las organizaciones para que sus colaboradores puedan realizar de forma adecuada las tareas y estén motivados.

*Explicación:* Cuando los colaboradores conocen las razones y motivaciones por las que se planifican y realizan las tareas se logra la eficiencia y mayor optimización de los procesos.

*Interrogación:* El crear hábitos de comunicación que fomenten las preguntas aclaratorias y el diálogo entre los funcionarios mejora los resultados de la organización.

Kreps (1995), a su vez, reconoce que la comunicación interna es instrumental y esencial para la buena dirección. A su criterio define las siguientes funciones que debe cumplir:

- Informar a los miembros de la organización acerca de las metas, propósitos y directivas, así como identificar los intereses mutuos de los miembros para el éxito de la organización.
- Describir tareas de organización específicas que deben ser cumplidas por los miembros de la misma.

Por su parte Andrade propone un esquema gráfico muy interesante para explicar las funciones de la comunicación organizacional y cómo interactúan entre sí. La función transversal que propone y que guía el trabajo de la comunicación es la investigación. Este factor es precisamente una función básica para poder entender un trabajo estratégico de la comunicación interna ya que busca no solamente hacer cambios sino también medir el efecto de los mismos.

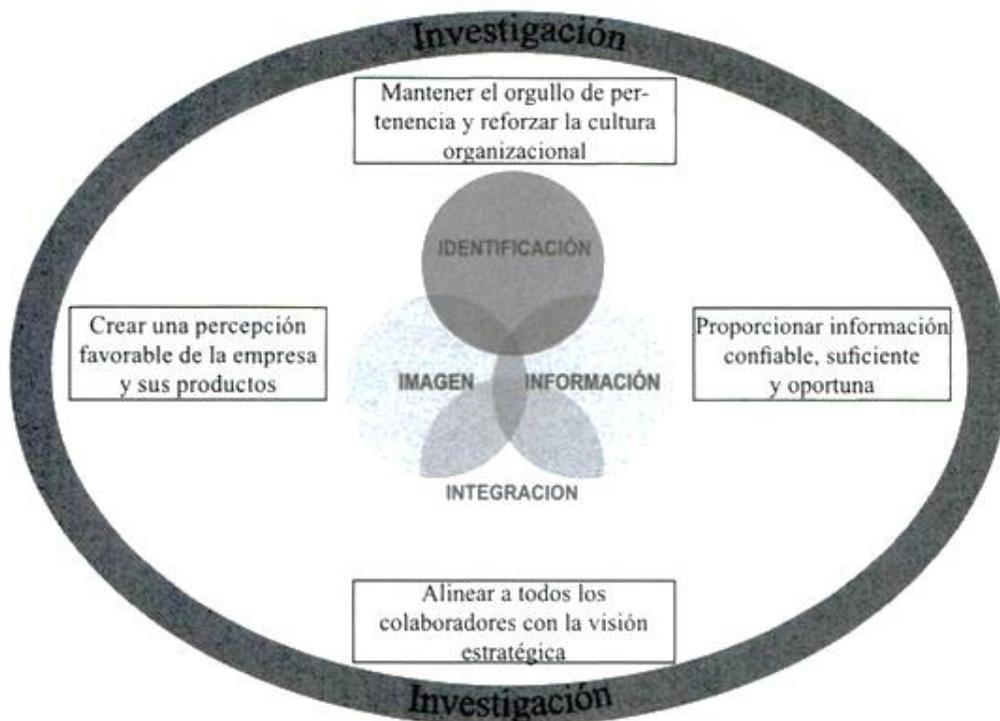


Figura 5. Andrade, H. (2005)

Con mayor detalle en la aproximación de las funciones de la comunicación interna la Prof. Nuria Saló (2015) plantea un esquema muy completo en su artículo “La comunicación interna, instrumento fundamental de la función directiva”. A continuación se presenta el esquema

propuesto por la autora a modo de entender con más detalle el alcance de las aristas que se deben tomar en cuenta al momento de pensar en comunicación interna.

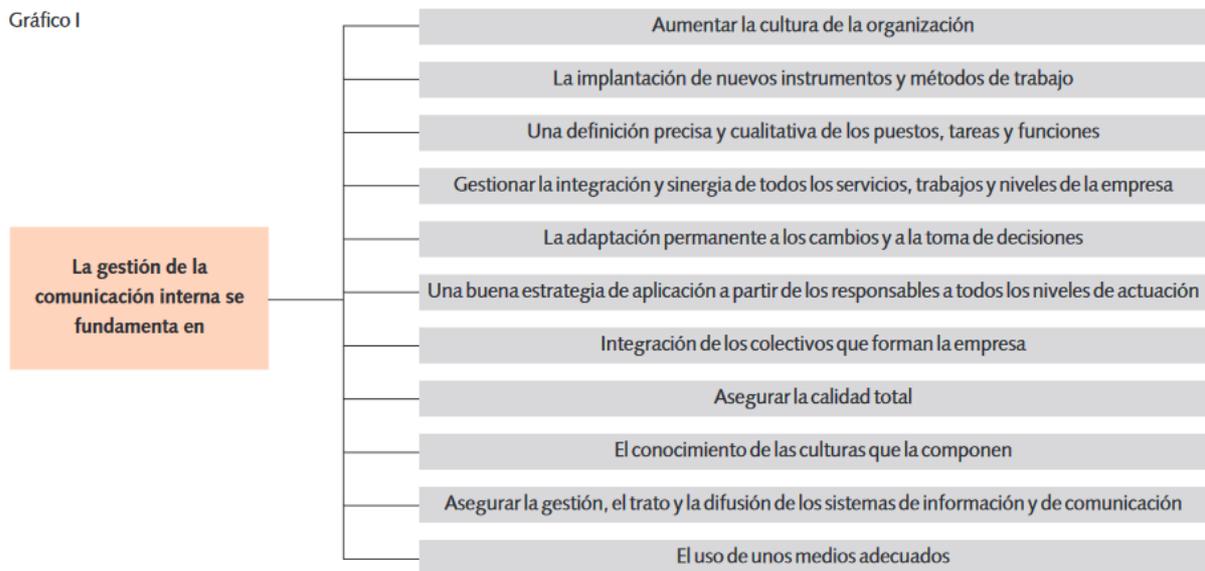


Figura 6. Saló, N. (2015)

### **Canales de Comunicación: Formal e Informal**

Muchos teóricos coinciden con la clasificación que recoge Morales (2004) sobre los canales y los tipos de comunicación interna. Con respecto a los canales identifica dos: la Formal, también denominada Oficial, y la Informal que está poco controlada por parte de la organización.

**La comunicación formal** se presenta como el canal oficial por el cual la organización transmite los mensajes de forma planificada a través de la estructura organizacional definida para esto. Esta estructura, según Morales (2000), tiene dos aspectos por los cuales puede definirse: La organización funcional y la jerárquica. La primera es aquella que responde a las necesidades prácticas y técnicas de la organización, orientada por la división de tareas para que se puedan cumplir de forma óptima con los objetivos de la organización. La Jerárquica en cambio es la que se define por la estructura formal de funciones y responsabilidades que cada cargo tiene dentro de la organización, responde tradicionalmente a una estructura vertical.

**La comunicación informal** es “toda aquella información que se crea y emite de forma no oficial.” (Morales, 2000). Aunque el término informal tenga una concepción negativa (Kreps, 1995 la define como clandestina), es fundamental reconocer la importancia de este canal puesto que en las organizaciones es muy funcional siempre que se la pueda detectar y motivar positivamente. Este tipo de canal se presenta cuando la comunicación formal no cubre las necesidades y expectativas de información que tienen los integrantes de la organización. Este canal de información generalmente se proyecta por medio del rumor (Morales, 2000). El uso de este canal responde a la necesidad de información que los integrantes consideran importante y que los canales oficiales no ofrecen sobre el funcionamiento, la realidad y los cambios que se dan dentro de la organización (Kreps, 1995). Para Marín (citado por Morales, 2000) los rumores son la “información vaga y confusa, procedente de fuentes no claramente identificadas, que corre a través de los canales informales, dando lugar a un conocimiento generalizado sobre temas que afectan a la organización”.

Otra de las categorizaciones que se presentan en gran parte de la literatura sobre comunicación interna es la tipología de la comunicación interna. En este sentido se identifican con claridad dos tipos: La comunicación vertical y la horizontal. De la primera se desprenden a su vez dos subtipos que son: La comunicación descendente y la ascendente. A continuación se presenta un análisis de la comunicación vertical.

**La comunicación descendente** es la que tradicionalmente se ha utilizado en las organizaciones por medio de los canales formales para transmitir mensajes, instrucciones y tareas desde la alta dirección hacia los cargos inferiores de carácter operativo. Es muy eficiente ya que permite dirigir con eficiencia las tareas que se deben realizar dentro de la organización. (Morales, 2000). Villafañe (1998) define que los objetivos de este tipo de comunicación son: Implantar y fortalecer la cultura de la organización y reducir la incertidumbre del rumor.

Existe una amplia variedad de medios tradicionales por los cuales se puede transmitir información descendente como por ejemplo: carteleras, publicaciones periódicas de la organización, folletos, carteles, guías y procedimientos de la organización, sistemas de audio o video distribuido, entre otros. Adicionalmente en la actualidad se han incorporado nuevos medios informatizados, que están ganando espacio en las organizaciones donde sus funcionarios en su mayoría utilizan dispositivos electrónicos, por ejemplo: Intranets, sistemas de gestión de información, correos electrónicos y portales web de noticias.

**La comunicación ascendente**, en cambio, tiene una direccionalidad del mensaje opuesta al descendente. Es decir, proviene de los cargos bajos de la organización y sube hacia la dirección por los canales formales de comunicación, definidos por la estructura funcional o jerárquica de la organización. Según Morales (2000) los objetivos principales de este tipo de comunicación son: Comprobar que la información descendente se ha producido de forma eficaz y fidedigna, y recoger los “inputs” que provengan de todos los funcionarios de la organización con el objetivo de incorporar dichos criterios en la planificación de estrategias y la toma de decisiones. Morales (2000) recoge algunos de los medios por los que se canaliza la información ascendente en las organizaciones: Reuniones periódicas, entrevistas, círculos de calidad, teléfono de servicios, encuestas, buzones y notificaciones formales. De igual forma que sucede con la comunicación descendente la incorporación de nuevas tecnologías han incorporado una gran cantidad de herramientas que facilitan esta comunicación, como por ejemplo: Portales de servicio a clientes internos, redes sociales corporativas, chats corporativos, entre otros.

**La comunicación horizontal**, a diferencia de los tipos de comunicación vertical la horizontal es aquella comunicación que se da entre individuos o departamentos que comparten un mismo nivel de jerarquía dentro del organigrama. Según Morales (2000) el espacio más estudiado de este tipo de comunicación se da a niveles gerenciales o directivos debido a que es ahí donde la

mayoría de las tareas están relacionadas con la comunicación, de igual forma menciona que comparten un mismo marco de referencia lo que simplifica el espacio de interacción.

Villafañe (1997) propone que las principales ventajas de este tipo de comunicación son:

- Favorecer la comunicación entre los diferentes departamentos y en el interior de éstos.
- Facilitar los intercambios interdepartamentales.
- Hacer posible un proyecto de empresa basado en la participación.
- Mejorar el desarrollo organizativo.
- Incrementar la cohesión interna
- Agilizar los procesos de gestión.

Tanto los canales como los tipos de comunicación se interrelacionan. Con la intención de esquematizar de forma comprensible la relación entre los canales y los tipos de comunicación, Lucas Martin (citado por Morales, 2000) propone la siguiente matriz.

	<b>Descendente</b>	<b>Horizontal</b>	<b>Ascendente</b>
<b>Formal</b>	Con los subordinados	Con los colegas	Con los jefes
<b>Informal</b>	Con los seguidores	Con los amigos	Con los líderes

Figura 7. Morales, F. (2000)

## **2.5. Auditoria de comunicación interna**

Como se ha presentado en el anterior apartado la comunicación interna tiene dentro de sus principales funciones la de estructurar y controlar la comunicación que fluye a través de la organización. En tal virtud y como lo propone Andrade (2005), uno de los factores fundamentales de la comunicación interna es la investigación, ya que es ésta la que permite conocer todos los aspectos de este ámbito y poder estructurar una estrategia que esté orientada a cumplir los objetivos de la organización.

La auditoría tradicionalmente es una metodología de evaluación que se utiliza dentro de las organizaciones en áreas como la contabilidad o los sistemas, sin embargo la comunicación interna se ha apropiado de muchos de estas herramientas metodológicas cualitativas y cuantitativas, para realizar los análisis e investigaciones sobre los asuntos que le conciernen. En este sentido cabe recalcar que el trabajo de auditoría no debe verse como un proceso aislado y único, sino una tarea programada y recurrente que realiza la organización (el responsable de la comunicación interna o un consultor externo) con el objeto de monitorear de forma permanente los aspectos que le atañen a esta disciplina y poder complementar, cambiar o fortalecer el plan estratégico de comunicación.

Alejandra Brandolini (2009) propone, en su libro *Comunicación Interna*, un esquema de análisis por fases en las que cada una tiene un objetivo específico en el proceso de análisis de la auditoría de comunicación. A continuación se presenta un resumen de los principales aspectos de este proceso de auditoría.

#### Pre-Diagnóstico

El criterio que se utiliza para esta fase es poder tener un conocimiento previo de los aspectos más relevantes sobre la comunicación interna dentro de la organización. Para esto se toman en cuenta los rasgos culturales y principios corporativos, la estructura general de la organización, la estructura y las condiciones actuales del departamento de comunicación, y la situación general del clima organizacional en el último tiempo.

#### El diagnóstico

Esta fase de la auditoría “parte de investigar y reconocer las necesidades insatisfechas del público interno. Asimismo permite detectar las fortalezas y debilidades de la organización en su gestión de la comunicación.” (Brandolini, 2009). De esta manera, lo define como el uso de herramientas cuantitativas y cualitativas para el análisis, en un momento dado, de la situación de la organización en relación con la comunicación organizacional. Podemos definir este

diagnóstico como nuestra línea base sobre la cual se tomaran las medidas de acción estratégicas y que permitirá medir a futuro los avances o retrocesos que ha tenido dicha estrategia.

Brandolini (2009) segmenta cuatro tipos de diagnósticos, los primeros con un alcance amplio y los segundos con un alcance específico. Dentro de la categoría de los primeros está la investigación de clima interno y Auditoría de comunicación interna. En la categoría de específico define dos opciones de diagnóstico; Awareness y Readship.

- La investigación de clima laboral evalúa los sentimientos y percepciones de los empleados con la organización.
- La auditoría de comunicación interna es definida como la evaluación de la efectividad de los mensajes de la comunicación interna y su adecuación dentro del plan estratégico.
- El awareness ofrece un diagnóstico de menor alcance acerca de un canal específico.
- El readership es una herramienta que revela el interés del público sobre algunos temas desarrollados dentro de los canales de comunicación interna.

El análisis del clima interno tiene por objeto medir el estado anímico y las percepciones emocionales del personal en relación a la organización y a otros colaboradores. Según Brandolini (2009) se evalúan aspectos como las relaciones interpersonales, el desempeño, la participación y las expectativas de desarrollo a futuro. Generalmente se utiliza una herramienta cuantitativa para este análisis, específicamente una encuesta anónima, que es utilizada de forma simultánea para medir aspectos cuantitativos de la auditoría de comunicación interna.

Lo más significativo de la auditoría de comunicación interna es su carácter dual, de diagnóstico y evaluación que propone Brandolini (2009). Este proceso tiene como objetivo evaluar los aspectos relacionados a la calidad de los contenidos, el alineamiento de las herramientas de comunicación a la consecución de los objetivos de la organización, la necesidad de información que tienen los diferentes actores, la percepción que tienen los funcionarios sobre la

organización, y permite mapear los públicos que intervienen dentro del proceso de comunicación interna.

Por último y más importante es la sistematización de la información recogida y el respectivo análisis que permita identificar las fortalezas y las debilidades en relación a la comunicación interna y el clima interno. Ninguna auditoría puede terminar con el diagnóstico de la situación actual de los aspectos antes mencionados. Concluida la auditoría de comunicación interna inicia la fase de construcción del plan estratégico de comunicación.

Definido el ciclo de la auditoría cabe mencionar las principales funcionalidades u objetivos que tiene este proceso. Según el Prof. Cusot (2016) la auditoría tiene tres principales finalidades:

- Conocer los circuitos de información existentes y su nivel de funcionamiento.
- Identificar y analizar disfunciones debidas a la falta de comunicación o a una comunicación inadecuada.
- Establecer las grandes líneas de actuación en materia de comunicación.

## **2.6. Comunicación global: comercial e institucional**

Muchos estudios sobre la comunicación plantean un esquema dialéctico entre la comunicación interna y la externa como si se tratara de dos ámbitos totalmente diferentes dentro de la organización. A criterio de Costa (2009), aunque esta forma de presentar la comunicación puede tener un valor metodológico que puede ayudar a comprender los ámbitos de la comunicación, no es determinante. Este autor propone que es la “estrategia de comunicación” y sus tres dimensiones: institucional, organizacional y mercadológica las que deben comprenderse en vista del concepto de comunicación corporativa (entendida como comunicación global).

La comunicación global se entiende como el proceso de construcción, planificación y puesta en práctica de una estrategia que involucra a toda la organización con el objetivo de transmitir a todos los públicos (stakeholders), tanto internos como externos, un conjunto de mensajes sinérgicos que logren plasmar la identidad de la organización y fortalezcan la imagen y la reputación de la misma, al mismo tiempo que se involucran los procesos de comunicación comercial como el marketing, las ventas y la promoción.

Con la intención de tener una imagen más amplia sobre el alcance de la comunicación global, y tomando en cuenta que ya se han repasado los principales conceptos y factores de la comunicación interna, procederemos a describir los principales ámbitos de acción, de lo que la mayoría de autores postula como comunicación externa. Siempre manteniendo la visión que ambos ámbitos (interna y externa) no pueden trabajar de forma independiente sino que forman parte de una estrategia integral de comunicación global.

Introducidos de forma resumida los aspectos más importantes de la comunicación corporativa, podemos adentrarnos en la necesidad de las organizaciones de generar estrategias de comunicación. Como cualquier otra estrategia dentro de una organización ésta es un plan estructurado y sinérgico que tiene por principio planificar y alcanzar los objetivos de la organización (Bonk, 2008). La autora reconoce que una estrategia de comunicación debe tener el mismo tipo de prioridad que la otorgada a una estrategia financiera.

En su libro *Strategic Communications for Nonprofits*, Kathy Bonk (2008) propone 6 puntos indispensables para llevar a cabo una estrategia de comunicación. En forma de guía paso a paso desarrolla estos consejos que aunque están orientados a una organización sin fines de lucro sirven para cualquier tipo de organización. A continuación se resumen los mismos:

- Crear un equipo de comunicación: Incorporar al equipo personas creativas que lean y consuman muchos medios de comunicación.
- Establecer una misión comunicacional que tendrá que cumplir el grupo.

- Definir metas y objetivos de la comunicación, estos deben estar fundamentados y deberán estar en la medida de lo posible alineados a los objetivos de la organización.
- Comprometerse a ser productivo, es decir que los miembros del grupo estén permanentemente en búsqueda de oportunidades comunicacionales.
- Priorizar la comunicación organizacional
- Convocar a reuniones de trabajo proactivas basadas en lluvias de ideas. Transformar las reuniones en talleres participativos.
- Comprometer el suficiente dinero y personal que permita cumplir con los objetivos propuestos.

Como se puede observar estos requisitos van mucho más allá de un simple esfuerzo comunicacional, se trata de establecer un esquema de trabajo estructurado, permanente y con un enfoque bien definido. Con una clara misión y metas bien definidas que permiten orientar todo el proceso de creación y de gestión comunicacional. Muchas organizaciones fracasan al momento de afrontar sus retos en comunicación justamente porque no destinan el suficiente tiempo y recursos para estructurarlo como una estrategia, haciendo pequeños esfuerzos en campañas o mensajes dispersos que no logran la sinergia necesaria.

Uno de los aspectos más importantes es justamente el poder analizar los diferentes ámbitos en los que se deberán trabajar. Siendo una estrategia corporativa se debe analizar de forma integral y enfocándose en todos los públicos. Es decir que tendrá componentes de comunicación tanto interna como externa ya que de lo contrario sería simplemente una campaña con un enfoque parcializado.

Considero que el objetivo principal de una estrategia de comunicación es la construcción o reconstrucción de la identidad corporativa, que garantice la eficiencia operativa y el crecimiento. Por tal razón se vuelve indispensable que la estrategia desarrolle de forma

sistemática y organizadas los planes de comunicación desde una visión global, es decir para toda la organización y para todos sus públicos (stakeholders).

La complejidad que representa diseñar e implementar una estrategia de comunicación va mucho más allá de los esfuerzos que tradicionalmente se pueden realizar desde las diferentes áreas (comunicación interna, relaciones públicas, marketing, comercial, etc). Por esto es interesante visualizar la estrategia como un proceso transversal a toda la organización que requiere de la participación de todas las áreas y que norma el accionar de toda la organización. Con esto en mente surge una figura predominante que orquesta todo el proceso, denominado el Director de comunicaciones (Dircom). Es una función que dirige toda la estrategia desde una perspectiva integral de la comunicación y que va alineando todas las actividades de la organización, tanto las que tienen un objetivo puramente comunicacional hacia los públicos externo como las que se enfocan hacia adentro de la organización.

### **3. AUDITORIA DE COMUNICACIÓN INTERNA DEL HOSPITAL DOCENTE DE ESPECIALIDADES VETERINARIAS DE LA USFQ**

#### **3.1. Objetivos de la auditoría**

El objetivo de realizar la auditoría de comunicación interna es identificar la situación actual de la organización en los siguientes aspectos:

- Identidad corporativa
- Clima organizacional
- Identificar las herramientas y canales de comunicación existentes
- Analizar el impacto de la situación actual de la comunicación interna en la operación de la organización.

La auditoría se llevó a cabo utilizando dos herramientas metodológicas que permiten analizar la situación actual desde una perspectiva cuantitativa y otra cualitativa. Todas las herramientas de análisis se organizaron en 3 ámbitos: Identidad Corporativa, Clima Organizacional y Herramientas de comunicación.

Cuantitativo: Encuesta electrónica anónima a todos los integrantes de la organización. Por el tamaño de la organización el universo encuestado es la totalidad del personal.

Cualitativo: Entrevista a la Subdirectora del Hospital y dos focus group con el personal médico y administrativo.

#### **3.2. Identidad corporativa**

##### **Misión**

Ser un Hospital veterinario académico que apoya a los programas de educación, investigación y vinculación comunitaria de la Escuela de Medicina Veterinaria de la USFQ, formando profesionales, líderes y emprendedores en los ámbitos de la clínica y cirugía de diferentes

especies animales, a través de la mejor prestación de servicios especializados del medio, con un modelo de excelencia, amabilidad y compromiso en la atención a nuestros clientes, así como un trato médico integral y eficaz a nuestros pacientes.

### **Visión**

El HDEV será el Hospital Veterinario de mayor reconocimiento nacional y líder en el mercado tanto en el ámbito académico, tecnológico, científico, comunitario así como empresarial, basado en una prestación de servicios de calidad, eficaz y excelencia.

### **Logotipo**



### **Valores**

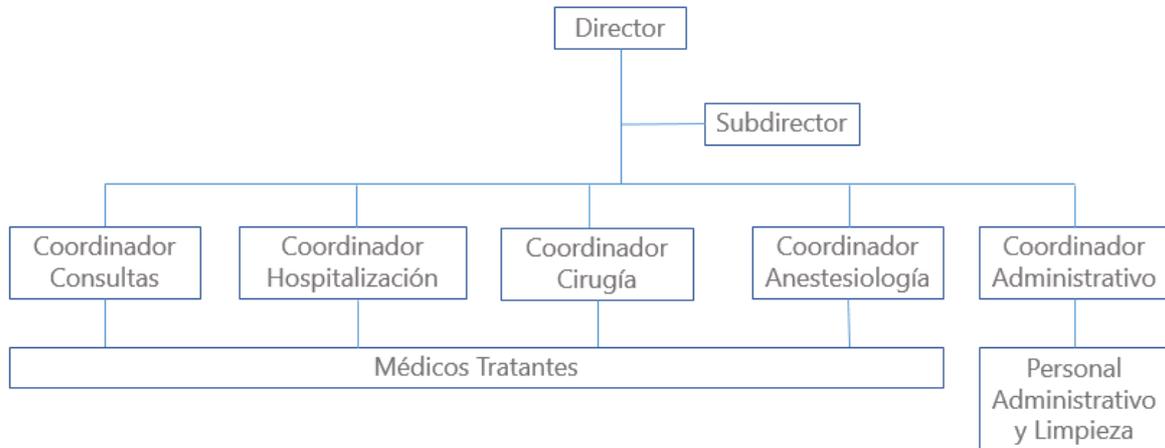
**Personal altamente capacitado:** Los profesionales médicos del HDEV, poseen un alto espíritu vocacional, y con esmero mantienen actualizados los principios y protocolos relacionados a la práctica de la medicina veterinaria integral.

**Compromiso:** El personal del HDEV está muy comprometido con el Bienestar y Salud de todos los animales, así como con la atención oportuna y satisfactoria a los clientes en la resolución de sus necesidades y en la demanda de nuestros servicios.

**Calidad humana:** Las personas que laboran en el HDEV, delatan en toda circunstancia actitud, lealtad, honestidad, transparencia, humildad, entre sus principales cualidades que enaltecen aún más a su ejercicio profesional ofrecido a nuestros pacientes y clientes.

**Fortalezas adicionales:** Equipos de alta tecnología e infraestructura adecuada. Alianzas estratégicas con profesionales especialistas aliados.

### 3.3. Estructura Organizacional



### 3.4. Entrevista

Como primera herramienta analítica se realizó una entrevista con el responsable de comunicación y la Subdirectora del HDEV con el objetivo de recolectar la información referente a la identidad corporativa, la estructura organizacional, clima organizacional y el estado de la comunicación tanto interna como externa. A continuación se detalla el guion seguido en la misma:

El proyecto del HDEV-USFQ nació en el año 2009 e iniciamos operaciones en marzo del año 2011 y tenía por objetivo establecer el primer hospital de especialidades veterinarias que permita a la Escuela de Veterinaria contar con un espacio de preparación docente y brindar todas las facilidades académicas a los estudiantes de esta carrera.

El Hospital brinda un servicio integral de medicina veterinaria que cubre todas las especialidades que los clientes puedan requerir. Clínica, cirugía, imagenología, traumatología, fisioterapia, hospitalización, tanto para mascotas tradicionales como exóticas.

Actualmente el HDEV depende de la Escuela sin embargo ha tenido cierta independencia administrativa por el tipo de servicios que ofrece a la comunidad. Se trabaja mucho en la coordinación de pasantías y estancias que los estudiantes deben cumplir dentro del hospital y muchas clases se dictan aquí.

En relación con los principios corporativos existe un documento que establece normas y procedimientos propios del HDEV sin embargo al pertenecer a la Universidad se rige también por dichas normas. El personal entrevistado reconoce que este documento no está bien socializado en muchos casos y eventualmente se encuentran vacíos en el mismo.

La comunicación dentro del Hospital es compleja, según los entrevistados el principal problema es la falta de claridad en las normas, procedimientos y responsabilidades. Existen muchas excepciones y se han podido manejar bien los conflictos internos. Existen muchos médicos y personal administrativo que no se siente a gusto por el trato que reciben de sus colegas, y aunque se ha tratado de reducir esto pero no han sido capaces de mejorar mucho en este sentido.

Las ventajas que se tienen identificadas dentro de su oferta es que todos los servicios se ofrecen en un solo lugar, son muy visibles y los respalda mucho el prestigio de la Universidad. Los clientes no dependen de un solo médico sino que tienen atención permanente en todas las ramas de la veterinaria.

No han logrado establecer una estrategia muy clara. La comunicación es algo que simplemente se da pero no de forma muy planificada. Se hace mucho trabajo en redes sociales y con la comunidad de la USFQ. También han alcanzado mucha cobertura de prensa por el trabajo de conservación que hacen con el Fondo Tueri de Vida Silvestre.

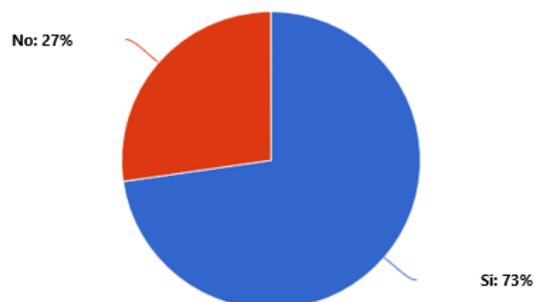
### **3.5. Encuesta**

De acuerdo al tamaño de la organización la muestra no es representativa por lo que se tuvo que realizar la encuesta a la totalidad del personal del Hospital Docente de Especialidades Veterinarias de la Universidad San Francisco de Quito.

1.- *¿Cuánto tiempo hace que trabaja para la empresa?*



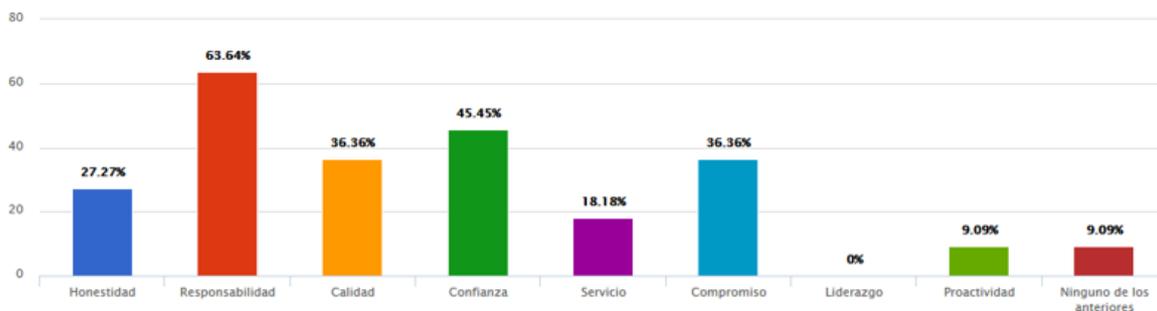
2.- *Conoce Usted ¿cuál es la misión del Hospital Docente de Especialidades Veterinarias?*



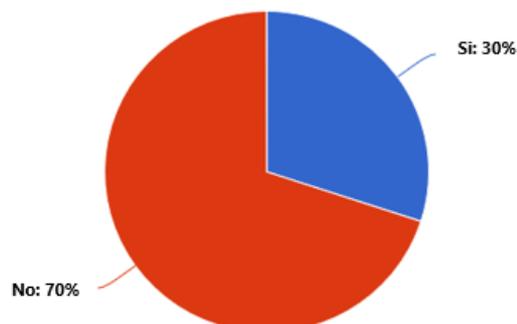
3.- *Escoja una de las siguientes opciones y señale la opción que corresponda a la misión del HDEV-USFQ.*

Respuesta	Porcentaje
Ser un Hospital veterinario académico que apoya a los programas de educación, investigación y vinculación comunitaria de la Escuela de Medicina Veterinaria de la USFQ, formando profesionales, líderes y emprendedores en los ámbitos de la clínica y cirugía de diferentes especies animales...	91%
Ser un Hospital veterinario especializado en pequeñas especies que depende de la Escuela de Medicina Veterinaria de la USFQ, brindando servicios de calidad en los ámbitos de la clínica y cirugía de diferentes especies animales...	0%
Ser un Hospital veterinario especializado en clínica y cirugía de diferentes especies animales que apoya a la Escuela de Medicina Veterinaria de la USFQ...	9%
Ninguna de las anteriores	0%

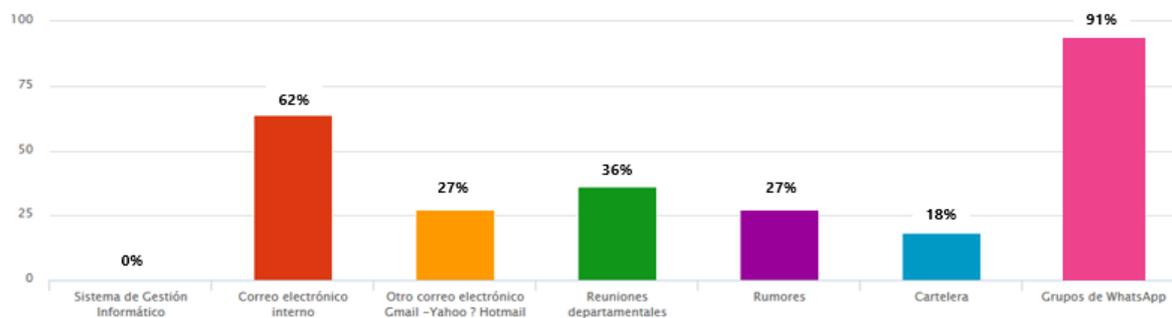
4.- De la siguiente lista de valores, ¿cuáles son los tres que mejor identifican al HDEV-USFQ?



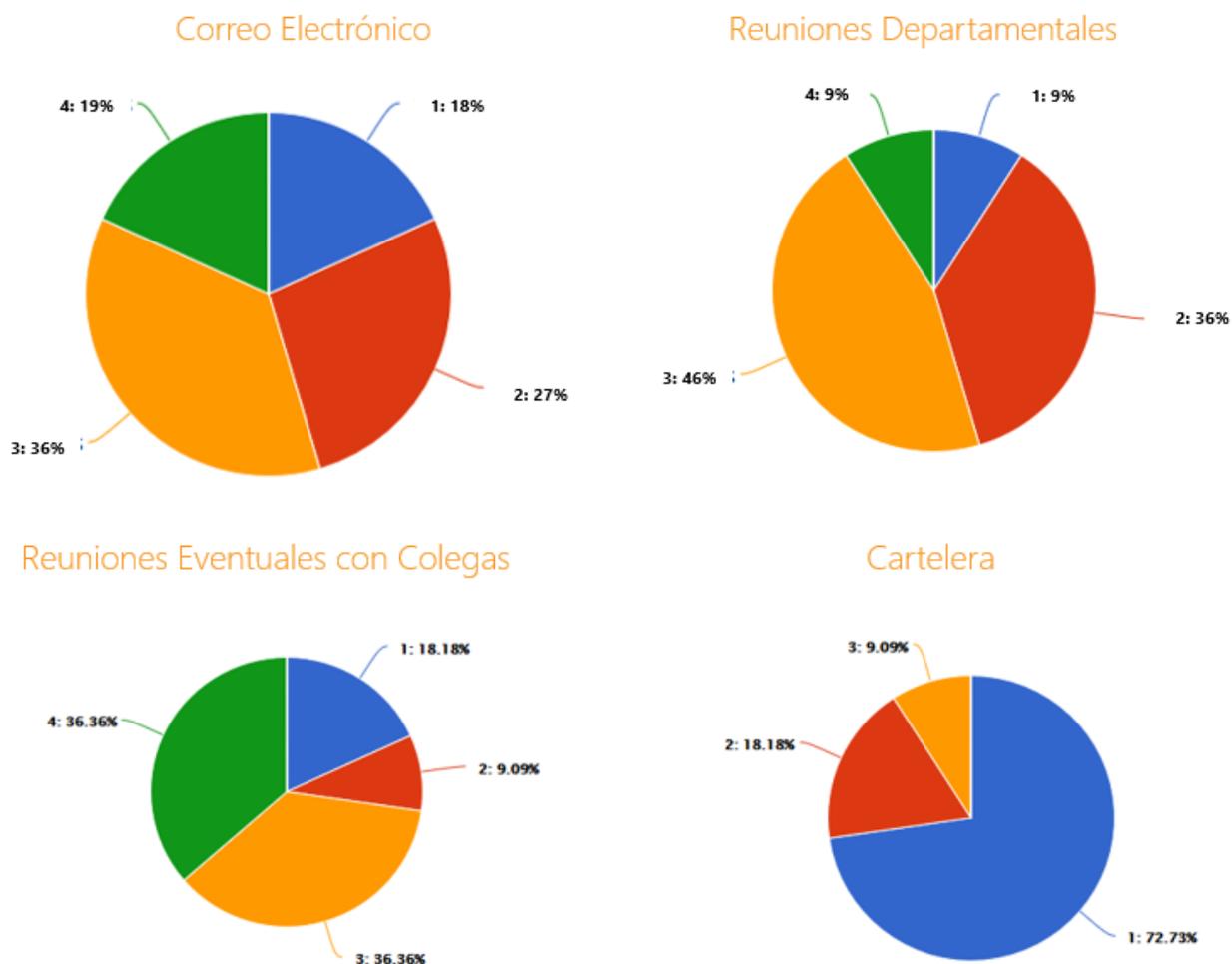
5.- ¿Usted considera que el HDEV-USFQ es el mejor prestador de servicios veterinarios de la ciudad de Quito?

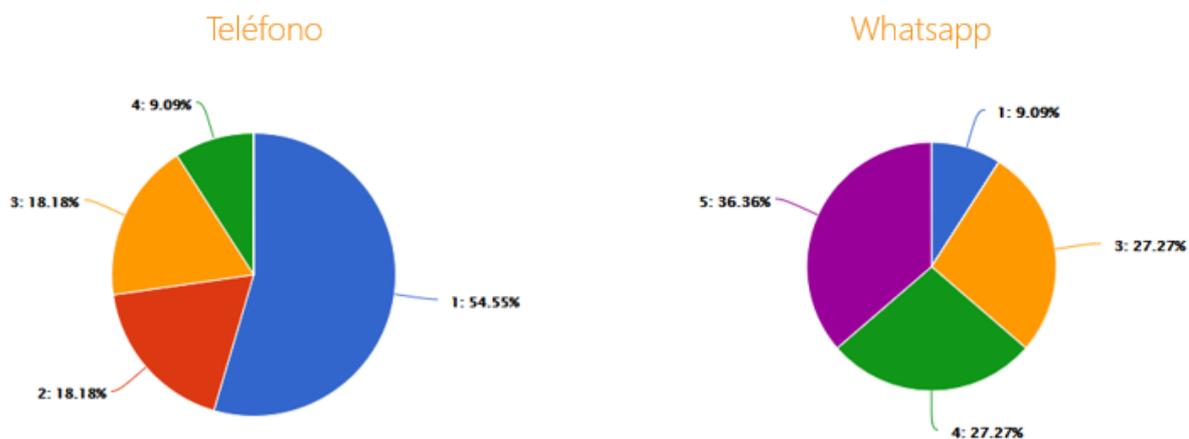


6.- Señale las 3 principales herramientas de comunicación por las cuales Usted se informa diariamente sobre su trabajo en el Hospital.

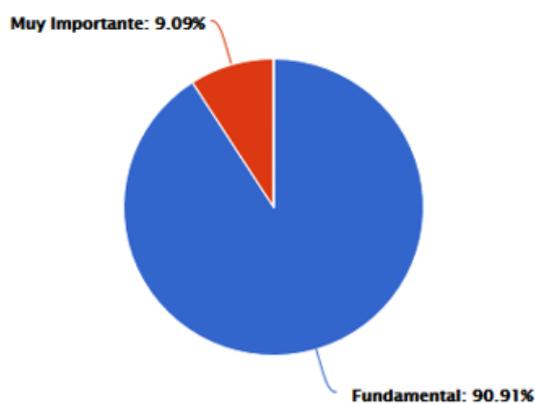


7.- Califique las siguientes herramientas de comunicación según se grado de eficacia. Siendo 1 muy malo y 5 excelente:

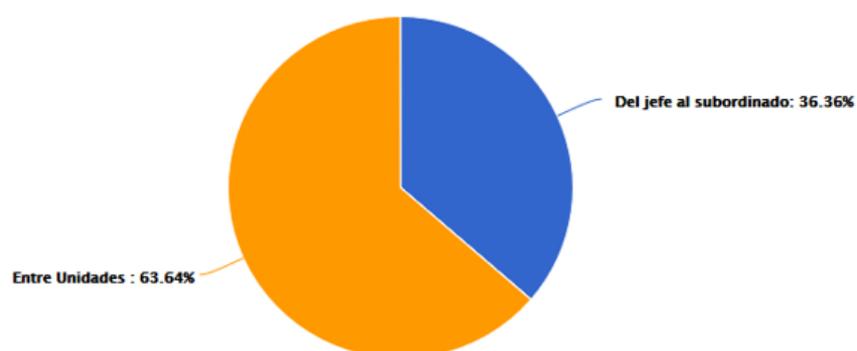




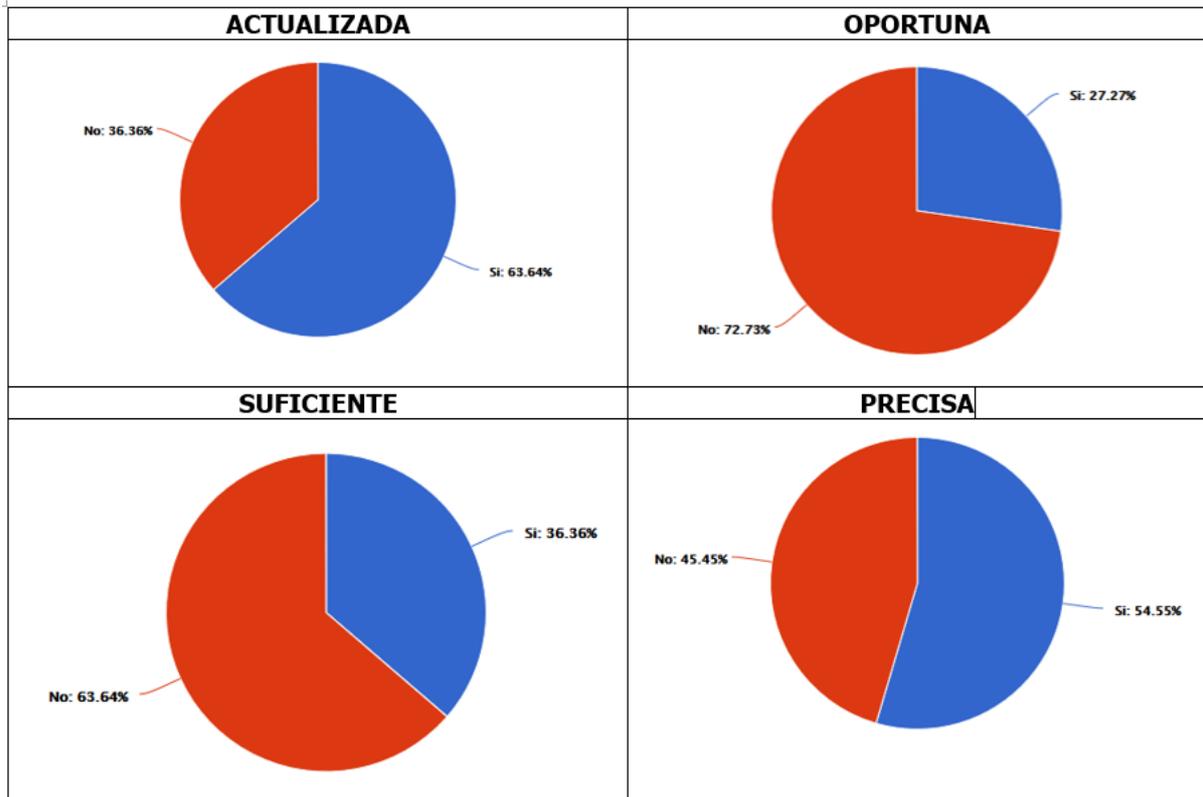
8.- *¿Que tan importante cree Usted que es implementar un sistema de gestión informatizado que permita el registro y consulta de la información de pacientes?*



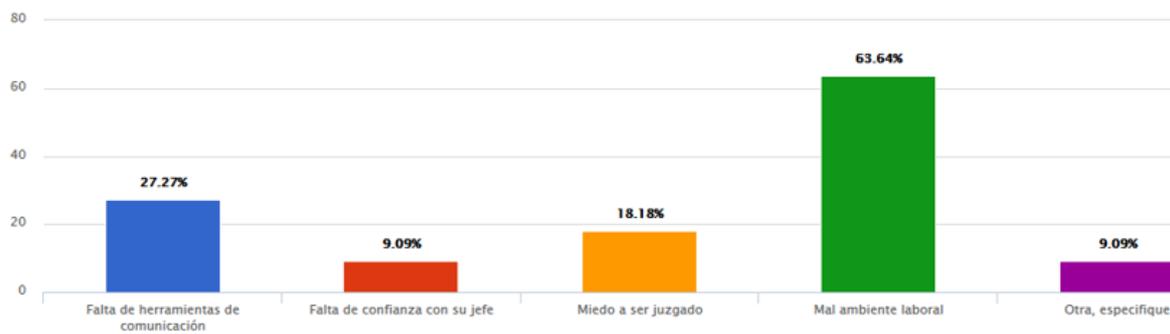
9.- *Según su opinión, ¿de qué manera se trasmite la información dentro del HDEV-USFQ?*



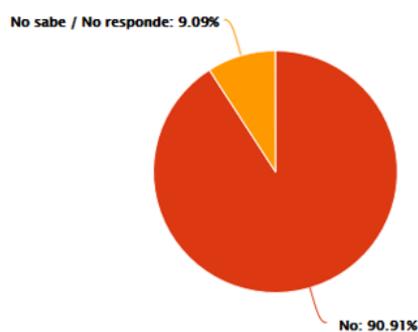
10.- Califique según los siguientes criterios la información oficial



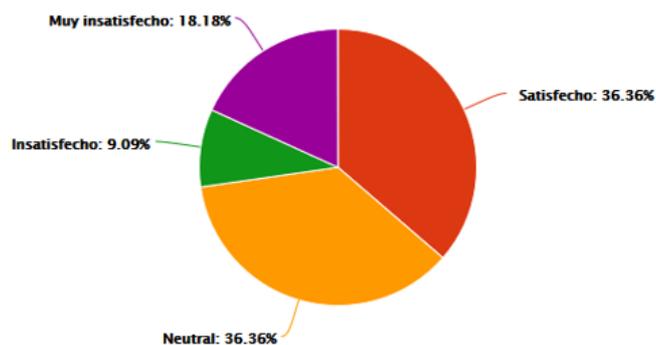
11.- ¿Cuál cree Usted que es el principal problema de comunicación que tiene el Hospital?



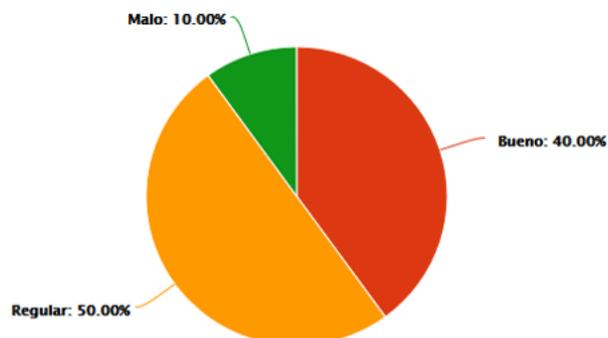
12.- Cree Usted que actualmente la comunicación entre áreas es eficiente y adecuada?



13.- ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la Organización?

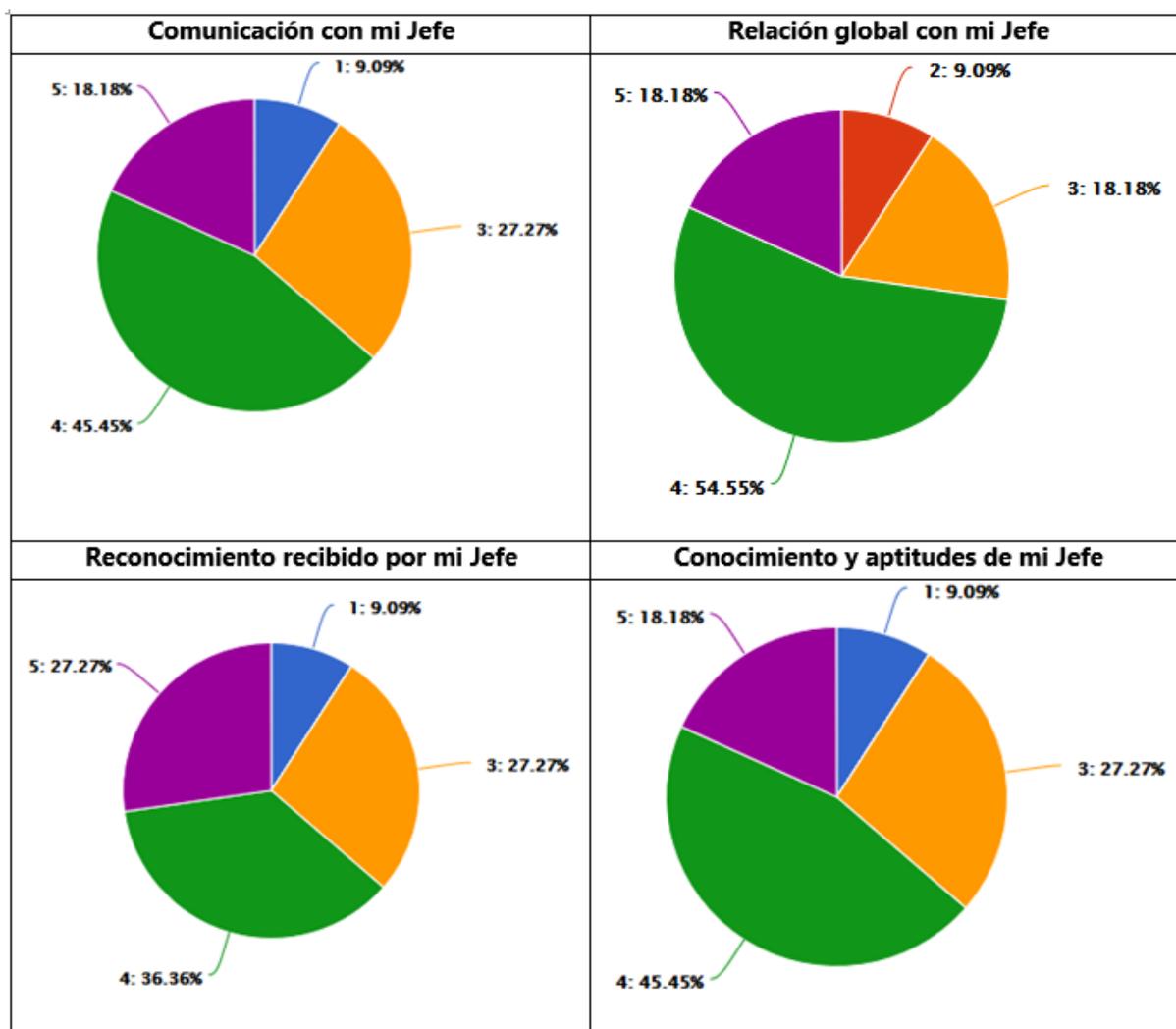


14.- ¿Cómo calificaría el ambiente laboral dentro del HDEV-USFQ?

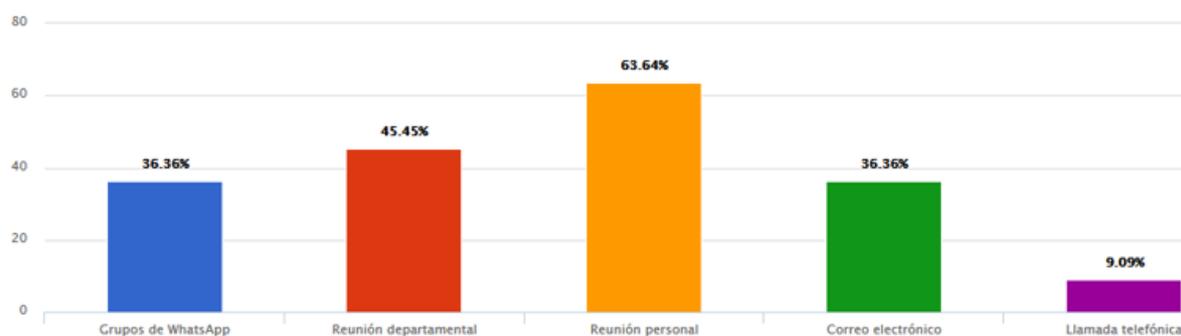


15.- A continuación valore su nivel de satisfacción con su jefe o superior inmediato, donde:

1= Muy insatisfecho - 2= Insatisfecho - 3= Neutral - 4= Satisfecho - 5= Muy satisfecho

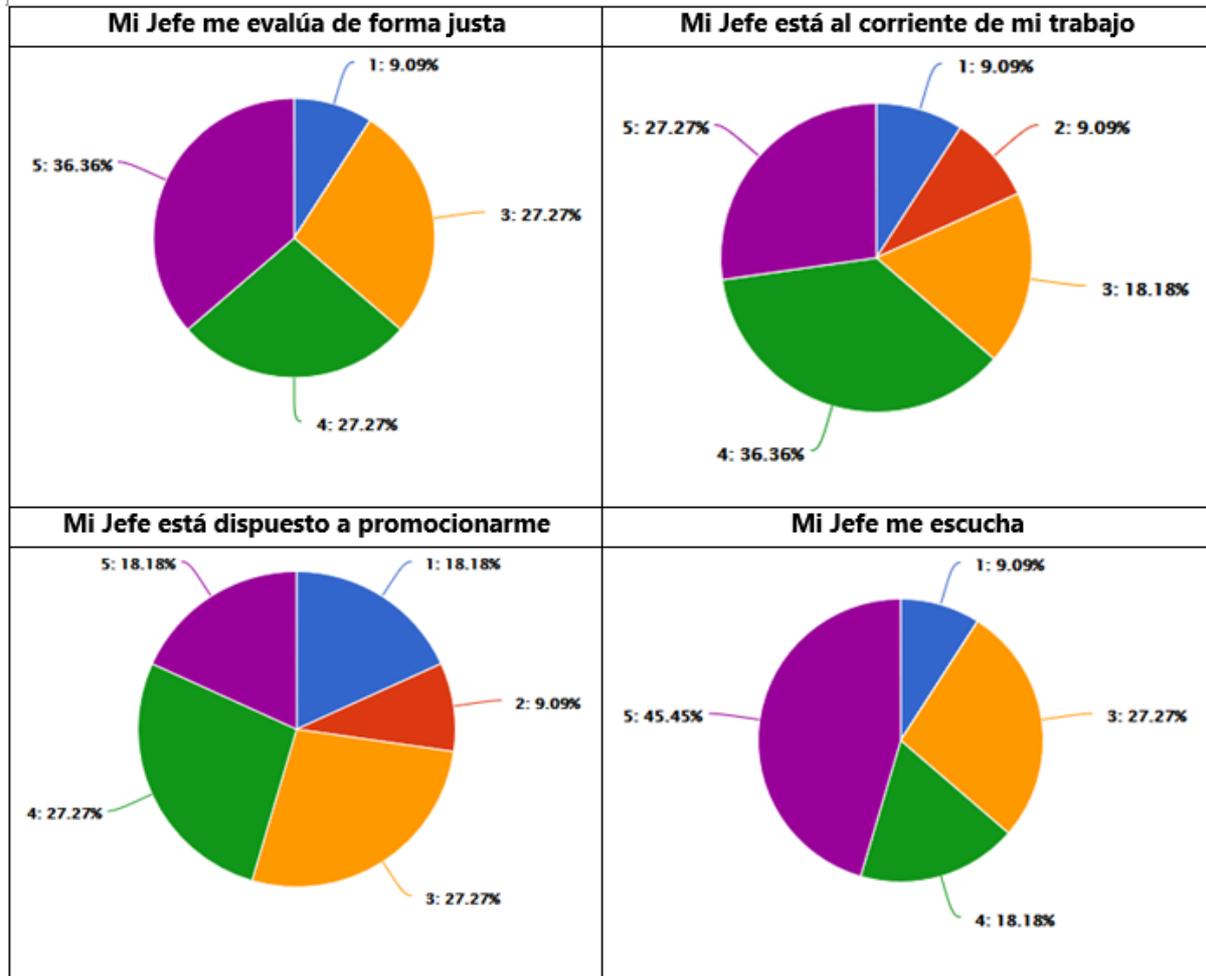


16.- ¿A través de qué medios le gustaría que su jefe se comunique con Usted?

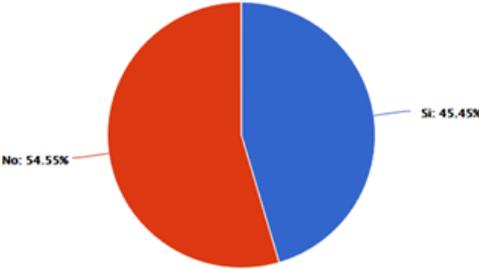
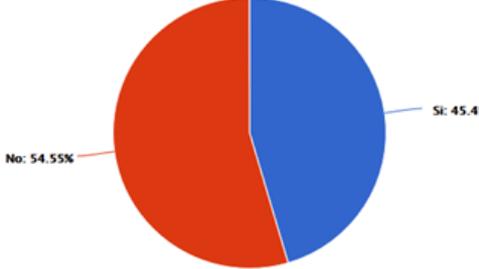
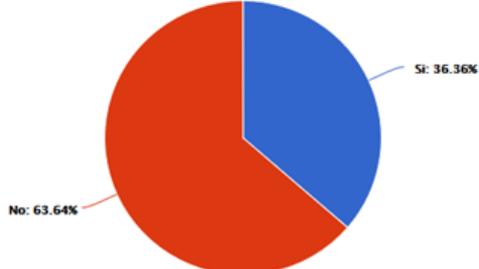
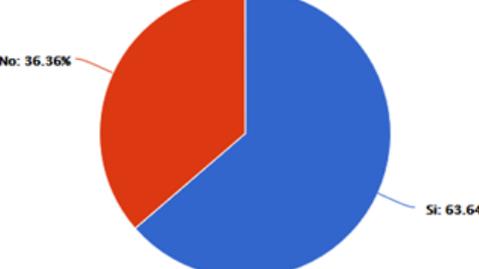
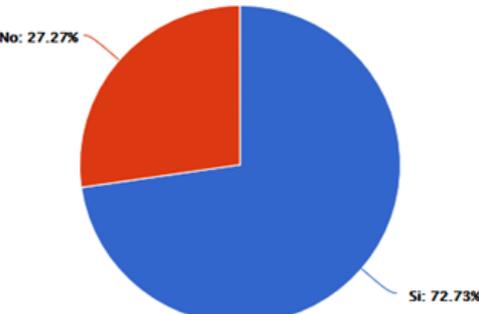
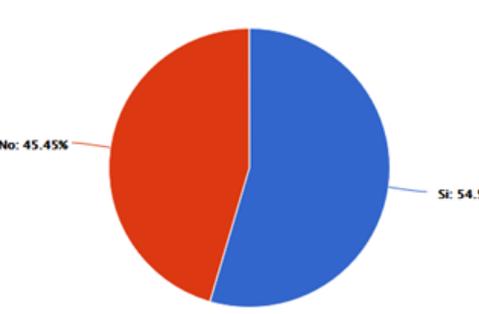
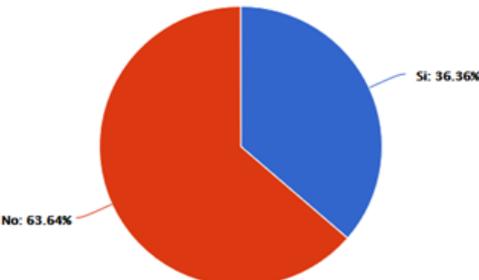
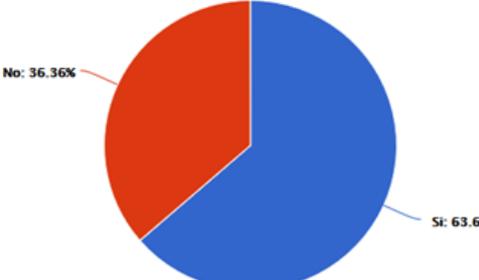


17.- Por favor díganos qué tal se ajustan las siguientes afirmaciones a su jefe o superior inmediato, donde:

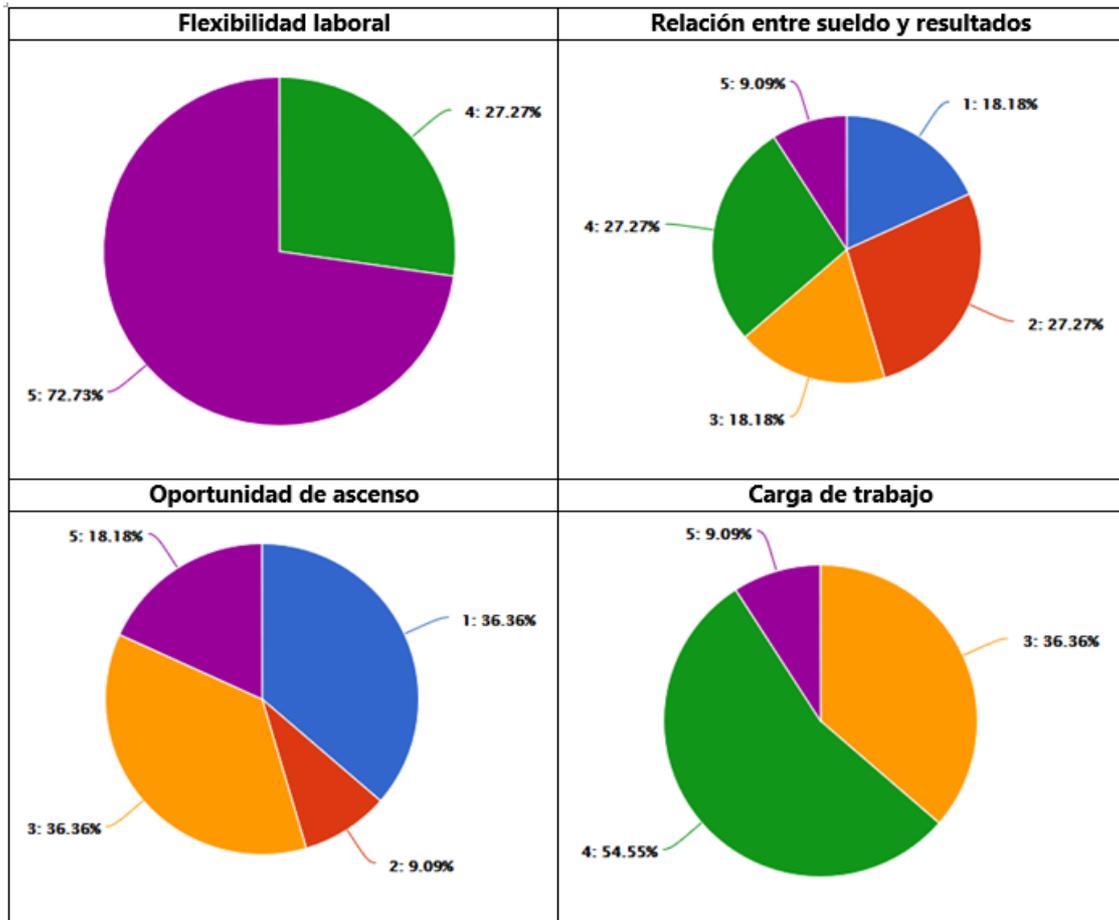
1= Muy insatisfecho - 2= Insatisfecho - 3= Neutral - 4= Satisfecho - 5= Muy satisfecho



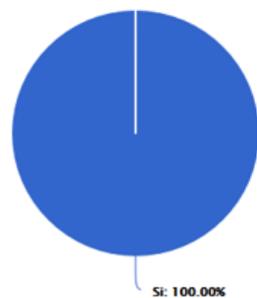
18.- Por favor, puntúe su grado de acuerdo/descuerdo con las siguientes afirmaciones sobre las habilidades y competencia de su jefe o superior inmediato.

<p><b>Da buen ejemplo</b></p>	<p><b>Organiza de forma efectiva tanto planes como recursos</b></p>
 <p>No: 54.55%</p> <p>Si: 45.45%</p>	 <p>No: 54.55%</p> <p>Si: 45.45%</p>
<p><b>Identifica los objetivos en su área de forma clara</b></p>	<p><b>Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos</b></p>
 <p>No: 63.64%</p> <p>Si: 36.36%</p>	 <p>No: 36.36%</p> <p>Si: 63.64%</p>
<p><b>Motiva a su equipo para que mejoren sus habilidades y conocimientos</b></p>	<p><b>Motiva a su equipo para conseguir o mejorar los objetivos</b></p>
 <p>No: 27.27%</p> <p>Si: 72.73%</p>	 <p>No: 45.45%</p> <p>Si: 54.55%</p>
<p><b>Toma decisiones de forma eficaz y oportuna</b></p>	<p><b>Comunica de forma clara y efectiva</b></p>
 <p>No: 63.64%</p> <p>Si: 36.36%</p>	 <p>No: 36.36%</p> <p>Si: 63.64%</p>

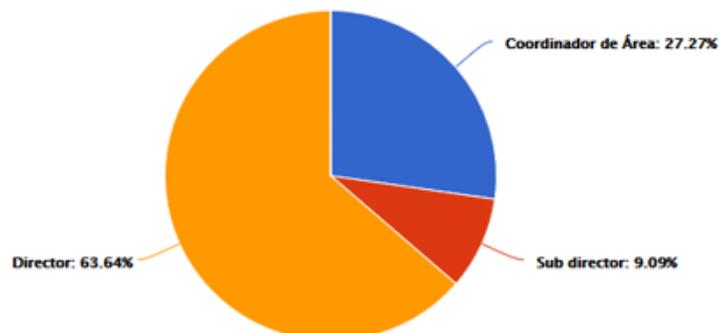
19.- Por favor, valore su nivel de satisfacción con los siguientes aspectos, donde:  
 1= Muy insatisfecho - 2= Insatisfecho - 3= Neutral - 4= Satisfecho - 5= Muy satisfecho



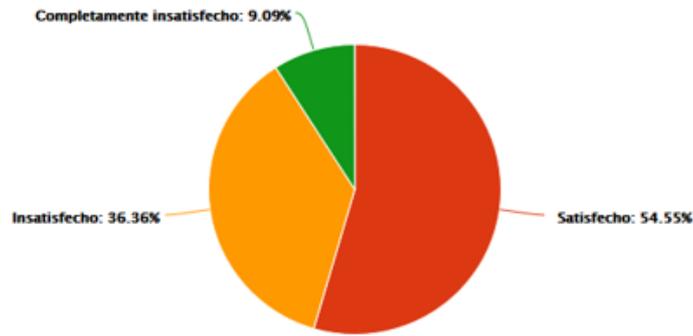
20.- ¿Ha realizado Usted alguna sugerencia para mejorar aspectos de la organización?



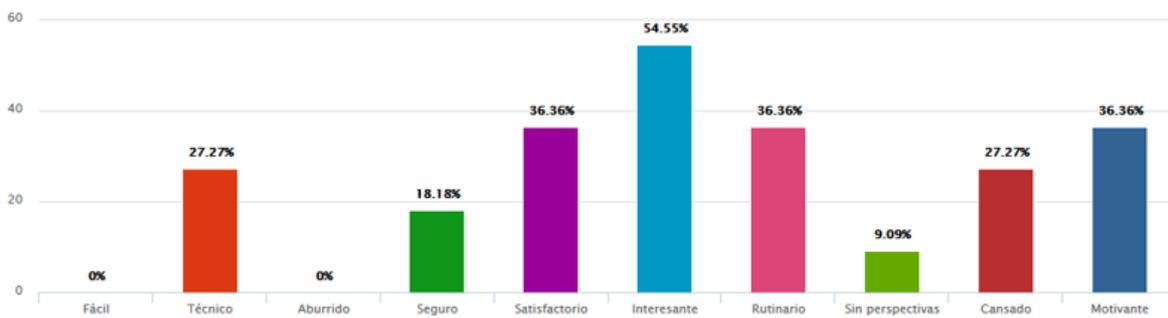
21.- ¿A quién le ha hecho Usted la sugerencia?



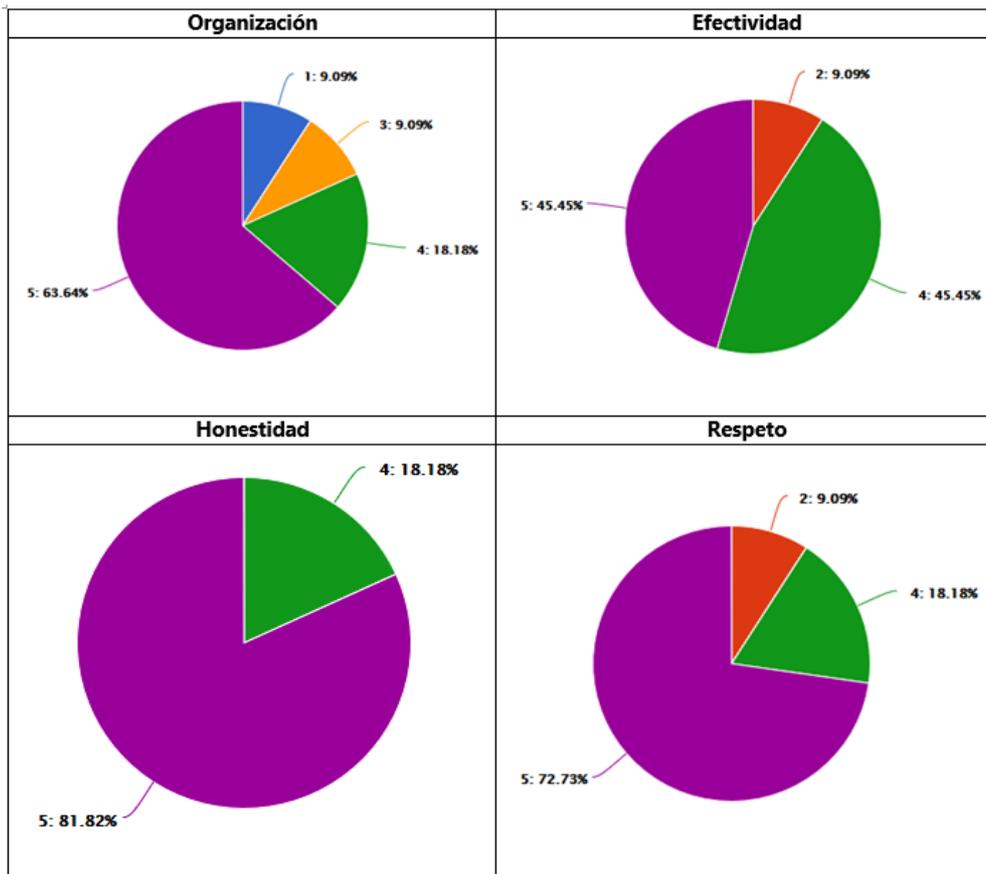
22.- ¿Qué tan satisfecho quedó Usted con la respuesta o recepción de sus sugerencias?



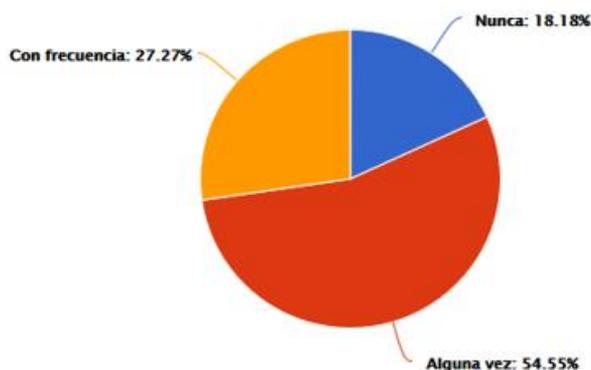
23.- Señale 3 palabras que mejor describan su trabajo



24.- Califique los aspectos que Usted considera son fundamentales en el lugar de trabajo siendo 1 el de menor importancia y 5 el de mayor importancia.



25.- ¿Considera que Usted o algún colega del HDEV-USFQ ha sido objeto de algún tipo de discriminación (de género, religioso, creencias, laboral, etc.)?



### 3.6. Focus Group

Como parte del análisis cualitativo se realizaron dos focus group: uno con el área administrativa y otra con los coordinadores de áreas médicas. Esta actividad se realizó posteriormente a la encuesta con el objetivo de contar con información cuantitativa previa como línea base y utilizar el focus group como herramienta de contrastación y profundización de los principales problemas detectados. Metodológicamente se fue profundizando en los temas en los que los integrantes mostraban consensos mayoritarios y se evitó debates o polémicas durante la actividad.

Aunque dentro de un focus group la tendencia es que existan interlocutores que monopolizan la comunicación, se forzó a todos los participantes a involucrarse para tener más amplitud en el conocimiento de los criterios de los funcionarios.

#### Identidad corporativa

¿Conocen la visión y Misión del Hospital?

Realmente no la conocen a detalle, los participantes expresan las principales ideas de estos valores pero reconocen que es muy larga y compleja.

¿Conocen cuál es la relación entre el hospital y la escuela de veterinaria?

Todos reconocen la relación de pertenencia del Hospital como parte de la Escuela pero tienen dudas sobre el alcance de esta relación. Luego del director del Hospital no hay claridad sobre la estructura organizacional.

¿Pueden dibujar el organigrama del hospital y su relación con la USFQ?

En el ejercicio realizado ninguno de los dos grupos identificó correctamente el organigrama. Especialmente con la estructura de servicios administrativos complementarios.

¿Creen que el hospital es el mejor del país?

El área administrativa si lo considera, el área médica no considera que son los mejores del país.

### **Clima organizacional**

¿Consideran que se lleva una buena administración del hospital?

Existe consenso en que la dirección es buena pero hay muchos problemas que no se resuelven o se repiten por lo que se pierde la motivación.

¿Cuál creen que es la mayor ventaja de trabajar en el hospital?

Hay muchos beneficios adicionales al sueldo y trabajar para la Universidad da mucho prestigio.

¿Cuál creen que es la mayor desventaja de trabajar en el hospital?

Bajos salarios, clima organizacional conflictivo.

¿Creen que se promueve un trato justo desde la dirección y las autoridades?

Si existe mucho respeto desde las autoridades.

### **Clima organizacional**

¿Creen que el ambiente de trabajo es bueno? Se sienten a gusto trabajando acá?

Hay muchos conflictos que no se resuelven, no se incluye a todos en las actividades.

¿Creen necesario realizar actividades o campañas que mejoren el ambiente laboral?

Todos los participantes coinciden que debe mejorar el ambiente laboral.

¿Cómo ven la relación con las otras áreas?

Existen conflictos por falta de procesos bien definidos, existen muchos intereses de poder que no se logran resolver.

¿Cuentan con un plan de Capacitación?

Existen muchos cursos para el área médica sin embargo no hay capacitación para el área administrativa y de servicios de apoyo. No hay capacitación orientada a la calidad del servicio.

¿Tienen incorporada una práctica de delegar tareas?

La delegación de tareas genera muchos conflictos por la falta de claridad en la estructura organizacional y las responsabilidades de cada cargo.

### **Comunicación**

¿Creen que la comunicación es buena con las otras áreas?

Existen muchos problemas de comunicación principalmente por cuestiones de clima organizacional. La colaboración es muy difícil de lograr y esto provoca problemas de comunicación.

¿Sienten que la comunicación es clara y que no hay contradicciones al recibir indicaciones?

En muchas ocasiones se presentan contradicciones debido a que se cambian las decisiones cuando algún funcionario no está de acuerdo. La comunicación descendente deja espacios para rumores.

¿Cuál es la principal dificultad que encuentran en la comunicación con otras áreas?

El clima organizacional, los problemas personales afectan la buena comunicación para cuestiones laborales.

¿Consideran oportuna y suficiente la información que reciben para organizar su trabajo?

Falta formalizar cierto tipo de comunicación. Se utiliza mucho medios informales como whatsapp y esto ocasiona algunos problemas.

Tomando en cuenta que el 100% de las encuestas revelan que es necesario un sistema de gestión, ¿qué prioridad consideran que se le debe dar? ¿Qué tanto optimizaría su trabajo?

Todo el personal coincide que la principal debilidad es la falta de un sistema informático de información. Se reducirían los tiempos de atención, se mejorarían muchos procesos y se reduciría la informalidad de la comunicación.

¿Cómo reciben la información desde la dirección? Desde las otras áreas?

Las reuniones son el principal medio de comunicación, con otras áreas la comunicación es directa entre funcionarios. Existe poca formalidad en el registro de los acuerdos a los que se llega en las reuniones.

¿Cómo se comunican ustedes hacia “arriba”?

Reuniones personales con la dirección. Cada uno se reúne para transmitir directamente la información. Esto provoca fallas en la comunicación horizontal.

¿Consideran que es suficiente la comunicación con la escuela?

No es suficiente. Se requiere mayor integración con la escuela para una mejor coordinación de actividades.

### **3.7.Principales problemas encontrados**

- a) El principal problema es el desconocimiento de los principios y valores corporativos. Un 28% de los funcionarios reconoce no conocer la misión y dentro de los focus group reconocen que se desconocen otros aspectos como la visión y la filosofía.
- b) El segundo aspecto más relevante es que el 70% de los funcionarios no considera que el HDEV sea el mejor del país. Esto refleja un problema serio para la identidad ya que si el personal no lo considera el mejor hospital resulta imposible que transmitan esto a los públicos externos.
- c) Existe un profundo malestar sobre el ambiente laboral dentro de la organización. La encuesta arrojó que el 64% de los funcionarios identifica este factor como el principal problema de comunicación.

- d) Un resultado muy preocupante es que el 82% de los encuestados reconoce haber sido víctima de algún tipo de discriminación, considerando que el 28% lo percibe con frecuencia. Los mismos resultados se evidenciaron durante el focus group.
- e) Existe una gran deficiencia en las herramientas y procedimientos de comunicación oficial. El 91% de los encuestados consideran que la comunicación entre áreas es ineficiente e inadecuada. Todo el personal que participó en los focus groups resaltaron esta realidad como un grave problema en la organización.
- f) El uso de Whatsapp predomina como herramienta de comunicación para tareas de coordinación ante la ausencia de un sistema de gestión de información informatizado.
- g) No se cuenta con un sistema informatizado de gestión que permita almacenar, compartir y consultar información de pacientes, tratamientos, diagnósticos y citas agendadas. La totalidad de los encuestados los considera una prioridad para lograr mayor eficiencia comunicacional en la operación del Hospital.

## 4. CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN INTERNA

### 4.1. Objetivo General

Diseñar e implementar una estrategia de comunicación organizacional que permita posicionar los principios de la organización, mejorar el clima laboral y el uso de la comunicación formal.

### 4.2. Tema principal de las campañas

El tema transversal de todas las campañas es:

Las interrogantes y el cuestionamiento como mecanismo de reflexión e interiorización de los problemas y las soluciones. Adicionalmente se contempla la motivación como herramienta para cumplir los objetivos.

Se utilizará como objeto gráfico de las campañas un muñeco animado llamado Dr. Vet, que representa un personaje divertido, cuestionador, que busca respuestas y motivante con los colores corporativos.



### **4.3.Campaña I: Identidad Corporativa**

#### **Problema Encontrado:**

El 28% de los funcionarios no conoce la misión y dentro de los focus group el 50% de los participantes desconocen otros aspectos como la visión y la filosofía.

El único espacio en el que actualmente se publican los principios corporativos es la página web del Hospital.

No se solicita al personal nuevo que lea los principios corporativos.

#### **Objetivo Específico:**

Difundir los principios corporativos de la organización en un 95% del personal en los siguientes seis meses.

#### **Estrategia:**

Hacer visibles los principios corporativos para todos los públicos de la organización.

#### **Mensaje:**

De dónde venimos, a dónde vamos y qué hacemos aquí?

#### **Expectativa**

Colocar posters con preguntas relacionadas a los principios corporativos haciendo una analogía a preguntas existenciales que frecuentemente las personas se hacen.

De dónde venimos?? - A dónde vamos?? - Sabes que haces aquí??

#### **Información**

Colocar carteles con la misión, visión y filosofía en cada departamento.

Realizar presentación de la historia del Hospital, la Misión, la Visión y la estructura organizacional.

Incluir los principios corporativos en el manual de nuevos funcionarios.

## Recordación

Colocar la misión, la visión y la filosofía del hospital enmarcados en el auditorio y en la sala de estudios.

Realizar una actividad grupal en la que realizarán historietas en las que se refleje la historia del hospital y los principios de misión y visión.

Enviar mensaje de texto con el mensaje de la campaña.

## Artes Campaña 1: Expectativa



## Artes Campaña 1: Informativa



## Cronograma Campaña 1

Actividad	Resp.	Cronograma												Recursos	
		J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M		
Posters expectativa	Com. Interna						X								Impresiones A2
Carteles Misión y Visión informativa	Com. Interna						X								Impresiones A2
Presentación Misión y Visión	Com. Interna - Directivos						X								Marcos de madera, impresiones A3
Incluir principios en manual de nuevos funcionarios	Subdirector						X								
Colocar cuadros con Misión y Visión - Recordación	Com. Interna								X						Auditorio – Coffe Break
Actividad de Recordación	Com. Interna	X							X						Material de escritura
Envío mensajes de Recordación	Com. Interna	X			X								X		

## **4.4.Campaña II: Incorporación de valores**

### **Problema Encontrado**

El 70% de los funcionarios no considera que el HDEV sea el mejor del país.

La auditoría refleja que el 70% de los funcionarios no reconocen en el HDEV-USFQ valores como: la calidad, la honestidad, el respeto y el servicio.

### **Objetivo**

Interiorizar los valores corporativos de la organización en un 95% del personal en los siguientes 3 meses.

### **Estrategia**

Hacer que los funcionarios se identifiquen con los diferentes valores de la organización.

### **Mensaje**

A ti que te mueve?

### **Expectativa**

Proyectar dentro del circuito de TV interna de 4 pantallas que existen en el Hospital mensajes sobre cuáles son las motivaciones del personal. Se utilizará el mensaje: A ti qué te mueve??

### **Información**

Crear y publicar en TV interna y whatsapp un video de los funcionarios diciendo lo que los mueve a cada uno:

A mí me mueve el respeto...A mí me mueve la calidad... A mí me mueve el servicio... A mí me mueve enseñar.

Imprimir stickers para que los funcionarios puedan escoger y pegar en diferentes espacios personales como carros, carpetas, mochilas, etc.

### **Recordación**

Imprimir broches con los diferentes lemas para que sean usados por el personal.

Realizar un juego por WhatsApp y mensaje de texto preguntando qué valor usar cada funcionario. Enviar un mensaje preguntando que lo mueve a Andrés? Y los funcionarios que respondan el valor que usa Andrés en su broche tendrán incentivos.

### Artes Campaña 2 – Expectativa



### Artes Campaña 2 – Informativa



## Artes Campaña 2 – Recordación



## Cronograma Campaña 2

Actividad	Resp.	Cronograma												Recursos
		J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	
Mensajes de TV expectativa	Com. Interna								X					TV – Computadora
Creación de video Informativa	Com. Interna								X					Cámara de video – Computadora
Proyección de video informativa	Com. Interna									X				TV – Computadora – <u>Whatsapp</u>
Impresión y entrega de <u>stikers</u> Informativa	Com. Interna									X				Imprenta
Impresión broches - Recordación	Com. Interna									X				Imprenta
Uso de broches	Com. Interna										X	X		
Juego <u>Whatsapp</u>	Com. Interna												X	<u>Whatsapp</u>

## 4.5. Campaña III: Mejoramiento clima laboral

### Problema Encontrado

El 60% del personal considera que el ambiente laboral es malo.

El 64% del personal no está satisfecho con la organización.

Los focus groups arrojaron que el personal considera que no se corrigen los problemas detectados.

**Objetivo**

Lograr que al menos el 80% del personal considere el ambiente laboral positivo en el transcurso de 12 meses.

**Estrategia**

Posicionar la idea de que todos los funcionarios son parte del cambio y la mejora del clima laboral.

**Mensaje**

La solución depende de mí, de ti... de todos!!!

**Expectativa**

En las carteleras y pizarras se colocarán posters recortados y en desorden con fotos de camaleones y la leyenda: Qué cambiamos para mejorar??

El personal intentará encontrar la frase escondida ordenando los posters. El uso del camaleón refuerza la idea de cambio.

**Información**

Realizar un taller para sistematizar los problemas que los funcionarios identifican como factores de desmotivación, seguido de un plan estratégico para realizar los cambios acordados con el personal.

Realizar un taller de motivación y trabajo en equipo en el complejo Xtream Valley que permita fortalecer la colaboración y la estrategia para conseguir objetivos.

**Recordación**

Incorporar un esquema de puntajes para premiar con becas a cursos veterinarios a quienes favorezcan el clima laboral.

Enviar mensualmente una imagen de whatsapp con el mensaje: La solución depende de mí, de ti... de todos.

### Artes Campaña 3: Expectativa



### Artes Campaña 3: Recordación



### Cronograma Campaña 3

Actividad	Resp.	Cronograma												Recursos	
		J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M		
Posters expectativa	Com. Interna	X													Impresiones A2
Taller identificación de problemas	Com. Interna		X												Facilitador externo - Auditorio
Implementar plan estratégico de cambios	Com. Interna - Directivos			X	X	X									Reuniones de trabajo
Taller de motivación personal	Com. Interna					X									Reserva <a href="#">Xtream Valley</a>
Mensaje mensual de recordación	Com. Interna						X	X	X	X	X	X			<a href="#">Whatsapp</a>
Premiación con becas	Com. Interna - Directivos									X			X		Beca a cursos de veterinaria - Certificados

## 4.6. Campaña IV: Fortalecimiento de comunicación

### Problema Encontrado

El 91% de los encuestados consideran que la comunicación entre áreas es ineficiente e inadecuada.

Más del 60% del personal considera que la información formal no es precisa, oportuna, suficiente ni actualizada.

### Objetivo

Lograr que al menos el 70% del personal considere que la información formal dentro de la organización es eficiente y oportuna en un período de 9 meses.

### Estrategia

Concientizar e involucrar a los funcionarios en el mejoramiento de la calidad y la agilidad de la comunicación.

### Mensaje

Formalizar la comunicación es tarea de todos.

**Expectativa**

Colocar postit sobre carpetas, formularios y recetarios con la pregunta:

Entiendes lo que digo??

**Información**

Realizar un mapa de los canales formales de comunicación y su manual de uso.

Establecer protocolo de reuniones.

Realizar un taller de socialización de las herramientas definidas.

**Recordación**

Colocar postit sobre carpetas, formularios y recetarios con la pregunta:

Recuerdas tu compromiso de la última reunión??

**Artes Campaña 4: Expectativa**

## Artes Campaña 4: Recordación



## Cronograma campaña 4

Actividad	Resp.	Cronograma												Recursos	
		J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M		
Postit expectativa	Com. Interna		X												Postit
Mapa de Canales formales	Com. Interna - Directivos			X	X	X									Reuniones de trabajo
Implementación de protocolo de reuniones	Com. Interna - Directivos						X								
Taller de socialización de herramientas	Com. Interna - Directivos						X								Auditorio
Prácticas de herramientas de comunicación	Com. Interna							X	X						Auditorio
Jarros recordación	Com. Interna									X					Jarros impresos

### Presupuesto campañas de comunicación interna

Código	Concepto	Subtotal
C1-1	Impresiones A2 expectativa campaña 1	18.00
C1-2	Marcos de madera	80.00
C1-2	<u>Coffe Brake</u> presentación principios corporativos	200.00
C2-1	Creación y edición de video campaña 2	800.00
C2-2	<u>Stickers</u> información campaña 2	30.00
C2-3	Broches recordación campaña 2	80.00
C3-1	Posters A2 expectativa campaña 3	18.00
C3-2	Facilitador Taller campaña 3	400.00
C3-3	Taller <u>movivacional Extream Valley</u>	900.00
C3-4	<u>Roolup</u> para los talleres X 2	90.00
C4-1	<u>Postits</u>	50.00
C4-2	Jarros con serigrafía	120.00
	TOTAL	2786.00

## 5. CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN GLOBAL

### 5.1. Mapa de públicos

Grupo	Subgrupo	Relación
Empleados	Directivos – Médicos - Administrativos	Son la cara visible de la organización y construyen la identidad corporativa.
Accionistas	CPU - USFQ	Mantienen la estabilidad financiera de la organización.
Clientes	Clientes USFQ – Clientes finales – Otras Clínicas	Son aquellas personas que visitan una o más veces el Hospital.
Proveedores	Vetfarm, Zoetis, Virbac, Farcovet, Ilianza	Entregan suministros operativos y participan como patrocinadores de campañas y cursos que brinda el Hospital.
Comunidad	Comunidad USFQ – Cumbayá – Quito – Resto del país	Son todas aquellas personas u organizaciones en las áreas de influencia.
Organizaciones	Asociación de Médicos Veterinarios del Ecuador	Certifican y agrupan a los profesionales que trabajan en el Hospital.
Competidores	Clínicas Veterinarias – Especialistas Independientes	Mantienen una relación de competidores y colegas de acuerdo a las necesidades del mercado.
Estado	Min. de Salud Pública – Min. Del Ambiente – Municipio de Quito	Ejercen control sobre los permisos de funcionamiento y operación del Hospital, colaboran con entrega de fauna silvestre.
Medios de Comunicación	Radios – Canales de TV – Revistas – Periódicos	Influyen en la opinión pública.

### 5.2. Método de investigación

La investigación se realizó principalmente por medio de un análisis cualitativo de la entrevista realizada al Ing. Jose Antonio Campaña, coordinador de comunicación del HDEV-USFQ.

Adicionalmente se realizó un análisis cuantitativo en base a las encuestas de servicio al cliente que el HDEV-USFQ realiza a sus clientes. Se analizaron 3 preguntas de 67 encuestas realizadas en los últimos 6 meses.

### 5.3. Entrevista

1.- ¿Cuál cree que es la imagen que perciben del HDEV los públicos externos?

Precios altos, muchos servicios en un solo lugar, servicios de emergencia 24 horas, prestigio por formar parte de la USFQ.

2.- ¿Han realizado un mapeo de públicos en los últimos 2 años?

Se los tiene identificados pero no se ha realizado un ejercicio de documentarlos ni analizarlos a profundidad.

3.- ¿Existe una estrategia bien definida de comunicación global en el HDEV?

En general se ha tratado de ser estratégico pero los esfuerzos de comunicación han sido dispersos de acuerdo a las necesidades puntuales coyunturales.

4.- ¿Qué medios utiliza el HDEV para realizar su comunicación con sus públicos?

Facebook, News de la USFQ, entrevistas en canales de comunicación.

5.- ¿Cree que las acciones de comunicación con los diferentes públicos están alineadas con su misión y visión?

En parte si porque fortalecemos la imagen de la escuela de veterinaria pero no con la parte del negocio.

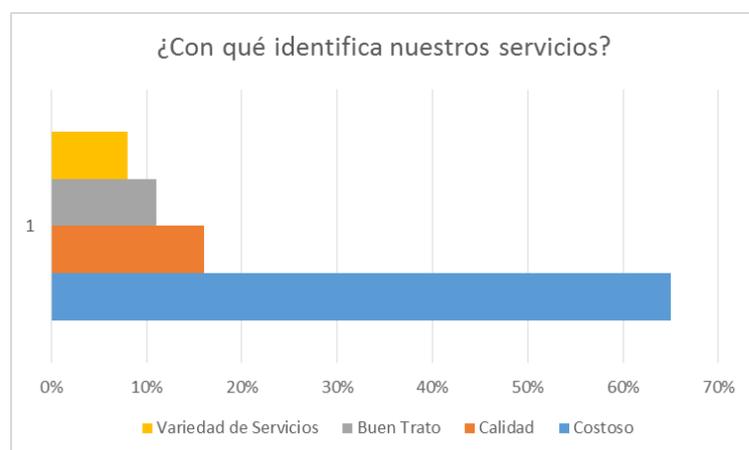
6.- ¿Mantienen una relación activa y bien gestionada con medios de comunicación?

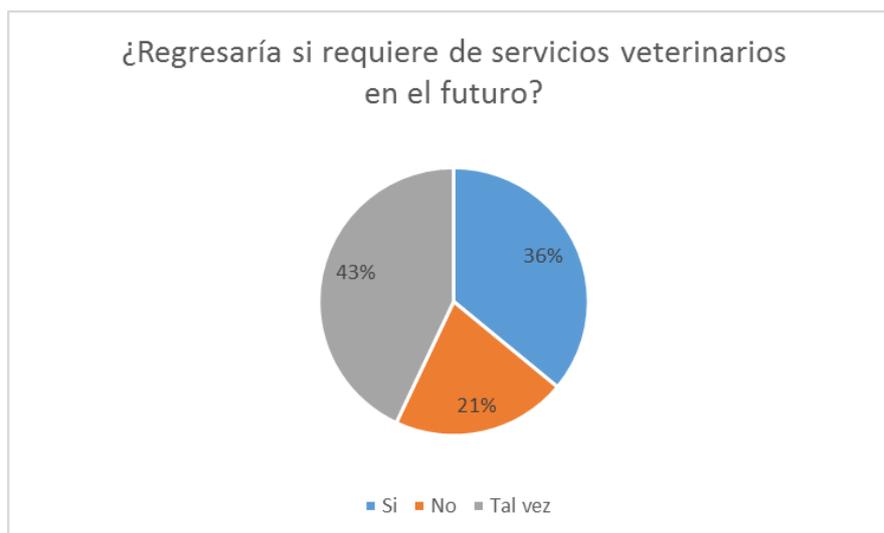
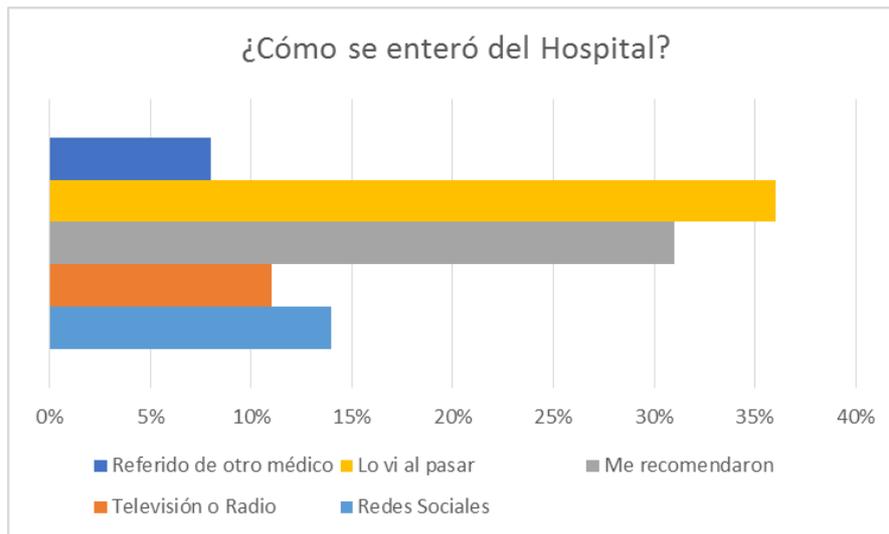
Hemos logrado una buena cobertura pero no por la gestión que hacemos con los medios sino por el interés que tienen en nuestro trabajo.

7.- ¿Cómo es la relación que mantienen con otras clínicas y especialistas?

Es muy buena, vienen a muchos eventos pero no hemos logrado que nos deriven casos que ellos no pueden tratar.

## 5.4. Encuesta





## 5.5. Problemas encontrados

- a) No se cuenta con una estrategia de comunicación sinérgica y estructurada.
- b) No se gestiona información de contacto de clientes.
- c) La imagen que tienen los clientes del HDEV es principalmente la de un servicio costoso.
- d) No existe una estrategia de comunicación para atraer y retener clientes.
- e) Falta de reconocimiento del trabajo del HDEV en conservación de fauna silvestre.
- f) No se aprovecha adecuadamente la relación con los medios de comunicación.
- g) La relación con clínicas y otros especialistas no es consistente ni estratégica.

## **5.6. Objetivo general**

Diseñar e implementar una estrategia de comunicación global, en el transcurso de 12 meses, a través de 4 campañas específicas, que permita posicionar de forma positiva la imagen y el prestigio del Hospital Docente de Especialidades Veterinarias USFQ ante sus principales públicos.

## **5.7. Objetivos específicos**

- a) Mejorar la imagen que perciben los Clientes del HDEV.
- b) Lograr un reconocimiento positivo de la comunidad por el trabajo realizado con fauna silvestre.
- c) Mejorar la relación con especialistas independientes y clínicas privadas que no cuentan con todos los servicios ofrecidos por el HDEV con la finalidad de que deriven pacientes.
- d) Intensificar la relación con los medios de comunicación para lograr una mayor cobertura de eventos, cursos y casos tratados por el HDEV.

## **5.8. Tema principal de la campaña**

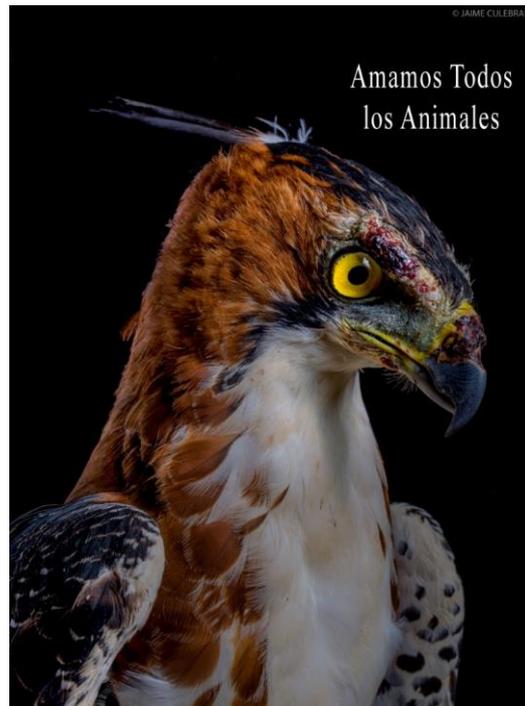
### **Protección de la fauna silvestre.**

El HDEV mantiene un programa de asistencia médica para recibir, atender y recuperar animales silvestres rescatados o incautados por las autoridades, en coordinación con el Fondo TUERI. Esta labor ha logrado un importante reconocimiento por parte de autoridades, medios de comunicación, fundaciones y centros de rescate.

El término AMAMOS tiene por objetivo transmitir que no solamente atendemos a los animales de forma impersonal y estrictamente médica. Transmite el sentimiento de cariño de todos nuestros colaboradores por los animales que atendemos.

El término TODOS hace referencia a que no solamente atendemos mascotas tradicionales como gatos y perros, sino que ofrecemos especialistas en mascotas exóticas.

## Artes Campaña Comunicación Global



### 5.9. Campaña 1: Comunicación Global

#### **Público**

Clientes y Comunidad USFQ

#### **Objetivo Específico**

Mejorar la imagen que perciben los Clientes del HDEV.

#### **Estrategia**

Transformar la imagen que tienen los clientes y la comunidad USFQ, que actualmente es reconocida por su costo en una imagen donde predomina la excelente labor que hace el hospital en el cuidado animal.

Generar reconocimiento y prestigio en los clientes.

#### **Mensaje**

Esterilizar es ser responsable

### **Expectativa**

Colocar posters de animales silvestres con la pregunta Amas a los Animales?? en la recepción del Hospital, en el sistema de TV interno y en el vehículo del Hospital y en un banner del sitio web de la Universidad.

Enviar 2 correos al News las imágenes de la campaña.

### **Informativa**

Llevar a cabo una campaña de esterilización a bajo costo para miembros de la USFQ y clientes en general. Se difundirá por los mismos medios que los mensajes de expectativa. Se solicitará a los proveedores de insumos auspicio para la compra de materiales.

Mensaje: Esterilizar es ser responsable.

### **Recordación**

Publicar en el Facebook del Hospital las imágenes de la campaña.

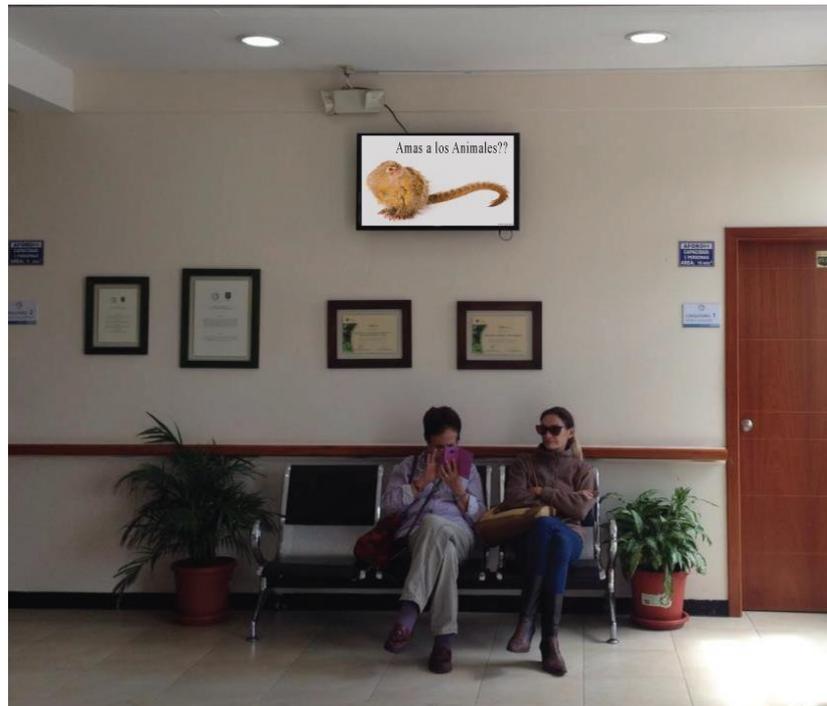
Enviar correo al News agradeciendo el apoyo a la campaña con el mensaje de recordación.

Imprimir y repartir stickers con las imágenes de la campaña con el mensaje Yo si cuido a los Animales.

Implementar un CRM para la gestión de clientes: Agendamiento de citas y recordatorio de vacunación.

### **Artes campaña 1: Expectativa**





## Artes campaña 1: Informativa

Biblioteca Noticias Eventos Investigación Servicios MIUSFQ Contacto

UNIVERSIDAD  
SAN FRANCISCO DE QUITO

f t + i y v

INICIO LA USFQ ADMISIONES PROGRAMAS ACADÉMICOS PROGRAMAS INTERNACIONALES INVESTIGACIÓN Y CREATIVIDAD

### Campaña de Esterilización de mascotas

Del 1 de diciembre al 31 de enero  
*Esterilizar es ser responsable*

Campaña de esterilización de mascotas.  
Esterilizar a tu mascota es ser responsable.
+

- + ASPIRANTES
- + ESTUDIANTES
- + PROFESORES
- + ALUMNI
- + FAMILIA
- + LA LIBERTAD

PRÓXIMOS  
EVENTOS

Cultivando creatividad con  
juego y exploración - Congreso  
de Educación Infantil

Oct 07, 2016

1er Simposio Nuevas  
Tecnologías para Tratamiento  
de Efluentes

Oct 13-14, 2016

Arqueologías del Paisaje  
Ecuatoriano

Oct 27-28, 2016  
[+ Leer más](#)

III Simposio Internacional de  
Cuidados Neurocríticos e  
Investigación

Nov 23, 2016



Artes campaña 1: Recordación





Yo si amo a los Animales  
Esterilizo a mis mascotas

**Campaña de Esterilización de mascotas**  
Del 1 de diciembre al 31 de enero  
*Esterilizar es ser responsable*



## Artes campaña 1: Recordación

ARK - Gestión de clínicas veterinarias - Versión: 1.4.6

Artículos Proveedores Clientes Caja Clínica Comunicaciones Informes Configuración

Agenda x Visitas x Venta x Cobro x

HOSPITAL DOCENTE VETERINARIO USFQ

**Citas del día**

Pendientes (3)	En espera (1)	En consulta (2)	Atendidas (2)
Primera consulta 18:30	Rayo Seguimiento peso 14min	Costa Vacuna 14min	Chusca Baño y corte 14min
Estela Radiografía 19:00		Casto Baño y peinar 13min	Arango Revisión y vacuna 13min
Brinco Peinar y cortar 19:30			

**Sala de espera**

Noviembre 2014 13/11/2014 Mes Semana Día Actualizar

Consulta 1 Peluquería

**Consulta 1**

Horario	Nombre	Detalle
5 pm	Alvaro Santos García (Brinco)	Revisión
5 pm	Luz Góngora López (Arango)	Revisión y vacuna
5 pm	Susana del Rio Jordan (Vicky)	Revisión
6 pm	Antonio Romero Luque (Costa)	Vacuna
6 pm	Jorge Esteban Sol (Rayo)	Seguimiento peso
6 pm	Marta Moreno Castillo	Primera consulta
6 pm	Viene con un gallo que se encontró ayer en la calle y lo ha adoptado.	Revisión general
7 pm	Maria Romero Luque (Estela)	Radiografía

**Peluquería**

Horario	Nombre	Detalle
5 pm	Marta Moreno Castillo (Chusca)	Baño y corte Un poco más largo que la última vez.
6 pm	Sergio Díaz Alberro (Casto)	Baño y peinar Estuvieron en el campo ayer y se metió en unos matorrales de pincho. Dice que viene fatal.
7 pm	Fernán Escobedo Pérez (Brinco)	Peinar y cortar

**Calendarios**

- Consulta 1
- Consulta 2
- Peluquería

## Cronograma campaña 1

Actividad	Resp.	Cronograma												Recursos
		J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	
Posters expectativa	Comunicación						X							Impresiones A2
Publicación web USFQ - Expectativa	Comunicación						X							Webmaster
Campaña de Esterilización	Subdirector							X	X					Material quirúrgico – Cirujanos
Difusión en redes sociales	Comunicación								X	X	X			Diseñador
Impresión de Stickers - Recordación	Comunicación								X	X	X			Stickers
Posters - Recordación	Comunicación										X			Impresiones A2
Implementación CRM	Sistemas								X	X	X			Proveedor de Software

## Presupuesto campaña 1

Código	Concepto	Subtotal
C1-1	Impresiones A2 expectativa campaña 1	64.00
C1-2	Campaña de Esterilización (Materiales subsidiados)	2,000.00
C1-3	Diseño webmaster USFQ	100.00
C1-4	Impresión Stickers	200.00
C1-5	Implementación de CRM Veterinario	1,500.00
	<b>TOTAL</b>	<b>3,864.00</b>

## 5.10. Campaña 2: Educomunicación

### Público

Comunidad del Valle

### Objetivo Específico

Lograr reconocimiento de la comunidad y reforzar la imagen de compromiso con el cuidado de todos los animales que impulsa el HDEV.

### Estrategia

Realizar una campaña de educomunicación en colegios públicos y privados del valle. Tomando en cuenta que los niños son los mayores impulsores de la compra y cuidado de mascotas, se

harán charlas y juegos sobre la tenencia responsable de mascotas y recordar que los silvestres no son mascotas.

### **Mensaje**

Yo si amo los animales

### **Expectativa**

Entregar forros para cuadernos de animales silvestres con el mensaje Pronto te visitarán unos amigos.

Enviar por correo electrónico las imágenes de expectativa a los padres de familia desde el correo electrónico de la institución.

### **Informativa**

Realizar una campaña de educomunicación en colegios públicos y privados del valle. Se harán charlas y juegos sobre la tenencia responsable de mascotas y recordar que los silvestres no son mascotas. Se presentarán animales silvestres que actualmente están en recuperación.

Mensaje: Yo si amo los Animales.

### **Recordación**

Entregar prendedores y stickers para niños con las fotos y el mensaje de campaña.

Enviar las imágenes de campaña por medio de los grupos de whatsapp de los padres.

Realizar actividades escolares: Pedir a los niños que dibujen historias sobre los animales que vieron en la presentación.

**Artes campaña 2: Expectativa**



**Artes campaña 2: Informativa**



## Artes campaña 2: Recordación



## Cronograma campaña 2

Actividad	Resp.	Cronograma												Recursos
		J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	
Entrega Forros de cuaderno- expectativa	Comunicación									X				Impresión de forros
Envío de correos electrónicos - expectativa	Comunicación - Colegios									X				Computadora - Internet
Campaña educomunicación - informativa	Comunicación - Especialistas										X	X	X	Especialistas – Animales – Material didáctico
Impresión y entrega de stickers y prendedores - recordatorio	Comunicación										X	X	X	Imprenta
Actividades escolares - recordación	Colegios	X										X	X	Material didáctico
Envío mensajes whatsapp	Padres										X	X	X	

## Presupuesto campaña 2

Código	Concepto	Subtotal
C2-1	Impresiones Forros de cuadernos	300.00
C2-2	Campaña de Educomunicación - Movilización	300.00
C2-3	Campaña de Educomunicación – Refrigerios especialistas	300.00
C2-4	Impresión <u>stickers</u> y prendedores	500.00
	<b>TOTAL</b>	<b>1,400.00</b>

### **5.11. Campaña 3: Curso para veterinarios**

#### **Público**

Profesionales independientes y clínicas veterinarias pequeñas.

#### **Objetivo Específico**

Mejorar la relación con especialistas independientes y clínicas privadas que no cuentan con todos los servicios ofrecidos por el HDEV con la finalidad de que deriven pacientes.

#### **Estrategia**

Mejorar la relación con especialistas independientes y clínicas privadas para que cooperen en la incautación de animales silvestres que reciben en sus clínicas.

Realizar un curso sobre manejo de fauna silvestre en el que se motive a los veterinarios a incautar y derivar al HDEV animales silvestres que reciban en sus clínicas.

#### **Mensaje**

Si colaboramos podemos salvarlos

#### **Expectativa**

Enviar postales a las clínicas y veterinarios independientes con el mensaje: Sabes cuales son silvestres??

#### **Informativa**

Enviar invitaciones al primer curso gratuito de manejo de fauna silvestre.

Realizar un curso sobre manejo responsable de fauna silvestre – Dictado por la Dra. Carolina Sáenz, Dr. Andrés Ortega, Subsecretario de Medio Ambiente.

#### **Recordación**

Posters para las clínicas con la imagen de la campaña.

Carnet de inspectores honoríficos de la Policía de Medio Ambiente.

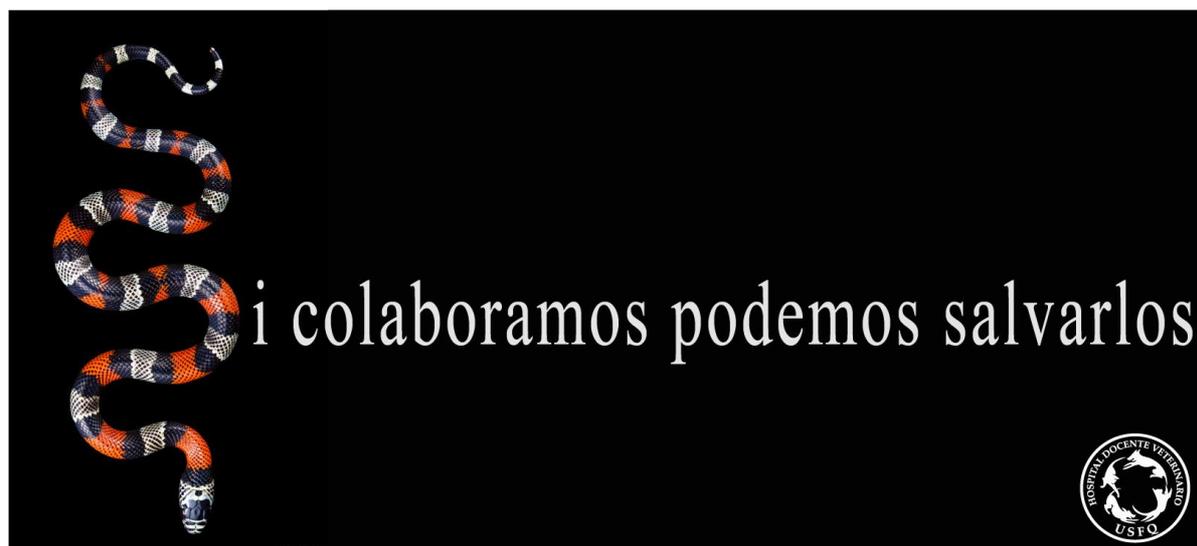
### Artes campaña 3: Expectativa



### Artes campaña 3: Información



### Artes campaña 3: Recordación



### Cronograma campaña 3

Actividad	Resp.	Cronograma												Recursos	
		J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M		
Envío Postales	Comunicación												X		Impresión Postales - Currier
Envío invitación	Comunicación												X		Impresión invitaciones - Currier
Curso de Manejo de fauna silvestre	Comunicación - Dirección													X	Coffe Breake – Auditorio – Expositores
Envío de Posters	Comunicación													X	Impresión Posters – Currier
Envío de Carnets	Comunicación													X	Impresión Carnets - Currier

### Presupuesto campaña 3

Código	Concepto	Subtotal
C3-1	Impresiones 150 Postales e invitaciones	187.00
C3-2	Envío Postales	200.00
C3-3	Envío Invitaciones al curso	180.00
C3-4	Coffe Break Curso	400.00
C3-5	Material para el curso	180.00
C3-6	Impresión 100 Posters	190.00
C3-7	Impresión 100 Carnets	230.00
C3-8	Envío 100 Posters y Carnets	220.00
	<b>TOTAL</b>	<b>1,787.00</b>

## **5.12. Campaña 4: Medios de comunicación**

### **Público**

Medios de Comunicación.

### **Objetivo Específico**

Intensificar la relación con los medios de comunicación para lograr una mayor cobertura de eventos, cursos y casos tratados por el HDEV.

### **Estrategia**

Realizar un conversatorio para medios de comunicación en la que se exponga la importancia de cubrir noticias sobre fauna silvestre y medio ambiente.

### **Mensaje**

Compromiso de los medios con el medio

### **Expectativa**

Enviar Tarjeta con una foto de la campaña y el mensaje: Ayudarías a salvar a este animal??

### **Informativa**

Enviar invitaciones al conversatorio sobre medios de comunicación cobertura de noticias sobre fauna silvestre.

Realizar un conversatorio sobre la importancia de que los medios de comunicación cubran noticias y den seguimiento a temas de medio ambiente y fauna silvestre. Dictada por el Dr. Andrés Ortega y profesores invitados del Colegio de Comunicación de la USFQ.

### **Recordación**

Realizar una exposición fotográfica en el Paseo San Francisco sobre el trabajo realizado por el HDEV en beneficio de la preservación de la fauna silvestre.

Regalar tazas y reproducciones de la muestra fotográfica a los medios de comunicación.

### Artes campaña 4: Expectativa



ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL
L M M J V S D	L M M J V S D	L M M J V S D	L M M J V S D
1 2 3	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6	1 2 3
4 5 6 7 8 9 10	8 9 10 11 12 13 14	7 8 9 10 11 12 13	4 5 6 7 8 9 10
11 12 13 14 15 16 17	15 16 17 18 19 20 21	14 15 16 17 18 19 20	11 12 13 14 15 16 17
18 19 20 21 22 23 24	22 23 24 25 26 27 28	21 22 23 24 25 26 27	18 19 20 21 22 23 24
25 26 27 28 29 30 31	29	28 29 30 31	25 26 27 28 29 30

MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
L M M J V S D	L M M J V S D	L M M J V S D	L M M J V S D
1	1 2 3 4 5	1 2 3	1 2 3 4 5 6 7
2 3 4 5 6 7 8	6 7 8 9 10 11 12	4 5 6 7 8 9 10	8 9 10 11 12 13 14
9 10 11 12 13 14 15	13 14 15 16 17 18 19	11 12 13 14 15 16 17	15 16 17 18 19 20 21
16 17 18 19 20 21 22	20 21 22 23 24 25 26	18 19 20 21 22 23 24	22 23 24 25 26 27 28
23 24 25 26 27 28 29	27 28 29 30	25 26 27 28 29 30 31	29 30 31

SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
L M M J V S D	L M M J V S D	L M M J V S D	L M M J V S D
1 2 3 4	1 2	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4
5 6 7 8 9 10 11	3 4 5 6 7 8 9	7 8 9 10 11 12 13	5 6 7 8 9 10 11
12 13 14 15 16 17 18	10 11 12 13 14 15 16	14 15 16 17 18 19 20	12 13 14 15 16 17 18
19 20 21 22 23 24 25	17 18 19 20 21 22 23	21 22 23 24 25 26 27	19 20 21 22 23 24 25
26 27 28 29 30	24 25 26 27 28 29 30	28 29 30	26 27 28 29 30 31

ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL
L M M J V S D	L M M J V S D	L M M J V S D	L M M J V S D
1 2 3	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6	1 2 3
4 5 6 7 8 9 10	8 9 10 11 12 13 14	7 8 9 10 11 12 13	4 5 6 7 8 9 10
11 12 13 14 15 16 17	15 16 17 18 19 20 21	14 15 16 17 18 19 20	11 12 13 14 15 16 17
18 19 20 21 22 23 24	22 23 24 25 26 27 28	21 22 23 24 25 26 27	18 19 20 21 22 23 24
25 26 27 28 29 30 31	29	28 29 30 31	25 26 27 28 29 30

MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
L M M J V S D	L M M J V S D	L M M J V S D	L M M J V S D
1	1 2 3 4 5	1 2 3	1 2 3 4 5 6 7
2 3 4 5 6 7 8	6 7 8 9 10 11 12	4 5 6 7 8 9 10	8 9 10 11 12 13 14
9 10 11 12 13 14 15	13 14 15 16 17 18 19	11 12 13 14 15 16 17	15 16 17 18 19 20 21
16 17 18 19 20 21 22	20 21 22 23 24 25 26	18 19 20 21 22 23 24	22 23 24 25 26 27 28
23 24 25 26 27 28 29	27 28 29 30	25 26 27 28 29 30 31	29 30 31

SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
L M M J V S D	L M M J V S D	L M M J V S D	L M M J V S D
1 2 3 4	1 2	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4
5 6 7 8 9 10 11	3 4 5 6 7 8 9	7 8 9 10 11 12 13	5 6 7 8 9 10 11
12 13 14 15 16 17 18	10 11 12 13 14 15 16	14 15 16 17 18 19 20	12 13 14 15 16 17 18
19 20 21 22 23 24 25	17 18 19 20 21 22 23	21 22 23 24 25 26 27	19 20 21 22 23 24 25
26 27 28 29 30	24 25 26 27 28 29 30	28 29 30	26 27 28 29 30 31

### Artes campaña 4: Informativa



## Artes campaña 4: Recordación



## Cronograma campaña 4

Actividad	Resp.	Cronograma												Recursos	
		J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M		
Envío de Calendarios - Expectativa	Comunicación	X													Diseñador – Imprenta - Currier
Envío Invitaciones al conversatorio - Informativa	Comunicación	X													Currier
Conversatorio para medios de comunicación	Comunicación - Especialistas		X												Auditorio, Coffee Break, Especialistas
Envío invitación a Exposición de Fotos	Comunicación			X											Currier
Montaje Exposición de Fotos	Comunicación				X										Gigantografías, Acuerdo de uso Paseo San Francisco, Ayudantes de montaje
Suvenires recordación	Comunicación				X										Jarros y tomatodos impresos

## Presupuesto campaña 4

Código	Concepto	Subtotal
C4-1	Impresiones Calendarios	220.00
C4-2	Envío de invitaciones conversatorio y exposición	130.00
C4-3	Coffe Brake Conversatorio	300.00
C4-4	Impresión gigantografías Exposición de Fotos	1,300.00
C4-5	Pago Paseo San Francisco	1,500.00
C4-6	Suvenires de regalo	225.00
	<b>TOTAL</b>	<b>3,675.00</b>

## 6. CONCLUSIONES

En el ámbito teórico, considero fundamental rescatar la visión propuesta por García (2005) sobre la posibilidad de renovar y reinventar permanentemente los conceptos y las estrategias comunicacionales ya que no está todo dicho. La complejidad social es tan alta que da espacio a descubrir y construir nuevas estrategias basadas en el cambio de esas relaciones sociales. Esta visión motiva a quienes estudiamos comunicación a analizar y buscar nuevos espacios y estrategias que se acerquen a lo que la sociedad busca y reconoce en la identidad e imagen corporativa.

En la actualidad las organizaciones alcanzan altos niveles de complejidad organizacional y operativa, a su vez se enfrentan a una enorme cantidad de medios y espacios de comunicación. Estos factores hacen que la construcción de la identidad y el alineamiento de todos los mensajes sea una tarea sumamente ardua. Al mismo tiempo que debe tener la capacidad de adaptarse y ser suficientemente flexible para retroalimentarse de la comunicación desde los actores hacia la organización.

De hecho, las organizaciones actualmente construyen sus estrategias priorizando justamente la bi-direccionalidad de la comunicación. Tanto con sus actores internos como con sus públicos externos. Por ejemplo en el ámbito interno, las organizaciones buscan implementar espacios de comunicación que garanticen y persuadan a sus funcionarios a ser proactivos. Hacerlos sentir parte de la construcción de la organización, que son escuchados y que pueden influir positivamente en la cultura de sus organizaciones.

A su vez en el ámbito externo la estrategia comunicacional ha encontrado una gran cantidad de medios que permiten construir relaciones con sus públicos mucho más allá de la relación tradicional: “te vendo gano, compras pierdes” (Ventura, 2000). La estrategia comunicacional se enfoca en construir una relación de confianza y emocional con el público indistintamente del intercambio comercial que realizan con la organización. Hoy los medios de comunicación

con los que cuenta una organización, especialmente los que utilizan la tecnología, son cada vez más eficientes en lograr esos objetivos.

Si analizamos muchos casos a nivel mundial de organizaciones que han diseñado sus estrategias de comunicación podemos identificar que la reputación es sin lugar a dudas uno de los pilares de la estrategia. En resumen es como generar marcas y organizaciones que son reconocidas y apreciadas por todos sus públicos, empleados, clientes, público no cliente, accionistas, etc.

Desde esta perspectiva podemos ver que la estrategia de comunicación es un pilar indispensable de una organización moderna, en la que su principal activo es la identidad corporativa y su reputación frente a sus públicos. Especialmente en una economía de servicios y globalizada por las comunicaciones. Inclusive las empresas de manufactura de productos buscan establecer sus estrategias comunicacionales que les permita capitalizar su identidad y reputación, que aunque un consumidor no pueda alcanzar a adquirir sus productos logra tener una experiencia muy positiva con la organización.

## **7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA AUDITORÍA**

Habiendo encontrado algunos problemas a nivel de comunicación se propone diseñar una estrategia a corto y mediano plazo, enfocada en resolver aquellos que más impacto tienen sobre la imagen y la eficiencia del Hospital.

- Socializar internamente los principios corporativos de la organización haciendo énfasis en el posicionamiento interno de la marca y la valorización del servicio ofrecido.
- Mejorar el clima laboral con especial énfasis en: reducir los comportamientos discriminatorios y motivando al personal para que sea el protagonista de cambios positivos.

- Restructurar los procedimientos de comunicación internos por medio de la implementación de herramientas apropiadas de comunicación formal.
- Implementar una herramienta de gestión de información informatizada que permita comunicarse y gestionar de forma adecuada la información del hospital.
- Se propone que los ejes transversales de la estrategia sean las ideas de cambio y colaboración debido a que los resultados de encuestas y focus group arrojan que un factor importante del mal clima laboral es la desmotivación por falta de cambios dentro de la organización y la falta de integración (discriminación) de sus funcionarios.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: Procesos, disciplina y técnica*. Editorial Gesbiblo LS.
- Brandolini, A. (2009). *Comunicación Interna*. Editorial DIRCOM.
- Bonk, K. (2008). *Strategic Communications for Nonprofits: A Step-by-Step Guide to Working with the Media*.
- Benavides, J. (2011). *¿De dónde vienen los valores de las marcas?*. Foro de Reputación Corporativa.
- Costa, J. (2009). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. La Crujia, 4ta edición.
- Costa, J. (2005). *Master DirCom: Los profesores tienen la palabra*. Grupo Editorial Design, 1era edición.
- Costa, J. (2004). *La imagen de marca, un fenómeno social*. Paidós Editores, 1era edición.
- Costa, J. (2002). *Comunicación empresarial. Nuevas tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial*. Ediciones Gestión.
- Costa, J. (1995). *Comunicación corporativa*. Madrid: Ediciones Sociales.
- Félix, A. (2014). *La comunicación en las teorías de las organizaciones*. Historia y Comunicación Social. Vol. 19. Núm. Especial Febrero. Págs. 195-210.
- Fernández Collado, C. (1997). *La Comunicación en las Organizaciones*. México. Editorial Trillas.
- Fernández, S. (2013). *Como gestionar la comunicación en empresas públicas y no lucrativas*. Narcea Ediciones.
- García, S. (2005). *Identidad, marca e imagen corporativa. Concepción y gestión*. Grupo Editorial Design.
- Ibáñez, G. (2010). *Imagen Corporativa*. Obtenido el 22 de septiembre de: <http://www.economiapersonal.com.ar/wp-content/uploads/2011/03/imagen-corporativa-p01.pdf>
- de la Tajada, L. (1994). *Integración de la identidad y la imagen de la empresa: Desarrollo conceptual y aplicación práctica*. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC.
- Kreps, G. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Addison-Wesley Iberoamericana, Segunda Edición.
- Morales, F. (2000). *Comunicación Interna*. Dirección de comunicación empresarial e institucional.

- Saló, N. (2015). *La comunicación interna, instrumento fundamental de la función directiva*. Obtenido el 26 de septiembre de 2016 de: <http://www.reddircom.org/textos/salo.pdf>
- Torres, A, Becerra, A. (2011). *Surgimiento y desarrollo de la Comunicación Organizacional y su relación con otras ciencias, en Contribuciones a las Ciencias Sociales*, Obtenido el 26 de septiembre de: [www.eumed.net/rev/cccss/13/](http://www.eumed.net/rev/cccss/13/)
- Trelles, I. (2002). *Conferencia en Facultad de Comunicación*. La Habana, Cuba. Universidad de La Habana.
- Ventura, J. (2000). *Comunicación Corporativa. Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Gestión 2000.
- Villafane, J. (1997). *Principios de Teoría General de la Imagen. Información, Opinión, Mensaje y Medios: Revista de Ciencias de la Comunicación*.