

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

Kruger Corporation: Auditoría y Plan de Comunicación
Proyecto Integrador

Andrea Estefanía Aguilar Fuentes
Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

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

Quito, 16 de mayo de 2017

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

**HOJA DE CALIFICACIÓN
DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

Kruger Corporation: Auditoría y Plan de Comunicación

Andrea Estefanía Aguilar Fuentes

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico

Gustavo Cusot, M.A.

Firma del profesor

Quito, 16 de mayo de 2017

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: Andrea Estefanía Aguilar Fuentes

Código: 00116882

Cédula de Identidad: 1714279864

Lugar y fecha: Quito, mayo de 2017

RESUMEN

La comunicación es una facultad amplia y versátil, la cual a pesar de haber sido estudiada desde el inicio de la humanidad, en las últimas décadas ha aumentado su importancia, sobre todo en el ámbito corporativo. El presente trabajo muestra un lado de la comunicación con sus distintos ejes en las organizaciones, cómo este se utiliza dentro de ellas, y la forma en la que se gestiona con el vasto entorno que rodea a los ámbitos corporativos. Seguido, se presenta el pre diagnóstico y auditoría realizada a la empresa Kruger Corporation, la cual fue efectuada mediante métodos de investigación cuantitativa y cualitativa. Una vez realizado esto, se procedió a analizar los principales problemas comunicacionales encontrados, para mediante ellos llevar a cabo distintas campañas de comunicación, tanto internas como globales, para con estas contrarrestar aquellas fallas comunicacionales encontradas. Todo esto es corroborado con un marco teórico que logra mostrar una visión acerca de los campos que abarca la comunicación organizacional y todo lo que gira en torno a la misma.

Palabras clave: comunicación, organización, empresa, campañas comunicacionales, comunicación interna, comunicación externa, lobbying, relaciones públicas, auditoría.

ABSTRACT

Communication is a broad and versatile faculty, which despite having been studied since the beginning of humanity, in the last decades has increased its importance, especially in the corporate sphere. The present work shows a side of the communication with its different axes in the organizations, how it is used within them, and the way in which it is managed with the vast environment that surrounds the corporate spheres. This is followed by the pre-diagnosis and auditing of Kruger Corporation, which was carried out using quantitative and qualitative research methods. Once this was done, we proceeded to analyze the main communication problems encountered, in order to carry out different communication campaigns, both internal and global, in order to counteract those communication failures encountered. All this is corroborated with a theoretical framework that manages to show a vision about the fields that encompasses organizational communication and everything that revolves around it.

Keywords: communication, organization, company, communication campaigns, internal communication, external communication, lobbying, public relations, auditing.

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	9
ÍNDICE DE FIGURAS.....	10
INTRODUCCIÓN	11
MARCO TEÓRICO	12
Abordar la comunicación	12
La comunicación en todos lados	13
Comunicación y las nuevas tecnologías.....	14
La comunicación organizacional	15
La comunicación en las organizaciones	15
Comunicación formal en la organización	16
Comunicación informal en la organización	18
Reputación, identidad e imagen.....	20
La reputación de una empresa.....	20
La identidad corporativa	22
La imagen corporativa	23
Comunicación interna.....	24
Principales usuarios.....	25
Captar los mensajes.....	27
Comunicación externa	29
Entornos de las organizaciones	29
Los entornos relevantes.....	29
Tipos de comunicación externa.....	30
Lobbying	32
Definición.....	32
Antecedentes	34
Distintas prácticas del Lobbying.....	35
Las tres fases del Lobbying.....	36
Dilemas del Lobbying	40
Los lobistas	44
PRE-DIAGNÓSTICO Y AUDITORÍA	47
Pre Diagnóstico.....	47
Historia.....	48
Misión	48
Visión.....	48
Valores	48
Filosofía	49
Pensamos con el corazón	50
Modelo happiness	50
Políticas Kruger.....	50
Comportamientos	52
Manual de identidad visual	53
Organigrama.....	55

Mapa de Públicos	55
Herramientas de comunicación	57
Conclusiones del Pre diagnóstico	61
Recomendaciones del Pre diagnóstico	62
Sistema de auditoría.....	63
Objetivos generales	63
Objetivos específicos	63
Metodología de investigación	64
Determinación del universo y muestra.....	64
Análisis de resultados - Cuantitativo	65
Análisis de resultados cualitativos	72
Talento humano.....	72
Marketing.....	73
Conclusiones Auditoría.....	74
CAMPAÑAS INTERNAS	75
Objetivo general	75
Concepto creativo.....	75
Vive la experiencia Kruger	75
Campaña 1: Programa “Kruger cultural exchange”	75
Objetivo General	76
Objetivo Específico.....	76
Estrategia.....	76
Tácticas	76
Públicos.....	77
Fases.....	77
Campaña 2: “Conoce tus políticas Kruger”	78
Objetivo General	78
Objetivo Específico.....	78
Estrategia.....	78
Tácticas	79
Públicos.....	79
Fases.....	79
Campaña 3: “Stick your program”	80
Objetivo General	80
Objetivo Específico.....	80
Estrategia.....	81
Tácticas	81
Públicos.....	81
Fases.....	81
Campaña 4: “Que no te pase”	82
Objetivo General	82
Objetivo Específico.....	83
Estrategia.....	83
Tácticas	83
Públicos.....	83
Fases.....	84
Cronograma.....	84

Presupuesto.....	85
CAMPAÑAS EXTERNAS O GLOBALES.....	86
Objetivo general.....	86
Concepto creativo.....	86
Kruger 4.0.....	86
Campaña 1: “Experiencias en Kruger”.....	86
Objetivo.....	86
Público.....	87
Estrategia.....	87
Tácticas (Fases).....	87
Campaña 2: “Open House Kruger”.....	87
Objetivo.....	87
Público.....	88
Estrategia.....	88
Tácticas (Fases).....	88
Campaña 3: “Evento Kruger 4.0”.....	88
Objetivo.....	88
Público.....	89
Estrategia.....	89
Tácticas (Fases):.....	89
Campaña 4: “Mide tu popularidad 4.0”.....	89
Objetivo.....	89
Público.....	90
Estrategia.....	90
Tácticas (Fases).....	90
Campaña 5: “Prácticas Responsables”.....	90
Objetivo.....	90
Público.....	91
Estrategia.....	91
Tácticas (Fases).....	91
Cronograma.....	91
Presupuesto.....	92
CONCLUSIONES.....	93
RECOMENDACIONES.....	94
CITAS BIBLIOGRÁFICAS.....	95

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla #1: Comparación de las direcciones en la comunicación interna.....	28
Tabla #2: Nivel de relación de los públicos de Kruger Corporation.....	57
Tabla #3: Herramienta de Comunicación Loma View.....	58
Tabla #4: Herramienta de comunicación Kruger Social.....	59
Tabla #5: Herramienta de comunicación Reuniones Departamentales.....	59
Tabla #6: Herramienta de comunicación Pantalla.....	60
Tabla #7: Herramienta de comunicación Correo Electrónico.....	61
Tabla #8: Determinación del universo y de la muestra.....	64
Tabla #9: Nivel de satisfacción programas happiness.....	66
Tabla #10: Porcentaje de no ha participado programas happiness.....	66
Tabla #11: Nivel de satisfacción eventos happines.....	67
Tabla #12: Porcentaje de no ha participado eventos happiness.....	68
Tabla #13: Calificación de las herramientas de comunicación.....	72
Tabla #14: Cronograma de campañas internas.....	85
Tabla #15: Presupuesto para implementación de campañas internas.....	85
Tabla #16: Tácticas campaña “Experiencias en Kruger”.....	87
Tabla #17: Tácticas campaña “Open House Kruger”.....	88
Tabla #18: Tácticas campaña “Evento Kruger 4.0”.....	89
Tabla #19: Tácticas campaña “Mide tu popularidad 4.0”.....	90
Tabla #20: Tácticas campaña “Prácticas responsables”.....	91
Tabla #20: Cronograma Campañas externas.....	92
Tabla #21: Cronograma Campañas externas.....	93
Tabla #22: Presupuesto para implementación de campañas externas.....	94

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura #1: Procesos de comunicación formal en una organización.....	18
Figura #2: Orgaigrama KrugerBirds.....	55
Figura #3: Mapa de públicos Kruger Corporation.....	55
Figura #4: Resultados pregunta sobre valores.....	65
Figura #5: Las 3 herramientas de comunicación principales general.....	68
Figura #6: Las 3 herramientas de comunicación principales departamental.....	69
Figura #7: Forma en la que se transmite la comunicación dentro de la corporación.....	70
Figura #8: Realización de sugerencia a la dirección de la empresa.....	70
Figura #9: Persona a la que se le hizo la sugerencia.....	71

INTRODUCCIÓN

Comunicarse es imprescindible para el ser humano. Sin importar la época, la comunicación ha sido una base fundamental para el desarrollo y buen funcionamiento de las civilizaciones, desde las más primitivas, hasta la actualidad, donde se ha tomado a esta facultad con mucha más fuerza. El estudio de la comunicación es lo que ha hecho que sea posible el avance de tantos procesos realizados por el hombre, sin embargo, la importancia que esta tiene aún ha sido dejada de lado por muchos.

El presente trabajo presenta a la comunicación desde su estudio más básico sobre el porqué de la misma y cómo interactúa con su medio, para así continuar con el análisis principal de la comunicación en las organizaciones, lo que se ha proporcionado en cuanto a instrumentos básicos de definición y análisis que son fundamentales para la comprensión, descripción, y exposición de las propiedades y cualidades de la comunicación organizacional. De igual forma, se abordan subtemas sobre la imagen, reputación, identidad y otros complementos de la comunicación, para así finalizar con un profundo análisis del Lobbying (cabildeo), su definición, antecedentes y más aspectos que permiten comprender lo que conlleva su práctica.

Por otro lado, la Corporación Kruger es una empresa de larga trayectoria destinada a ejecutar proyectos de innovación en diferentes áreas de tecnología, ingeniería, innovación empresarial y consultoría, organización y cultura. Después de haber realizado el pertinente trabajo de pre diagnóstico y de auditoría en la organización, el siguiente paso a realizar son las campañas de comunicación interna y externa. Una vez que se ha identificado los principales problemas de comunicación dentro de la empresa, se debe realizar propuestas de campañas comunicacionales con el fin de mejorar y progresar en los distintos temas que sean necesarios. Cada campaña debe constar de 3 fases: fase expectativa, fase informativa y fase

de recordación, para así sacar el mayor provecho posible de cada una, y también como forma de garantizar su efectividad.

MARCO TEÓRICO

Abordar la comunicación

Las personas nacen sabiendo cómo comunicarse, desde los gestos de un bebé. Los humanos tienen la facultad de comunicarse y de entender los mensajes que se van transmitiendo. Es cierto que la comunicación es una cualidad humana, que en primera instancia ayuda a expresar lo que se siente, y que deja que los otros entiendan estas expresiones. La comunicación es algo propio, que siempre está presente en todas las acciones que se realizan, y por eso no se tiene conciencia de la magnitud de ella ni de todo lo que se ha llegado y se puede llegar a hacer a través de la comunicación.

Abordar el tema de comunicación ha sido desde siempre un tema muy complejo, por lo cual darle una definición en concreto es algo muy complejo. Se puede hablar de la comunicación como:

Cualquier manifestación humana, es decir que el ser humano con el solo hecho de estar vivo se comunica y todas las actividades que realice en el transcurrir de su vida como el vestuario, la arquitectura y hasta la alimentación también pueden ser consideradas comunicación (Córdoba, 2012).

Entonces, la comunicación tiene tanto que dar, pero no es nada preciso a la vez. Por esto, constantemente ha sido muy difícil atribuirle un concepto o una enfoque en concreto, inclusive el mismo estudio de la comunicación de una manera científica parte recientemente en el siglo XX. Sin embargo, esto ha hecho que surjan diferentes términos que aluden a la

comunicación como información, mensaje, habla, contexto, etc., terminologías que son de uso diario, pero que si se concentran en comunicar, son sustanciales (Córdoba; 2012).

La comunicación en todos lados

Es cierto que, aunque todos los seres humanos se comunican, dependiendo su entorno y el contexto en el que se encuentran, esta comunicación es variante. Todos usamos el habla, la escritura, las señas, etc., pero los idiomas y los símbolos utilizados son diferentes en todos lados. Esto se debe a que a lo largo del tiempo, la comunicación ha venido acompañado por más elementos que lo complementan, y todos estos están basados en situaciones y circunstancias en las que se han presentado.

Los humanos comunican todo lo que va ocurriendo a su alrededor, y en esto se fundamentan los diferentes discursos que se van dando en cada comunidad, donde usualmente, se habla de hechos culturales o sucesos históricos que son fundamentales para aquella población y para su cosmovisión. Por ende, el hecho de que la comunicación sea una función primordial para integrar a las personas, el hecho de que existan grupos humanos que viven diferentes realidades, hace que sea complicado tener una comunicación eficaz entre todos los habitantes del planeta (Córdoba; 2012).

Por esto, se han realizado un sin fin de investigaciones, para lograr comprender si el mensaje transmitido en una parte del mundo, es recibido y entendido de la misma forma al otro lado de este. En la primera mita del siglo XX, cuando se inventó la televisión, muchos estudios fueron realizados en Estados Unidos para lograr entender si con la masificación de este aparato, es posible transmitir un mensaje único que logre ser entendido de la misma forma por todos quienes estén recibiendo aquel mensaje sin importar las diferencias que estos tengan entre sí. Tiempo después, es posible percibir los resultados de estos estudios, ya que en la actualidad los programas televisivos, el marketing, la publicidad y todos lo elementos del consumismo, utilizan la comunicación de forma eficiente para poder expandir y difundir

su mensaje por todo el mundo sin limitaciones. Sin embargo, no siempre este mensaje llega a ser captado de manera exitosa, por lo cual toda su planificación y realización entra en duda, y se trata de encontrar una explicación a las razones por las cuales no funcionó (Córdoba; 2012).

Por ende, las personas en general comprenden que saben cómo comunicarse, pero no saben si lo hacen de la manera correcta o si fallan al momento de hacerlo. Lo común es que si una persona se comunica y entiende lo que quiere comunicar, es “lógico” que las otras personas lo entiendan de la misma forma. Los expertos en las áreas de comunicación y de las áreas de publicidad, marketing y medios de comunicación, han notado que esto no es tan sencillo como parece, pues al estudiar esta área es usual encontrarse con que se trata de un tema muy complejo y que todavía queda mucho por indagar (Córdoba; 2012).

Comunicación y las nuevas tecnologías

Con el paso del tiempo y las innovaciones tecnológicas, se han ido desarrollando distintas herramientas que han ayudado a que la comunicación suceda de una forma mucho más fácil. Con esto, el transmitir y acceder a información se ha hecho más posible para la mayoría de personas, y además recibir estos datos de manera inmediata se ha vuelto cotidiano. Con toda la información existente en la actualidad, la cual es transmitida por los medios de comunicación tradicionales (televisión, prensa, radio) y los nuevos medios que han surgido (internet, redes sociales, medios digitales), es inevitable tener un bombardeo de información (Córdoba; 2012).

Hay expertos que afirman que el exceso de comunicación y de información que recibe la gente a diario puede llegar a saturarlos, sin embargo se supone que no los afecta del todo, pues se infiere que las personas poseen la capacidad de tomar la información necesaria, analizarla, clasificarla, y descartar la que no comunica sin necesidad de que sean afectados

por la misma. Pero también hay quienes dicen que el incremento sin control de la comunicación y de la información puede ser perjudicial al momento de perderse entre tantos datos y lo que sea verdaderamente esencial no se logra percibir, por ende estos se convierten en información superficial que no sirve a la larga (Córdoba; 2012).

Asimismo, se presenta actualmente el concepto que con la aparición de los nuevos dispositivos que facilitan la comunicación, las personas se están comunicando más, pues estos permiten que el contacto de los unos a otros sea un proceso más fácil. Sin embargo, este tipo de nuevas herramientas que ayudan a conectar a las personas puede ser solo aparente, pues en numerosos casos se ha dado que este tipo de “comunicación” ha hecho que muchos se encierren y aíslen en sus propios aparatos, por tratarse de un dispositivo individual y personal, alejándolos de la verdadera realidad que los rodea, y haciéndolos a un lado de los espacios tradicionales (calle, plaza, centro comercial) donde se da una interacción verdadera y comunicativa (Córdoba; 2012).

La comunicación organizacional

La comunicación en las organizaciones

Así como los seres humanos son organismos que se comunican, de la misma manera, las entidades organizacionales realizan actos comunicativos en un sin fin de maneras. Esta comunicación empieza por dentro de las mismas, de su propia personalidad. La autora Núria Saló señala que:

La empresa es ante todo un sistema de comunicación: de comunicación a la sociedad, de la comunicación a la economía, de la comunicación al mercado financiero, donde en último término, se decide su valor. Y, sobre todo, de comunicación con y entre las personas (2005: pg. 9).

Con esto queda claro que las organizaciones son comunicación ante todo, ya sea con los clientes, sus empleados, o con el entorno en el que se desarrollan. Es por esto que si la comunicación no se lleva a cabo de una buena manera, esta hace que su vínculo de relación que tiene son sus partes se rompa, y las actividades realizadas por esta van perdiendo sentido. La comunicación y la información ha sido desde siempre un acto fundamental dentro de las empresas, ya que estas componen los pilares fundamentales para la innovación (Saló, 2005: pg. 9).

La comunicación es sin duda de carácter estratégico, y sirve como una herramienta eficaz y de desarrollo positivo para la organización, pues mientras esta sea bien organizada y precisa hacia sus integrantes, clientes, instituciones y demás públicos a la que esta se dirige, la convierte en una entidad de vanguardia y de éxito en la gestión de su funcionamiento y de su desarrollo. También resulta como un elemento intermediario que ayuda a la hora de persuadir, convencer, influir y transmitir los objetivos que la empresa presenta. Por ende la comunicación en las empresas es un gran instrumento estratégico de gestión y dirección que de acuerdo a su función y aplicación, apoya a las organizaciones a plantear sus metas y objetivos de una manera coherente e integral, y así también a generar una buena gestión de su imagen y de su identidad (Saló, 2005: pg. 12). Finalmente, la comunicación también se entiende como un “proceso dinámico” que se va adecuando a cada organización, y por ende su identidad se ve reflejada directamente en todos sus stakeholders, como una realidad de lo que comprende la entidad (Rodríguez, 2008: pg. 36).

Comunicación formal en la organización

La comunicación forma que se da en una organización se da de acuerdo al tipo de empresa que sea, a lo que esta se dedique y de cuales sean sus objetivos. Por lo general esta suele ser regulada y establecida en un manual de conductas. Existen varios canales por los

cuales se comunican entre los miembros de la compañía, y con sus dirigentes; entre los cuales se encuentran las notificaciones escritas, correspondencia, correos electrónicos y plataformas de internet, reuniones realizadas con agenda previa, carteleras, entre otros (De Castro, 2014: pg. 6).

Este tipo de comunicación específica entre empleados y directivos de una manera formal se la realiza con una dirección establecida, dependiendo de quienes lo realizan, y de la importancia e intención de su mensaje, se lo puede clasificar de la siguiente manera:

- Comunicación descendente: Esta empieza desde la parte administrativa y desciende hacia los subordinados. Suele estar generalmente constituida por comunicaciones de normas, reglamentos, procedimientos, y más dictámenes realizados por la parte de los departamentos administrativos. Sin embargo, muchas veces sucede que estos suele ser erróneos, por lo tanto es muy común los directivos no tengan noción de lo que en verdad sucede en las áreas abajo suyo (De Castro, 2014: pg. 6-7).
- Comunicación ascendente: Esta ocurre cuando la comunicación surge desde los empleados, y asciende hacia la dirección, u otros departamentos administrativos de la organización. Este tipo de comunicación es fundamental pues ayuda a los directivos a tener una perspectiva de lo que sucede con los empleados y como se encuentra el clima laboral en la realidad. También contribuye a entender cualquier mal entendido, rumores, o cualquier mala comunicación que se haya dado. De los medios más utilizados aquí, son los buzones de sugerencias o procesos para apelar a quejas (De Castro, 2014: pg. 7).
- Comunicación horizontal: Se da este tipo de comunicación entre áreas o empleados que sean de la misma jerarquía o nivel. Este es uno de los tipos de comunicación más importantes pues ayuda a que los empleados se relacionen de buena manera, ejerce unión e integración entre las distintas áreas de la organización y de lo que desempeña

cada una. Es una forma efectiva de mantener el orden, y de gestionar las funciones de las áreas para así no repetir ningún proceso administrativo (De Castro, 2014: pg. 7-8).

- Comunicación diagonal: Este tipo de comunicación ocurre entre los diferentes departamentos que se trasponen entre sí por algún asunto urgente o especial, de lo cual no se sigue una línea fija necesariamente (De Castro, 2014: pg. 7-8).

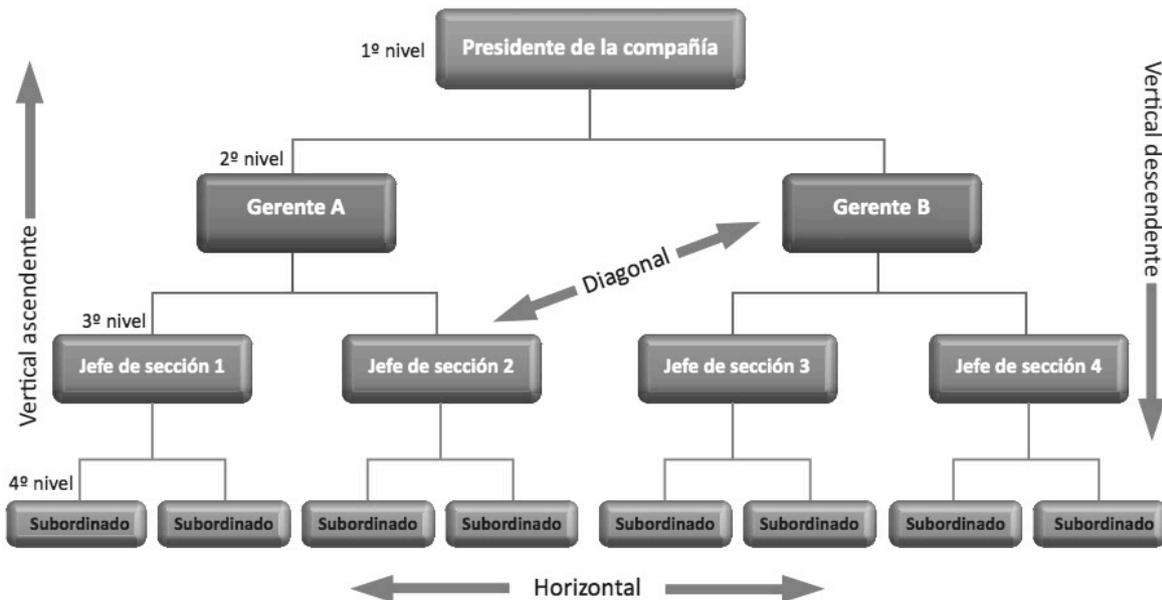


Figura #1: Procesos de comunicación formal en una organización.

Comunicación informal en la organización

Cuando se habla de comunicación informal dentro de una organización, se refiere a la interacción espontánea que surge entre los distintos empleados, pero no ha modo de jerarquía, mas bien como una manera de socializar entre los miembros, y el desarrollo de amistades entre los miembros de la organización. Dependiendo de las circunstancias en las que este tipo de comunicación se presente, puede favorecer o afectar a la empresa (De Castro, 2014: pg. 19).

Los rumores, chismes, cuchicheos son un efecto negativo de este tipo de información, y resulta perjudicial para la empresa pues estos alteran la productividad, causan retrasos e

inconvenientes en general. Existen varias razones por las cuales los rumores pueden producirse, y es importante tomar en cuenta cuando esto sucede, usualmente cuando:

- Los empleados no reciben la información necesaria sobre cualquier asunto importante que haya ocurrido dentro de la organización.
- Las situaciones en las que se trabaja son poco profesionales o confusas.
- Se dan circunstancias que producen mucho estrés o ansiedad (De Castro, 2014: pg. 19).

Lastimosamente, los rumores no son un tipo de comunicación que la empresa pueda controlar, y esto sucede por el hecho de que muchas veces los empleados se basan más en información transmitida por sus compañeros que por los canales formales de la empresa, pues pueden averiguar mediante ellos de mejor manera lo que está sucediendo. Por esto, la autora Adela De Castro sugiere lo siguiente a la hora de manejar la comunicación informal dentro de la empresa:

- Dar información necesaria y de manera continua a los empleados.
- Cualquier decisión importante que sea tomada dentro de la empresa, debería ser rápidamente comunicada.
- Si se realiza algún cambio en la organización que afecte de manera directa a los empleados, es mejor presentar primero los aspectos positivos de este cambio, y luego los negativos, pero siempre tomando en cuenta que la percepción que se tenga a largo plazo debe ser positiva.
- Es importante que los directivos mantengan una buena relación con todos los empleados para que no surjan pequeñas “conspiraciones” o reuniones informales en contra de los mismos. Esto causa que se tergiverse la información y que se cree un estado de estrés innecesario.

- Si este tipo de comunicación informal con rumores y chismes, comienzan a surgir por los altos cargos, el resto de integrantes repetirán la misma acción (2014; pg. 20).

Reputación, identidad e imagen

La reputación de una empresa

El definir una reputación para una organización resulta un tanto difícil pues al ser un término que se lo utiliza usualmente en el diario vivir, es complicado hablar del mismo en una forma profesional. Se puede decir de la reputación como la calidad de una empresa, sin embargo, por más que se ofrezcan servicios o productos de calidad, esto no es garantía de que la organización tendrá buena reputación, pues es un tema que se genera fuera de ella, con sus públicos externos (Villafañe, 2013: pg. 13).

De todas maneras la reputación corporativa es un concepto que se aplica, no solo para organizaciones, sino también para personas o profesionales, pues se dice que esta es la “opinión acerca de la excelencia de un sujeto en su profesión o arte” (Rodríguez, 2008: pg. 120). Este término se refiere a lo que desempeña una persona, por ende es lo mismo cuando se hablan de organizaciones, se basa en los comportamientos que presenta la empresa. Por lo tanto, para poder comprender a que se refiere con la reputación de una organización, esto es más acertado al decir que reputación es un juicio de valor que se realiza sobre las acciones y la imagen proyectada por la empresa (Rodríguez, 2008: pg. 120). Según el autor Justo Villafañe, en su obra *La Buena Empresa* (2013), existen varios ámbitos que la reputación corporativa abarca en la organización, los cuales son enfocados en los clientes, los empleados, los accionistas, y los ciudadanos:

- El ámbito de consumo es la reputación que tiene su eje en el cliente, este se crea dependiendo de los reconocimientos que den los clientes de las ofertas comerciales de

la empresa, del aprecio de la calidad de los servicios o productos, del impacto y valor que se ha generado alrededor de su marca, y es así como estos clientes se convierten en “embajadores” de la marca o de la empresa. Entonces el consumo existente de la marca es el que da la reputación comercial.

- En cuanto al ámbito organizacional, la reputación se centra en los empleados y todos los miembros existentes en la empresa, por esto es llamada reputación interna. Se genera cuando los integrantes valoran de una forma positiva los comportamientos que ha tenido la compañía con su talento humano. Aquí se reconoce mediante las condiciones de trabajo, la calidad laboral, y el ambiente existente que hace que los empleados aprecien y gusten de trabajar para dicha compañía. También se establece en los valores éticos y profesionales en los que se basan los comportamientos de la empresa.
- Por el lado del ámbito capital, la reputación se crea a partir de los inversores y accionistas de la organización, que a partir de la solvencia, el beneficio, y los reportes económicos, lo que quiere decir que esta reputación se basa en la calidad de la información económica que da la compañía al público externo que le concierne e influye en estos datos, como accionistas, analistas de inversión, etc. Esta reputación se basa fundamentalmente en los datos financieros.
- Finalmente, esta la reputación del ámbito social, o el que tiene su enfoque en los ciudadanos. Este se fundamenta en los reconocimientos que haga la sociedad en la que se desarrolla la empresa. Estos se basan en los valores de la empresa, tanto éticos como profesionales, la responsabilidad y compromiso que tiene con la comunidad, el desarrollo dentro de esta y los temas medioambientales que se dan a partir de las actividades de la empresa. El ámbito de la responsabilidad social corporativa.

La identidad corporativa

En cuanto a la identidad corporativa de una empresa, esta se refiere a la percepción que se tiene sobre si misma, por ende es algo propio de cada organización. Esta incluye toda la historia de la empresa, sus creencias, valores, filosofías, sus fundadores, maquinaria, los empleados, la personalidad de quienes la dirigen, y sus estrategias. Esta se puede transmitir por medio de programas de identidad corporativa, sin embargo es una cualidad que ya está arraigada en la empresa y resulta difícil de cambiar, pues está constituida como el eje verdadero en el cual se basa para cualquier acción o comportamiento. Las empresas que tienen su identidad bien definidas, son consecuencias de los distintos valores e ideas que han surgido y se han mantenido a lo largo del tiempo, y estas ya se encuentran asentadas (Ind, 1992; pg. 4).

Si bien es cierto, las creencias y filosofías no son factores que pueden cambiarse de un día para el otro, por ende las identidades tampoco pueden modificarse de una manera inmediata. Sin embargo, ciertas situaciones difíciles o incluso catastróficas, pueden afectar y hacer que la empresa cuestione su identidad, y que esta busque un nuevo enfoque. Un verdadero trauma puede lograr que la organización modifique su identidad bajo sus propios principios. Existen varios casos de empresas muy exitosas, las cuales se han mostrado como organizaciones fuertes y con una identidad definida, que sin embargo, han pasado por problemas como una intervención del gobierno, una reducción grande de su producción, reducciones de personal, entre otros, resultaron ser factores determinantes para que se produzca una preocupación en su identidad y marca un cambio de perspectiva en la misma (Ind, 1992; pg. 5). Por esto, la identidad de la empresas se presenta como un componente muy fuerte que constituyen en si la personalidad y la manera en que se lleva a cabo cualquier acción o comportamiento, ya que esta determina lo que la organización siente como entidad o

sistema, y cómo responde a los distintos elementos que la afectan de una manera positiva o negativa.

La imagen corporativa

La imagen de una empresa solo puede ser recibida o percibida. Esta es el resultado del mensaje transmitido por la empresa hacia todos sus públicos, a sean internos o externos. De cierta manera, la imagen de una corporación es la percepción que tienen sus públicos sobre ella misma, por medio de todos los mensajes que han sido transmitidos y difundidos por la empresa. Generalmente, se cree que una organización se está comunicando solamente cuando esta la desea, sin embargo, al no controlar de una manera eficiente la comunicación de una empresa, esta puede transmitir mensajes erróneos y generar una imagen no deseadas de ellas mismas. Por esto, un público percibe muchas imágenes de una empresa, sea intencionales o no, lo cual hace que esas formas de comunicación sean menos creíbles, como las relaciones públicas, publicidad, etc, las cuales tienen el propósito de generar una buena imagen de la organización. Consecuente, una buena imagen de la organización es la que ayuda en los planes y estrategias corporativas (Ind, 1992; pg. 6).

La imagen percibida de una empresa puede resultar positiva para ciertos públicos, y negativa para otros. Ya que una organización posee un sin número de públicos, lo que unos puedan percibir como una imagen positiva, otros lo harán de una manera negativa, en todas las acciones que realice la empresa, y a medida de cómo estas acciones afectan a los distintos públicos. A diferencia de la identidad, la imagen de la empresa puede ser fácil de cambiar, pues la percepción de la misma se genera con mucha rapidez. Existen organizaciones, como ejemplo la empresa de petróleo Shell, que a lo largo del tiempo se ha generado entorno a ella una imagen negativa fundamentada en sus acciones petroleras poco ecologistas, las cuales han sido expuestas por protestas y campañas en pro del medio ambiente, sin embargo esta ha

sido considerada por los consumidores, según estudios, como la empresa que más se preocupa por el ambiente en el Reino Unido. Entonces, es fácil cambiar la imagen de una corporación, en vista que todo se basa en la percepción de las personas sobre la misma, pero siempre llevando a cabo las acciones de la mejor manera para así evitar que se proyecte una imagen no deseada.

Comunicación interna

Es usual que en las empresas, los empleados no se sientan muy pertenecientes a la organización, y por ende existe desconocimiento de los objetivos y propósitos que sigue su empresa. También es común que el clima laboral existente o los lineamientos bajo los cuales los subordinados se desempeñan, no son de su agrado. Este tipo de conflictos muchas veces no son tomados en consideración por las áreas administrativas, lo cual resulta ser un grave descuido que desemboca en bajo desempeño y malos resultados por parte de los subordinados. La comunicación interna ha sido varias veces ignorada por muchos dirigentes de organizaciones al no otorgarle la importancia debida, e incluso piensan que no es un tema el cual pueda aportar de gran manera al buen desempeño de su compañía.

Este tipo de comunicación resulta ser una gran herramienta de gestión para la empresa, y de la misma manera es una buena técnica de manejo de los públicos internos. En sí, es utilizada con el principal propósito de ayudar al talento humano dentro de la organización a que reciba los mensajes enviados por los directivos eficientemente y que logren tener una total comprensión del mismo. Es dirigida hacia el público interno, a los miembros de la empresa en su totalidad, y hacia todos los resultados que producen a partir de un entorno agradable y proactivo (Brandolini y Gonzáles, 2009: pg. 25). Los principales propósitos que presenta la comunicación interna son:

- Motivar al personal de la empresa a que se sientan comprometidos y pertenecientes a la organización, para así lograr que tengan en claro los objetivos implantados y trabajen para conseguirlos .
- Generar un buen ambiente o clima organizacional, resolviendo cualquier desconformidad que se presente entre los empleados, y también evitando que se genere oposición entre los mismos. Esto se logra mediante la buena comunicación con los distintos departamentos y con los distintos mandos y cargos.
- Motivar cambios de actitudes dependiendo de lo que busca la organización en sus empleados, sobre todo una actitud positiva pero que esta sea independiente de cada miembro, para que exista un sentimiento de pertenencia y por ende un buen resultado al momento de tomar decisiones en grupo o individual.
- Incrementar la productividad haciendo que los integrantes de la organización conozcan a profundidad los intereses y objetivos de la empresa, y esto los vuelve proactivos (Brandolini y Gonzáles, 2009: pg. 26).

Principales usuarios

Dentro de las organizaciones existen varios niveles de mando, por lo tanto, la comunicación interna se da por distintas vías y áreas, y es aquí donde se definen los principales difusores y responsables de aquellos mensajes que son transmitidos a toda la empresa, de los cuales son:

- La alta dirección: En este nivel de la jerarquía, la comunicación interna se enfoca en lograr los objetivos principales de la organización, es decir, se concentra en reforzar procesos de producción, los económicos y los sociales. Asimismo, es una buena manera de mejorar la identidad, la integración y la proactividad de los subordinados. Sin embargo, cuando no existe un buen desempeño de la comunicación interna, puede

generar efectos negativos como dejar de lado las principales metas de la empresa, puede haber rupturas de los diálogos entre los departamentos, los procesos no se realizan de la mejor manera, distintos errores que produzcan incomodidades entre los empleados, e incluso confusión entre los mandatos de nivel medio de la empresa (Brandolini y Gonzáles, 2009: pg. 29).

- Los mandatarios de nivel intermedio: La comunicación interna juega un papel útil entre los intermediarios de los directivos con los empleados. Estos cargos utilizan la comunicación interna como una herramienta que facilite el trabajo en grupo, que precise las labores específicas de cada empleado, sus responsabilidades, o cualquier operación en concreto que deban realizar. También ayuda a fomentar el aprendizaje del grupo y el análisis de los resultados conseguidos. Por otro lado, el mal manejo de la comunicación en este nivel, puede provocar malentendidos en las tareas a realizar, mal desempeño por parte de los empleados, e incluso contradicciones en los mandatos a realizar (Brandolini y Gonzáles, 2009: pg. 29).
- Talento humano: Se refiere al uso de la comunicación interna en todos los empleados de la empresa en general. Es fundamental pues ayuda a mejorar la interacción y unión entre compañeros. Es bueno también a la hora de facilitar y promover el trabajo en equipo, y para detectar cualquier falla en los procesos de producción. De igual manera, ayuda a crear un buen clima laboral en el cual los empleados sienten que son tomados en cuenta y que son de gran valor para la organización. Por último fomenta la importancia de cada persona con su respectivo trabajo como gran aporte para la organización. Por otro lado, si la comunicación interna no se la gestiona de la mejor manera entre los empleados, esto puede traer malos resultados como la falta de un buen ambiente de trabajo, discordancia entre compañeros, murmullos, incomodidad y

tensiones, a demás pueden verse afectados los procedimientos y la productividad dentro de los trabajos realizados (Brandolini y Gonzáles, 2009: pg. 30).

Captar los mensajes

Cuando se habla de comunicación interna y de su gestión dentro de la organización es importante tomar en cuenta que la forma más optima en la que esta suceda es de un modo bidireccional. De esta manera, la comunicación es generada y difundida desde la empresa siguiendo estrategias puntuales que se basan en una buena estructura del plan de comunicación, es decir, se debe plantear quién va a comunicar el mensaje, de qué manera se lo va a decir, cuáles son las intensiones de mismo, y todo esto con el fin de cumplir de manera efectiva con los objetivos planteados que se quieren lograr al transmitir el mensaje y la simpatía lograda con el mismo (Brandolini y Gonzáles, 2009: pg. 32).

Entonces, los mensajes son comunicados a un receptor que los descifra y los interpreta, y con esto puede tener una retroalimentación o respuesta de lo que fue transmitido. Esto llega a ser la base de una comunicación efectiva. Es por esto que se dice que la comunicación interna es una interacción de dos vías, pues se da entre dos partes, el que proporciona y emite el mensaje hacia el que lo recibe, y el que lo recibe, lo comprende y luego le responde mediante retroalimentación de lo interpretado. Todo esto se da con el propósito de poder conocer las necesidades, insatisfacciones y cualquier inquietud que se presente entre emisor y receptor (Brandolini y Gonzáles, 2009: pg. 33).

Por lo tanto, los principales puntos de la comunicación interna que se debe tener en cuenta son que:

- La comunicación es un proceso que se da de manera permanente y continua pues los mensajes se transmiten y se reciben todo el tiempo. Los integrantes de las organizaciones en todo momento hablan y comentan de su institución ante todo su

entorno social, por ende es ahí donde se expresa verdaderamente lo que se exterioriza de la empresa.

- Para lograr aprovechar al máximo lo transmitido y percibido al momento de emitir los mensajes, se debe pensar a futuro y estar seguros de que este será comprendido de la mejor manera por el receptor para así lograr cumplir con los objetivos planteados.
- Es necesario comprender que no todo lo que se dice o se expresa es comunicación. Si bien es importante el mensaje elaborado, cómo es interpretado el mismo, pero las acciones que se efectúan a partir de él es lo primordial, pues el éxito está en la precisa comprensión del mensaje transmitido.
- Por último, por más que haya comunicación, no todo es captado por quienes reciben el mensaje. Es común que solo se llegue a leer o a entender una pequeña parte del mensaje recibido, por esto es importante que el receptor siempre genere una respuesta o retroalimentación para saber que ha comprendido en su totalidad lo transmitido (Brandolini y Gonzáles, 2009: pg. 33-34).

Unidireccional	Bidireccional
Ambiente laboral de tensión	Ambiente laboral agradable
Inseguridad en los empleados	Seguridad en los empleados
Crea dependencia	Crea pertenencia y compromiso
Promueve rumores	Mejora la eficiencia en los trabajos

Tabla #1: Comparación de las direcciones en la comunicación interna. Elaboración Propia

Comunicación externa

Entornos de las organizaciones

Al momento de estudiar las organizaciones, encontramos que estas también dependen y se encuentran de un entorno externo que las rodea. El hecho de que una empresa es un tipo de organismo, hace que interactúe de manera permanente con todo su medio en el que se desarrolla. Existen teorías sobre sistemas abiertos, y ya que la empresa es uno de ellos, estas teorías proponen que las organizaciones y sus entornos son interdependientes. Es por esto que, cuando existe un cambio importante en el entorno que rodea la empresa, esto influye considerablemente en el desarrollo de la misma, y de igual manera los cambios que existan dentro de la organización van a afectar a su entorno. Un ejemplo de este es como cuando la economía de un país es baja, las ventas de las empresas se ven afectadas por el hecho que las personas no tienen los recursos para consumir. De igual forma, cuando los principales países exportadores de petróleo modifican los precios de la gasolina mundialmente al momento de que exista alguna reforma en la provisión del petróleo en crudo (Kreps, 1995: 253).

Entonces, la teoría de los sistemas abiertos hace que se tome una mayor importancia a la comunicación externa en las empresas. Es común que quienes llevan la comunicación de su institución, pongan énfasis solamente en manejar una comunicación interna exitosa, cuando en realidad la comunicación con sus públicos externos es igual de importante para que la empresa marche de manera óptima, y le de valor a la información y relaciones que provienen de los públicos externos (Kreps, 1995: 254).

Los entornos relevantes

Ya que los entornos son los aspectos externos que rodean a una organización, estos son medios muy amplios que abarcan varios fenómenos. Hay componentes de cada entorno que afectan de distintas maneras a las empresas, de estos, hay unos que son más relevantes

que otros. Los entornos relevantes, según el autor Gary Kreps, “incluye todos los factores hacia el exterior de la frontera de la organización que tienen una influencia directa sobre la organización y sus miembros” (1995). Esto se refiere a que cada entorno relevante, es justamente relevante por el hecho de que se compone de factores que afectan a la organización directamente en todos sus aspectos y departamentos, dentro de las dependencias que tenga la empresa con tal entorno.

Estos entornos relevantes, también sirven como entornos informativos, pues proporciona a la organización información primordial para poder realizar procesos cotidianos de la misma. Quienes reciben esta información, la analizan y con esto pueden proceder a realizar cualquier acción que esté relacionada con lo que se encuentre sucediendo en su medio. Esto también integra las condiciones y otras limitaciones que puedan surgir con respecto a las actividades de la organización y lo que suceda en base a estas. Los entornos relevantes también resultan útiles para establecer los mensajes y la información transmitida por la organización hacia sus públicos externos, y pueden dar una idea de cómo esta información va a ser percibida por los mismos. Estos mensajes generalmente dan información acerca de las actividades, servicios o productos que pretende presentar la organización. Es así que, los entornos relevantes y las organizaciones se relacionan al facilitar datos relevantes entre ellos (Kreps, 1995: 254).

Tipos de comunicación externa

Después de haber analizado la importancia de los entornos para la comunicación externa en las organizaciones, se pasa a los tipos de comunicación externa. Esta se puede dividir en dos categorías diferentes, la comunicación comercial y la comunicación pública.

- La comunicación comercial se refiere a todo tipo de comunicación que se establece con los clientes, proveedores, medios de comunicación, e incluso la competencia. A

partir de esto, se generan las distintas piezas para publicitar a los productos o servicios de cada compañía, pasando por diversos canales y formas de transmitir los mensajes, ya sea en la televisión, prensa, radio, vallas, anuncios varios etc. De igual forma, se debe crear un plan estratégico para la creación y transmisión de los mensajes que tendrán diferentes formatos, ya sean para informar o para entretener, y todo esto depende de los diferentes medios de comunicación por los cuales la comunicación será difundida.

- La comunicación pública por otro lado, es la que se encarga de todas las relaciones existentes de la empresa con los stakeholders públicos como el gobierno, las gestiones que se debe realizar con los mismos, las regulaciones que se presentan, régimen laboral, reglamentos del medio ambiente, etc. Las organizaciones no gubernamentales (ONG's) son los organismos con los que se puede realizar investigaciones e análisis de información para poder tener más datos e información relevantes. Por otro lado, la comunidad que rodea a la empresa resulta un público muy importante pues resulta afectada por muchas de las gestiones que cumpla la organización a manera de responsabilidad social, y cualquier impacto que se produzca sobre la comunidad. Las relaciones con otras empresas, ya sea por competitividad o por otras que complementan a la organización, para poder generar audiencias con las mismas y lograr asociarse para futuras producciones de diferentes proyectos, planes, estrategias, etc. Finalmente, los públicos externos que son considerados públicos de los cuales la empresa depende en ciertos casos cuando los mismos podrían abogar y velar por el bien de la organización, todo para su óptima productividad (López, 2011: pg. 55).

Lobbying

Definición

El Lobbying o cabildeo, como se lo llama en castellano, es una practica que no mucha gente conoce, aunque casi todas las personas lo practican. A breves rasgos, se puede decir que el lobbying es la manera en la que las personas generan un dialogo para poder sacar un beneficio, sin embargo no es tan simple como parece. De una manera más profesional, esta práctica es llevada a cabo por personas o grupos de personas que generan presión para poder salir beneficiados, sobre todo en gestiones políticas, aunque estos no sean políticos. Para poder tener una visión más clara del concepto, la Real Academia Española de la lengua define a ‘cabildear’ o hacer lobbying como:

“Hacer gestiones con actividad y maña para ganar voluntades en un cuerpo colegiado o corporación” (RAE, 2016).

A pesar que en este concepto se hable de ‘mañas’ por hacer referencia a la persuasión generada al momento de realizar cabildeo, esto no significa que deba darle un tinte negativo, pues en eso no se basa el lobbying. Otras definiciones son dadas para lograr entender esta actividad de mejor manera, como “una unidad de presión que pretende influir en las decisiones del poder legislativo o ejecutivo a favor de unos intereses específicos” (Ballestos, s/f) donde enmarca al Lobbying como la actividad que pretende beneficiarse en asuntos políticos de una entidad.

Todo esto surge por las necesidad existentes de entender como con el tiempo los intereses de las organizaciones, sobre todo económicos, y las entidades en sí se fueron involucrando con los asuntos de carácter político, por lo que su atribución incrementaba sobre el Estado. Con el paso del tiempo, ese involucramiento se ha ido modificando, y las acciones que las organizaciones han tenido sobre el gobierno, no se quedan en un papel económico solamente. (Díez; 2015).

Desde este punto de vista, el Lobbying “representa un intento directo y privado de influir en las decisiones del gobierno a través de dar informaciones y persuadir” (Díez; 2015), donde esta información puede ser de distinto carácter, como datos, opiniones, regulaciones, entre otras, siendo en su totalidad para un fin beneficiario de la organización. Sin embargo, esto no quiere decir que el lobbying sea una práctica que busca convencer con fines negativos o intereses que perjudiquen a unos y beneficien a otros, a pesar de lo difícil que resulta ser tener satisfechos a todos. Consecuentemente, es una actividad que pretende primordialmente mejorar la comunicación entre los poderes públicos y las entidades, para así construir relaciones que mejoren esos diálogos.

Entonces, el principal fin del lobbying es ayudar a las personas que toman decisiones importantes y que afectan a todos, a que logren entender la posición de los afectados y que puedan recibir la información necesaria para tomar una decisión justa y comprensible. Por eso para poder realizar esta práctica se debe tomar en cuenta aspectos que permiten que el lobbying sea una parte sistemática de los procesos llevados por las instituciones, donde:

-La actividad es realizada por una persona ajena a la organización, la cual no sea autoridad pública o de mandato constitucional, excluyendo a todo quien sea parte de un consejo formal que lo tenga dentro de las instituciones del gobierno.

-Se realiza por alguna persona que es calificado por sus acciones de tratar de persuadir en decisiones políticas, pero siempre que sea de alguna manera profesional en esta actividad. (Díez; 2015).

Al lograr entender con claridad las definiciones y significados existentes alrededor del Lobbying, este sigue siendo un concepto que para la opinión pública es un atasco para el funcionamiento correcto de los gobiernos en general, por el hecho de influir en las leyes y estrategias políticas. Por lo tanto, es de gran importancia conocer al Lobbying en todas sus formas, lo que será presentado en los diferentes apartados que vienen a continuación.

Antecedentes

La palabra Lobby, proveniente del idioma inglés y significa “sala de espera”. Remontando a mediados del siglo XIX, en Inglaterra, esta palabra era utilizada para las reuniones que eran llevadas a cabo por los diputados en el palacio de gobierno, las cuales se tornaban públicas con el objetivo de que distintos grupos de poder o empresas puedan asistir y participar en las decisiones de las leyes que eran tomadas (Marchal; 2015). Por otro lado, en los Estados Unidos de América, la palabra también tiene su importancia pero su origen es difícil de determinar. Hay historias del siglo XIX que dicen que la esposa del presidente estadounidense Ulysses Grant , no dejaba que este fume dentro de su casa, y por esto el presidente se dirigía a las salas de espera o “lobbies” de un hotel a fumar, donde las personas que necesitaban de favores políticos aprovechaban para conversar con Grant de una manera sutil y relajada. Tiempo después, el presidente Abraham Lincoln, ubicó una especie de sala de espera o un lugar de encuentro para poder hablar con las personas que tenían solicitudes y necesitaban comunicarse con él. (Marchal; 2015).

Después de esto, se empezó a llamar *lobby-agents* a las personas que trabajaban en asuntos especiales en el parlamento de Nueva York, e incluso se empezó a difundir al lobbying como “el trono de la corrupción”. Sin embargo hubieron personas que defendían esta forma de participación ciudadana, por la gran variedad social existente, donde todo dependía de los acuerdos llegados entre los distintos conjuntos y el emplear de frenos y equilibrio en aspectos legales. Con todo esto los *lobby-agents* podrían aportar mucho al sistema político, sobre todo en habilidades y conocimiento (Arrau y Loiseau; 2002).

Para el año de 1832, la prensa estadounidense usaba el termino de “lobbyistas” cuando se hablaba específicamente de las personas que tenían como trabajo fundamentalmente esperar a los legisladores en la sala de espera del congreso para realizar peticiones a favor de intereses privativos y establecidos. Al crecer y diversificarse estos

grupos de interés, se fue haciendo más notorio la presencia de estas personas que tenían como principal objetivo tramitar los intereses de las organizaciones frente al Estado (Ricciardi; 2009).

Llamado tráfico de influencias, en cuanto a su origen en la lengua española, el Lobby es más conocido como cabildeo, el cual proviene del latín *capitulum*, lo que se refiere a un conjunto de eclesiásticos de una iglesia catedral, a las reuniones llevadas a cabo, y a la sala en donde se la realiza. Entonces el cabildeo hace alusión a una parte de la comunidad determinada, sus reuniones que son organizadas por este grupo, y al lugar específico donde se celebraba dicha reunión. Por ende el termino cabildeo, es empleado en la mayoría de los países de habla hispana (Marchal; 2015).

Sea como sea que se llame, el fin es el mismo en cualquier parte que sea llevado a cabo y a partir de esto, otras prácticas han surgido del mismo, pero todas llevan al fin del convencimiento político para el beneficio conveniente.

Distintas prácticas del Lobbying

Según Daniel Díez en su texto sobre *Lobbying y Análisis Económico del Derecho*, afirma que existen varias prácticas realizadas que pueden ser consideradas lobbying:

- Cuando se realizan prácticas que pretendan implantar cierto ambiente que ayude a acrecentar el valor y a tomar en cuenta por parte del Estado para una empresa o sus productos. Con esto se pretende crear relaciones que sean fuertes a futuro y que ayuden a crecer la influencia.
- Cuando las regulaciones y monitoreos son llevados a cabo, pues en vista de que aumentan las reglamentaciones, es importante mantener buenas relaciones con los políticos, para así poder adquirir información acerca de cualquier regulación o nueva ley que sea empleada o que se vaya a implementar en el futuro.

- Al momento que se da la información necesaria a los representantes de la legislación por medio de los lobistas para que estos puedan tener en cuenta al momento de realizar leyes para regularizar, ya que los representantes no pueden tener conocimiento de primera mano sobre las organizaciones que deben ser reguladas y por ende necesitan saber a detalle lo que la industria realiza.
- Cuando se persuade directamente sobre los legisladores, los cuales dejan que los lobistas participen como consultores o que son afines a su tendencia política. Pero esto solamente sucede si el lobista no solamente informa al legislador, sin que logra alcanzar una persuasión directa sobre el mismo.
- Finalmente, si el lobista puede ejercer ciertas presiones sobre el gobierno. Cuando este logra persuadir sobre el Estado dando datos de información que ayudan a ejercer presión para que se tomen determinadas acciones. Esto se refiere a generar presión utilizando avisos sobre las consecuencias que pueden tener ciertas políticas, como por ejemplo el desempleo y otras cuestiones que llegan a ser políticamente sensibles (Díez, 2015).

Las tres fases del Lobbying

En las organizaciones, el lobbying puede ser llevado de diferentes maneras, pero existen tres fases fundamentales para que esto sea realizado con éxito: recopilar y sistematizar información, establecer alianzas, y diseñar e implementar campañas de comunicación. Si se lo realiza siguiendo los pasos fundamentales, es muy probable que el lobbying realizado sea exitoso y beneficioso para la organización (Bonilla; 2002).

La primera fase consiste en recolectar y ordenar datos, esto que principalmente inicia identificando un problema y con esta buscar un objetivo que marque el camino a seguir, como derogar una regulación que afecte a la empresa, o modificar una ley que haya sido

refutada por los legisladores y que esta implique consecuencias buenas para un área en específico y luego para la población en general (Bonilla 2002).

Esta primera fase se fundamenta en la investigación y análisis de la información necesaria sobre el problema existente y sobre cualquier cosa que pueda estar conectado con él ya sea de manera positiva o negativa, dependiendo del punto de vista del cual se este velando. El hecho de conocer toda la información existente sobre el tema ayuda a saber a fondo de la percepción que tiene el asunto en la sociedad, en su entorno y medio, para que de esta manera se pueda conocer los datos suficientes para lograr debatir a partir de la opinión pública. Distintas cifras y estadísticas también resultan de gran utilidad para poder sustentar la perspectiva tomada del asunto a respaldar (Bonilla 2002).

Cuando ya se entiende a profundidad cual es el problema y el entorno alrededor de este, se procede a analizar y seleccionar los actores, tomando en cuenta los diálogos o audiencias que se llevaran a cabo y la influencia que estos tendrían sobre el tema a tratar. Se debe tomar en cuenta a las personas u organizaciones que tienen, han tenido, o puedan tener relación alguna con el tema, ya sea positivamente o negativamente, pero que tengan gran influencia sobre el tema.

Las audiencias pueden ser autoridades federales, estatales o municipales; diputados o senadores, organismos empresariales, sindicatos, grupos ecologistas, representaciones vecinales, organizaciones no gubernamentales, etc. En todos los casos depende del ámbito geográfico, temática, e interés público que tenga el asunto que entrará a la discusión. Es necesario que la definición de las audiencias sea producto de un ejercicio minucioso. En la medida en que se determinen con acierto las audiencias, puede construirse un mapa de actores completo, para no correr el riesgo de omitir a alguna audiencia influyente en el proceso (Bonilla; 2002).

Un mapa de actores se refiere a un esquema para lograr determinar el nivel de influencia y cual es el rol que cada persona representa ante el tema a tratar. Con este mapa se establecen las prioridades para poder llevar a cabo los diálogos con los actores, y así saber cuanto tiempo se debe entablar la reunión con cada uno, el grado de intensidad del mensaje comunicado y del enfoque que se debe dar. Una vez que se conozca de manera clara el tema a tratar, los actores y en que posición se encuentran con relación al tema, es posible construir escenarios que permitirán tener perspectivas sobre cómo podría culminar el asunto. Se debe tomar en cuenta 3 tipos de escenarios que serían posibles al momento de realizar los diálogos: el escenario deseable, el escenario no deseable, y el escenario probable.

En lo que conforma al escenario deseable, es la situación en la que todo sale a la perfección y lo anhelado se lleva a cabo con éxito; salir victoriosos de los diálogos y alcanzar cualquiera que haya sido el tema en cuestión. En cuanto al escenario no deseable, es aquella situación en la que todo sale y mal y es un desastre, el peor resultado que se pueda dar de lo que se está tratando y que pase lo que pase se debe evitar por las consecuencias que tendría para la organización. El último escenario es el probable, el cual es el que más probablemente sucederá, tomando en cuenta cuál es la actitud de los actores en cuanto al tema tratado y de los posibles sucesos que puedan presentarse. Plantear estos escenarios son de gran ayuda para poder pronosticar cualquier suceso y poder establecer claramente lo que se debe llevar a cabo, y lo que se debe impedir para que cualquier suceso no deseado no pase, y facilitar todo para que el escenario deseable sea posible (Bonilla; 2002).

El siguiente paso tiene que ver con el proceso de establecer alianzas. Con la ayuda del mapa de actores para determinar las personas con su nivel de influencias y el papel que cada uno presenta sobre el asunto a defender, se procede a buscar alianzas, esto quiere decir que se debe buscar personas que estén a favor de la causa defendida y que busque lo mismo, donde

su postura ayuden con lo que se quiere lograr y sus decisiones afecten a de manera positiva la posición establecida (Bonilla; 2002).

Es de suma importancia contar con el apoyo de organizaciones o personas que tengan las mismas aspiraciones y que su punto de vista sea parecido pues de esta manera se crea más respaldo para tener éxito en lo deseado. Establecer estas alianzas ayuda a que todos los esfuerzos realizados por las personas o instituciones implicadas tengan concordancia “a favor de la causa común” y hacer todo lo posible para que el escenario deseable surja (Bonilla; 2002).

Por último, la tercera fase consiste en preparar todo lo necesario para la realización de campañas de comunicación necesarias para poder transmitir de una manera adecuada los argumentos en los diálogos realizados con las audiencias más importantes, y después la opinión pública que esta tendrá su participación dependiendo de lo requerido. Para que estas campañas sean exitosas, es importante tener una preparación y ejecución eficaz de las dos primeras fases, y con esto elaborar las campañas basadas en estrategias inteligentes que logren transmitir el mensaje claramente y que refleje los argumentos deseados. Esto con el fin de que los receptores del mensaje puedan comprenderlo de la mejor forma. Estas campañas suelen ir acompañado de material gráfico, estadísticas, cifras, y más que sustenten lo dicho y reflejen de una forma comprensible el mensaje. Una manera inteligente de iniciar una campaña es utilizando material que sensibilice a la audiencia sobre el problema, mostrándoles la realidad existente y el porqué se defiende la causa (Bonilla; 2002).

Cuando el tema ya sea dominado por los actores, se elaboran estrategias para propagar el mensaje en por diferentes medios, pero estos deben ser clave para poder tener un alcance de los grupos que son de interés, pues pueden influenciar o decidir sobre el tema. Entre estos medios están los medios de comunicación masiva, foros especiales donde los aliados puedan participar, reuniones con autoridades políticas, charlas informativas de profesionales, o

inclusive eventos públicos. Se debe usar tantos medios como sea posible para generar el mayor alcance a las audiencias implicadas (Bonilla; 2002).

El fin de estas campañas no se trata de generar ruido, más bien es ayudar a que los actores sean sensibilizados sobre la importancia del problema y que puedan tomar una posición que favorezca para que los argumentos dados sobre el tema sean tomados en cuenta cuando se vaya a tomar cualquier decisión por parte de las personas que se encarguen de esto.

Con esto, se puede comprender que el lobbying no es una práctica de hacer amigos o de persuadir de una forma negativa a los legisladores, más bien es una actividad integrada muy útil, donde su único objetivo es influir sobre las personas para que puedan abrir su percepción sobre los asuntos y de esta manera sean de ayuda al momento de tomar decisiones, todo a través de una comunicación clara sostenida en argumentos (Bonilla; 2002).

Dilemas del Lobbying

Teniendo en mente el concepto propio ya mencionado del lobbying, es necesario unificar todas sus prácticas y notar múltiples problemas y dilemas que se originan a partir de este. Por mencionar alguno, el beneficio propio que de por naturaleza busca el lobbying, que muchas veces puede resultar perjudicial para la mayoría de la población y que incluso puede iniciar acciones corruptas. Los diferentes puntos de vista sobre el lobbying y los efectos que han tenido los grupos de presión en la legislación pueden ser motivos para comprender el por qué hay quienes afirman que esta práctica es negativa para un sistema democrático, y hay quienes dicen que no es así. Es por esto que si los beneficios propios que quiere conseguir el lobbying pueden ser positivos, hasta fundamentales para decisiones democráticas; los casos de corrupción y las acciones incorrectas realizadas por grupos de presión llegan a ser un problema que se tiende a relacionar con el lobbying, sus puntos negativos y la poca ingenuidad a su práctica profesional (Ricciardi; 2009).

Lo que usualmente hace que el lobbying sea visto como una actividad dudosa, son los escándalos que se dan a conocer con relación a quienes tienen intereses privados y han afectado sobre decisores públicos. Sin embargo, esto se desconoce si puede ser algo que pasa diariamente o que sucedió y que por la mala suerte salió a la luz. Con todo este tinte negativo y malas perspectivas hacia el lobbying algunos expertos comunicacionales de las organizaciones o que hacen lobbying muestran otro lado de esta práctica, y hacen mayor énfasis en la manera institucional y profesional de este, ó sea transmitir información necesaria y formal a los legisladores del sector público y a quienes tengan poder de decisión, mostrando así las necesidades de aprobar todo lo contribuido al sistema legal por estos profesionales y certificar su rol para que no se vea como algo turbio (Díez; 2015).

En cuanto al lobbying, este puede ser visto de una manera negativa cuando el lobista actúa para conseguir intereses muy individuales que no tienen relación alguna con su cargo de lobby, entonces empieza a incurrir en corrupción al poner en disposición a quienes tienen poder de decisión legislativa en pro de sí mismo, y dejando de lado los intereses públicos.

Esto también ocurre cuando las relaciones personales existentes entre los políticos y los profesionales del lobbying van más allá de la parte corporativa, institucional o legal, y que de esta manera se empiece a actuar de forma especializada tomando más en cuenta la amistad que las peticiones y sus efectos, favoreciendo a un grupo muy reducido y afectando al resto.

Otro acto de corrupción muy común es al momento de que un político que dejó su cargo público y como representante, e inmediatamente después de esto comienza a realizar trabajos de lobbying, o también puede ocurrir lo contrario, cuando un lobista deja su cargo y empieza a incursionar en la política; a esto se lo conoce como "revolving door" o puerta giratoria (Ricciardi 2009).

Ya sea con gratificaciones económicas de beneficio personal, u otras formas que se encuentren fuera de lo legal, el poco profesionalismo en las practicas de lobbying aporta a las

malas acciones en búsqueda de intereses particulares, las injusticias al momento de disponer bienes del sector público, y a todo aquel que busque un beneficio propio sin tomar en cuenta lo perjudicial de su prójimo. Mario Alberto Ricciardi afirma sobre el hecho de que bajo ninguna circunstancia se debería mezclar los papeles de un rol profesional con su vida privada para beneficio propio, y que todo acto que así se haga es considerado corrupción:

Es decir, la corrupción supone el incumplimiento del desdoblamiento de las dos esferas de la vida del legislador, el presidente, el ministro, el burócrata o del lobista, entre otros actores del sistema político. Aunque con matices, en una sociedad moderna se supone que el responsable de un poder no cruza o no debe traspapelar una esfera de su vida con la otra; la pública, como representante de la voluntad ciudadana o sectorial, con la privada, como un individuo más de la sociedad que no tiene las facultades que en su rol público tiene (2009).

Sin embargo, si los representantes del sector público no ejercen ninguna regulación o norma con respecto a rendir cuentas, las incitaciones para mantener los distintos intereses presentados en una persona, y las decisiones que luego sean tomadas por los legisladores sean justas, son poco posibles. La falta de claridad en las acciones deja de lado la línea divisora entre los intereses públicos y los intereses personales de los actores, quienes no dan uso a su rol y sino que buscan beneficiar otra parte de sus intereses, sean del sector que sean. Por ende, es entendible que el lobbying sea visto como una práctica que promueve acciones que no son legítimas y que benefician solamente a una parte específica, pero al estar poco regulado y normado, resulta fácil aplicar la persuasión para que los profesionales políticos y representantes no separen las distintas áreas personales y de profesión, y con esto afecten los intereses de la sociedad al momento de cometer actos ilegítimos abusando de los poderes de sus roles públicos solo para beneficiar un determinado sector (Ricciardi; 2009).

Entonces, un profesional del lobbying es un experto en las relaciones e intereses del gobierno y de la legislación, que muchas veces puede ser semejante a servicios que ofrecen los abogados. Sin embargo el lobbying no lo practican ciertos profesionales que tienen poder y que resuelven sus asuntos de forma fácil, sino que lo realizan personas que se enriquecen de conocimiento para llevar a cabo los procesos necesario en el ámbito político, y que se apoyan de más profesionales que trabajan conjuntamente para llegar a una misma meta. De esto, cualquier esfuerzo realizado por el lobbying lleva un proceso, donde primero se analiza la situación por parte de los legisladores, y dependiendo de lo acordado por la mayoría es puesto a consideración (Ricciardi; 2009).

Es por ello que es de mucha importancia para un lobista que pueda generar conocimiento previo tanto psicológico como político de los miembros del Congreso y de más gestores políticos que serían fundamentales para la decisión final. De igual manera, el lobista debería conocer a profundidad cualquier táctica institucional realizada por los poderes públicos, sobre todo el cómo se lleva a cabo los procesos para aprobar distintas leyes, para de esta forma llegar directamente a los integrantes de los poderes públicos. Por esto los servicios prestados por una agencia de lobbying no son económicos, pues la cantidad de actividad que se debe llevar a cabo es alta (Ricciardi; 2009).

Es así como supone que las acciones realizadas por los lobistas, que confirman tener un beneficio y velar por un interés específico, no es algo de costumbre que realice normalmente y menos del sector político, y por esto aparenta ser algo no legítimo y poco confiable.

Se puede practicar lobbying sin la necesidad de ser corrupto, influenciar de manera negativa, generar amenazas, extorsionar, perjudicar, o utilizar información aventajada para intimidación. Sin embargo, se puede realizar lobbying y también cometer delitos que sirvan para tener asegurado el conseguir la meta final, o que asegure la intervención del actor

influenciado para tener el beneficio por medio de la ley o acción política que se necesite (Díez; 2015).

Lastimosamente, esto sigue siendo en la actualidad poco creíble, que inclusive se han realizado sátiras, sobre todo por los medios de comunicación, como la caricatura realizada por Clay Bennett, para el *Chattanooga Times Free Press* (2014) la cual hace alusión a los congresistas y sus decisiones manipuladas por lobistas a pesar de aparentar que no es así. Por esto, el lobbying llevado a cabo de la mejor manera es distinto al que solo se utiliza para lograr un fin sin importar los medios.

De todas maneras, si las prácticas de lobbying que se fundamentan en la libertad de expresión, cambian la información y distorsionan las leyes y políticas públicas para beneficiarse solamente dejando a un lado a quienes les afecta de manera negativa, esto va malogrando sin duda a la democracia existente en la sociedad, que si es cierto, esta ayuda a que los intereses sean defendidos de una manera legal, pero perjudicada bajo las mismas prácticas erradas (Díez; 2015).

Los lobistas

A pesar de que se sabe que para hacer lobbying se necesita de mucha preparación y conocimiento, este no es considerado con un oficio, y los lobistas se ocupan de cabildear siendo esto una prestación de servicios para una entidad o comunidad en concreto. De igual forma, este servicio es bien aceptado por los políticos pues estos gustan de escuchar a los lobistas pues estos los proveen de más información útil que los ayuden a tomar una buena decisión en cuanto a las leyes que se estén discutiendo. Cuando se debe tomar una decisión que afecte al gobierno, los lobistas no votan pero pueden hacer bastante para afectar el resultado final, e incluso pueden demandar votaciones diariamente. A esto se lo denomina

como “recomendación de voto”, donde los lobistas dan sus sugerencias y enmiendas, y su valoración del voto a cargo de los intereses del lobbying (Marchal; 2015).

Existen varios tipos de lobistas, y sus formas de proceder varían mucho. A pesar de esto, todos los lobistas tienen algunos puntos similares entre ellos, muchos hablan distintas lenguas, saben muy bien los procedimientos de los ceremoniales y de protocolo que se deben llevar a cabo en los eventos, pero sobre todo, son expertos en la oratoria y al momento de expresarse cuando se necesita algo de persuasión. En las corporaciones, el lobista puede ser un portavoz o representante de una marca o producto muy famoso, y este pretende influir sobre los representantes legislativos o de un sector en específico, mediante distintas actividades que ayuden a mostrar las magníficas características de su producto (Marchal; 2015).

Cuando el lobbying se lo realiza en el sector público o en la administración, los lobistas suelen utilizar el ya mencionado método de la “puerta giratoria”, el cual resulta útil pero peligroso al momento de influenciar directamente sobre funcionarios que solían ser colegas de los lobistas antes de que este dejara de ejercer su profesión, o que bien de ser lobistas pasaron a la política gracias a las influencias que ya eran antes utilizadas con los legisladores.

En cuanto a los sueldos de los lobistas y a sus pagas, estos ganan de acuerdo a la causa defendida y a la importancia de la misma. Si es una causa muy fuerte e importante que va a generar un gran impacto en la decisión final tomada, su paga es grande. De igual manera si el lobby realizado es considerable y su influencia genera una diferencia muy notoria, su sueldo incrementará (Marchal; 2015).

Si bien es cierto, hacer lobbying es una profesión que ha venido tomando fuerza en los últimos tiempos, pero las características de sus practicantes no son muy conocidas. Esta práctica se ha ido complementando por varios perfiles existentes de personas y por la

experiencia profesional de los mismos. No existe una determinada forma de llegar a ser lobista, pero el lobbying se ha ido nutriendo de profesionales en la comunicación, política, marketing, derecho, relaciones internacionales, etc. Para hacer de esta práctica algo profesional, se requiere de varias características y de organizaciones que tomen más en serio al lobbying, con la creación de cargos y puestos específicos para esto (Córdova; 2014).

Como se mencionó, un buen lobista cuenta con una serie de cualidades y habilidades para formar parte de un perfil que cumpla con los requerimientos de esta profesión, las cuales son descritas a continuación:

- Debe poseer conocimientos y ser afín a la política, dominando sobre todo la estructura de su Estado.
- Ser un experto de la comunicación.
- Deber ser una persona que tenga “don de gente”, es decir que sepa tratar a las personas, sea agradable, y que pueda relacionarse fácilmente con todos, en especial con políticos y otros que estén relacionados con su organización.
- Su pensamiento debe ser amplio. Su percepción sobre las cosas y su mente deben estar abiertas para poder generar y diseñar las mejores estrategias posibles de acuerdo a los intereses existentes.
- Debe saber trabajar bajo presión de una manera eficiente, pues el tiempo de acción de los lobistas suele ser muy corto dependiendo de las situaciones en las que se encuentre.
- Es de suma importancia que pueda tener criterio y que pueda discernir toda la información recibida, para que sus acciones sean las más eficaces sin dejarse influenciar por datos innecesarios.
- Ser flexible y trabajar en equipo fácilmente.

- Y por último debe tener buena apariencia pues es quien representa a toda una organización (Córdova; 2014).

La finalidad de tener estas cualidades como lobista es que quien realice este trabajo pueda generar resultados exitosos y eficientes, donde sin importar la causa por la cual se esta realizando el lobbying, se tenga certeza que con aquel representante de la organización, los objetivos planteados serán conseguidos de manera garantizada. A pesar de que el lobbying sea un tema tan complejo, cualquier traba, obstáculo, o problema presentado, será fácilmente resuelto por un lobista que cumpla con las cualidades propias del trabajo.

PRE-DIAGNÓSTICO Y AUDITORÍA

Pre Diagnóstico

Kruger Corporation es una empresa dedicada a realizar proyectos de innovación en las áreas de tecnología, ingeniería, innovación empresarial y consultoría, y personas, organización y cultura. Para implementar la auditoría de comunicación dentro de Kruger fue necesario primeramente realizar un pre diagnóstico de su comunicación. Para lo mismo se investigó toda su cultura corporativa para conocer mejor cuál es su filosofía de trabajo. Igualmente, se recaudó información acerca de sus herramientas de comunicación existentes y como las mismas se manejan dentro de la empresa. Y, por último, se investigó acerca de su identidad visual, la cual está presente en cada espacio dentro del edificio K+ y en cada uno de sus procesos existentes. Todo esto se presentará a continuación.

Historia

Kruger es una multinacional dedicada al desarrollo de proyectos de innovación. Su fundador Ernesto Kruger, un emprendedor tecnológico, la fundó hace 24 años a partir de un maletín y un beeper. Actualmente cuenta con más de 300 profesionales y tiene presencia en cuatro países: España, Ecuador, Perú y Estados Unidos.

La Corporación habilita la 4ta revolución industrial en las organizaciones mediante servicios de consultoría e innovación empresarial, gestión de talento humano y cultura, implementación de tecnologías disruptivas; y conceptualización y promoción de proyectos de ingeniería en energía, transporte y medio ambiente.

Desde su concepción, Kruger busca crear valor para sus clientes mejorando su eficiencia, productividad, calidad, posición competitiva y participación de mercado. Brinda sus servicios a industrias de retail, manufactura, telecomunicaciones, banca, gobierno, energía, salud, entre otras.

“Todo problema en la vida tiene una solución creativa e innovadora.

Nuestra pasión es encontrarla”.

Misión

“Innovamos para el éxito de nuestros clientes”

Visión

“Ser un referente de innovación internacional”

Valores

- El Cliente es lo primero: Es nuestra razón de ser como empresa.
- Trabajo en equipo: Todos procuramos apoyarnos en función de un objetivo común.

- Anticiparse al futuro: Somos proactivos, nos adelantamos a las expectativas y necesidades de nuestros clientes internos y externos, y buscamos estar a la vanguardia tecnológica.
- Hacer bien las cosas: No es una obligación, es un acto voluntario que se constituye en nuestra respuesta a las necesidades de nuestros clientes, empleados, aliados, proveedores, accionistas y la sociedad en sí misma.
- Agilidad: Ser veloces sin penalizar los resultados y la calidad.
- Integridad: Lo que se dice se hace. No hay contradicción entre lo que pensamos, decimos y hacemos. Nuestra integridad proporciona claridad y ejemplo a los demás.
- Respeto: No significa temor o sumisión. Es ver a la persona tal cual es y tener consciencia de su individualidad.
- Humildad: Tenemos gran capacidad de aprendizaje y explotamos al máximo nuestras fortalezas actuando sin ostentación.
- Confianza: Es una fortaleza emocional que reconoce lo que somos capaces de hacer y brinda la seguridad de que lo vamos a lograr.
- Alegría: Es uno de nuestros principios de acción. Si somos felices lo transmitimos al resto de personas y toda actividad se desenvuelve en un ambiente más agradable.

Filosofía

Dentro de Kruger Corporation se mantiene una filosofía que los hace únicos y diferentes a cualquier otra empresa multinacional. Ellos llevan el concepto HAPPINESS muy arraigado a su cultura y es esto lo que les ha permitido lograr tanto éxito empresarial.

Pensamos con el corazón

“Nuestra cultura corporativa nos distingue ante los clientes y colaboradores. Nos esforzamos porque nuestro equipo de trabajo esté feliz, saludable, comprometido y con bajo estrés.”

“Estamos convencidos de que obtendremos mejores resultados y seremos más innovadores si incluimos principios de felicidad como parte integral de nuestra cultura, la cual se fundamenta en dos pilares: corazón y cerebro. Buscamos un equilibrio entre ellos para garantizar el éxito de la gestión del talento humano.”

Modelo happiness

“Nuestro modelo de happiness nos ha convertido en un referente nacional e internacional de innovación cultural. Sobre todo, nos ayudado a desmitificar el tabú de que el trabajo y la diversión no se mezclan.”

Políticas Kruger

Las políticas establecidas por Kruger se basan en los valores de su cultura corporativa, por lo que cada colaborador debe tener muy en claro cuáles son estos valores para cumplir eficazmente con las normas establecidas.

- Horario de trabajo: La puntualidad es muy apreciada en Kruger. Hora de entrada 8h30 y hora de salida 17h30.
- Permisos para ausentarse: Los colaboradores deben hablar con su superior inmediato quien se encargará de tramitar el permiso de salida.
- Vestimenta: No tienen un uniforme establecido pero la misma se basa en tres principios que son: modestia, buen juicio y respeto.
- Uso del edificio K+:

- Cada colaborador debe llevar su credencial y usarla en todo momento.
- No distraerse alrededor del ascensor.
- No apoyarse en vidrios o ventanales.
- No pararse o sentarse en los bordes de la terraza
- Prudencia al usar los toboganes y mallas
- Prohibido fumar dentro del edificio.
- No consumir bebidas o alimentos en los puestos de trabajo.
- Reservar salas de reuniones con anterioridad.
- Usar juegos en horarios que no te distraigan o interrumpan el trabajo de los colaboradores que están alrededor.
- **Parqueaderos:** Los parqueaderos del edificio serán utilizados de acuerdo al orden de llegada.
- **Puesto de trabajo:** Escuchar música con audífonos para no distraer a los demás colaboradores.
- **Servicio de alimentación:**
 - El servicio de almuerzos es gratuito para todos los colaboradores Kruger.
 - Cuentan con tres turnos que van rotando cada cuatro meses por grupo.
 - Primer turno 12h30, segundo turno 13h00, tercer turno 13h30.
 - Para acceder al almuerzo los colaboradores deben registrar su huella en el sistema biométrico y entregar el recibo al servicio de catering.
 - Los alimentos provistos en el servicio de catering deben ser consumidos únicamente dentro de las instalaciones de la corporación.
- **Pago de sueldos y salarios:** El salario será pagado mediante una transferencia bancaria dos días antes de que finalice cada mes.

- Actividades: Un jueves de cada mes será asignado como el día Kruger de las 16h00 a las 18h00, la asistencia es obligatoria.
- Uso de internet: El servicio de internet es para navegación exclusiva de sitios y páginas de relevancia para el trabajo de los colaboradores. Caso contrario será sancionado.
- Respeto y dignidad: Los actos o palabras que generen ambiente de acoso o discriminación serán sancionados.
- Confidencialidad: Cada colaborador es responsable de proteger la propiedad intelectual de Kruger así como del cliente donde estén prestando sus servicios.

Comportamientos

A través de la investigación y observación se pudo detectar los siguientes comportamientos dentro de la Corporación Kruger.

- El trato entre el personal es sumamente informal. Los colaboradores se dirigen entre ellos por su nombre y siempre de Tú. Existe mucha confianza entre los integrantes y no hay jerarquía dentro del lugar.
- Muchos de los programas o eventos existentes en Kruger son ideas que han salido de los propios colaboradores.
- Se respeta mucho las creencias de los colaboradores, teniendo en cuenta que existe un grupo significativo de testigos de Jehová. A pesar de esto, se les integra de la mejor manera posible en todas las actividades.
- A los cumpleaños se les entrega un regalo de cumpleaños, mientras que a los cumpleaños testigos de Jehová se les da una tarjeta de regalo de aniversario que significa que cumplen un año más en Kruger.

- Los colaboradores que cumplen 5 años de trabajo reciben una caricatura personalizada de ellos mismos de acuerdo a sus gustos e intereses. La caricatura también es colocada en el wall of fame de la Corporación Kruger.
- En Kruger Corporation no se trabaja con biométricos para la entrada o salida de los colaboradores. Depende más de los líderes y jefes de cada departamento. Hay colaboradores que ni siquiera asisten a la oficina; cómo se trabaja en proyectos se van midiendo los resultados de los mismos a través de los coordinadores.
- Cada departamento de Kruger decide cómo diseñar su espacio y la decoración del mismo. Por ejemplo, la oficina de la presidencia se encuentra decorada con legos, puesto que esa que Ernesto Kruger mantiene en cada uno de sus proyectos.
- Happiness to go es un carrito de comida que recorre todo el edificio ofreciendo todo tipo de snacks a los colaboradores y con ciertos menús especiales los días viernes.
- Las puertas de las altas direcciones siempre están abiertas para todos los colaboradores a toda hora. No hay necesidad de agendar cita o enviar un mail con anticipación.
- A los nuevos papás o mamás de la Corporación Kruger se les entrega un kit de regalo para él o la nueva bebé.
- A pesar de no contar con un uniforme establecido dentro del edificio se puede encontrar el Kruger Shop donde los colaboradores pueden adquirir chompas, chalecos, camisetas y más para promover la cultura Kruger.

Manual de identidad visual

El manual de identidad visual o Brand Book, es un texto en el cual se definen distintos factores y características alrededor del logotipo de Kruger. Este manual está compuesto por

varios contenidos, de los cuales cada uno de ellos explica las propiedades, aplicaciones y normas que se deben tomar en cuenta al momento de utilizar el distintivo de Kruger.

El Brand Book se encuentra dividido en 5 secciones distintas:

1. Elementos de identidad: En esta sección se exponen cuestiones como la construcción del logotipo, las proporciones del mismo, área de seguridad (la cual evita que otros elementos gráficos distorsionen el logo), aplicaciones positivas/negativas, y cualquier uso incorrecto que se le dé al mismo y que confunda el significado que este tiene.
2. Tipografía: En esta sección se muestra todos los factores relacionados con la tipografía del logo y sus propiedades. Se consideran elementos como el modelo de letra utilizada, las tipografías primarias y secundarias.
3. Paleta corporativa: En la sección de paleta corporativa, se ven factores relacionados con la cromática y los colores corporativos, las homologaciones, y otras tonalidades y gamas utilizadas para diferentes elementos gráficos, que también son utilizados como complementos de los colores primarios.
4. Papelería Corporativa: La sección de papelería corporativa está compuesta por los elementos que aluden a la aplicación del logo en distintas piezas de papelería como hojas membretadas, carpetas, sobres, y tarjetas personales.
5. Elementos corporativos: Está comprendido por una sección pequeña donde se explican piezas y elementos corporativos como el diseño de credenciales y sus cintas, las firmas que se adjuntan en los correos electrónicos, y los temas y diseños utilizados en presentaciones digitales.

Organigrama



Figura #2: Orgaigrama KrugerBirds.

Mapa de Públicos

MAPA DE PUBLICOS KRUGER CORPORATION

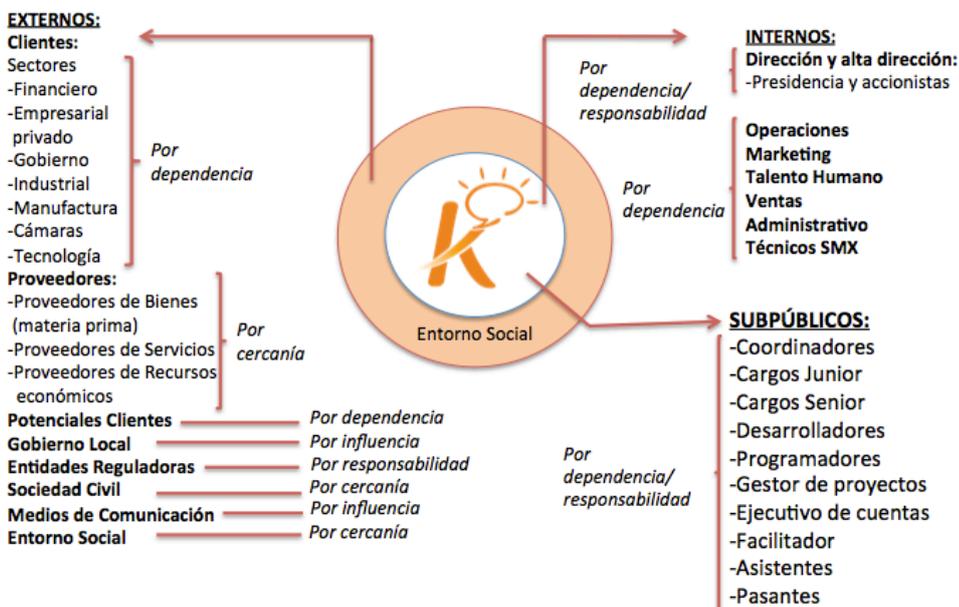


Figura #3: Mapa de públicos Kruger Corporation.

Nivel de Relación	Stakeholder	Meta	Comunicación	Naturaleza Relación
Por Dependencia	Presidencia/ Accionistas	Lograr mantenerlos satisfechos con las actividades de la empresa, cumplir con sus expectativas, sostener un trato respetuoso, justo y coherente.	Comunicación activa y bilateral	A largo plazo con los empleados y altos mandos pues el funcionamiento de la empresa depende de los mismos.
	Operaciones			
	Marketing			
	Talento Humano			
	Ventas			
	Administrativos			
	Técnicos SMX			
	Coordinadores			
	Cargo Junior			
	Cargo Senior			
Por cercanía	Desarrolladores	Cumplir las operaciones cotidianas con éxito, tener una interacción satisfactoria y provechosa en cada punto de contacto.	Comunicación activa y bilateral en proveedores, Comunicación bilateral limitada.	A largo plazo pues de la buena relación con estos públicos dependen las actividades habituales de la empresa
	Programadores			
	Gestor de proyectos			
	Ejecutivo de cuentas			
	Facilitadores			
Por influencia	Asistentes	Reflejar y mantener una buena imagen e identidad corporativa, para lograr tener una impresión y aceptación agradable de los mismos.	Comunicación activa hacia los medios de comunicación y unilateral. Comunicación pasiva con el gobierno local.	A largo plazo ya que los públicos están presentes intrínsecamente en todo momento sin importar las circunstancias.
	Pasantes			
Por influencia	Proveedores de bienes	Cumplir las operaciones cotidianas con éxito, tener una interacción satisfactoria y provechosa en cada punto de contacto.	Comunicación activa y bilateral en proveedores, Comunicación bilateral limitada.	A largo plazo pues de la buena relación con estos públicos dependen las actividades habituales de la empresa
	Proveedores de servicios			
Por influencia	Proveedores de recursos económicos	Reflejar y mantener una buena imagen e identidad corporativa, para lograr tener una impresión y aceptación agradable de los mismos.	Comunicación activa hacia los medios de comunicación y unilateral. Comunicación pasiva con el gobierno local.	A largo plazo ya que los públicos están presentes intrínsecamente en todo momento sin importar las circunstancias.
	Sociedad Civil			
Por influencia	Entorno Social	Cumplir responsablemente con las normas y leyes impuestas tanto por las instituciones como por los altos mandos. Demostrar la	Comunicación activa bilateral	A largo plazo pues sin el responsable cumplimiento que imponen estas entidades la empresa no puede funcionar, y sin
	Gobierno local			
Por responsabilidad	Medios de comunicación	Cumplir responsablemente con las normas y leyes impuestas tanto por las instituciones como por los altos mandos. Demostrar la	Comunicación activa bilateral	A largo plazo pues sin el responsable cumplimiento que imponen estas entidades la empresa no puede funcionar, y sin
	Accionistas			
Por responsabilidad	Coordinadores	Cumplir responsablemente con las normas y leyes impuestas tanto por las instituciones como por los altos mandos. Demostrar la	Comunicación activa bilateral	A largo plazo pues sin el responsable cumplimiento que imponen estas entidades la empresa no puede funcionar, y sin
	Cargos Junior			
Por responsabilidad	Cargos Senior	Cumplir responsablemente con las normas y leyes impuestas tanto por las instituciones como por los altos mandos. Demostrar la	Comunicación activa bilateral	A largo plazo pues sin el responsable cumplimiento que imponen estas entidades la empresa no puede funcionar, y sin
	Desarrolladores-			
Por responsabilidad	Programadores	Cumplir responsablemente con las normas y leyes impuestas tanto por las instituciones como por los altos mandos. Demostrar la	Comunicación activa bilateral	A largo plazo pues sin el responsable cumplimiento que imponen estas entidades la empresa no puede funcionar, y sin
	Gestor de proyectos			
Por responsabilidad	Ejecutivo de	Cumplir responsablemente con las normas y leyes impuestas tanto por las instituciones como por los altos mandos. Demostrar la	Comunicación activa bilateral	A largo plazo pues sin el responsable cumplimiento que imponen estas entidades la empresa no puede funcionar, y sin

cuentas- Facilitador Asistentes Pasantes	efectividad de la empresa.	la inversión de los accionistas tampoco.
Entidades reguladoras		

Tabla #2: Nivel de relación de los públicos de Kruger Corporation.

Herramientas de comunicación

<p>Loma View</p> 	<p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informar acerca de la cultura corporativa Kruger. • Informar las normativas de la empresa, así como los beneficios que obtienen los colaboradores. • Comunicar anuncios y noticias de interés Kruger.
---	---

<p>Público</p> <ul style="list-style-type: none"> -Marketing -Operaciones -Técnicos -Talento humano y cultura -Administrativo financiero -Ventas 	<p>Descripción Técnica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Red informática privada que utiliza la tecnología y protocolos de internet para compartir información y sistemas operativos dentro de una organización. • Servicio disponible solo en plataforma web. 	<p>Descripción comunicacional</p> <p>En la intranet se tratan varios temas que sean de interés tanto para nuevos como antiguos colaboradores, entre los cuales están los siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cultura Kruger, qué es y de qué trata. • Aspectos de la empresa que los nuevos colaboradores necesitan conocer (ej: normativas) • Beneficios para los colaboradores y actividades que se realizan para los mismo. • Anuncios y noticias Kruger. • Galería de imágenes de los eventos realizados en Kruger • Dentro de la intranet se puede encontrar el directorio y extensiones de las áreas y colaboradores de Kruger.
---	--	--

Tabla 3#: Herramienta de Comunicación Loma View.

<p>Kruger Social</p> 	<p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informar acerca de los temas más relevantes que surgen diariamente en Kruger Corporation. • Promover la interacción de todos los colaboradores Kruger (K+, Proyectos, Guayaquil) a través de un medio fácil y conocido.
---	--

Público -Marketing -Operaciones -Técnicos -Talento humano y cultura -Administrativo financiero -Ventas	Descripción Técnica <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma gratuita de internet por medio de la cual las personas se conectan. • Permite crear grupos, compartir recursos e información. • Servicio disponible en plataforma web y aplicación móvil 	Descripción comunicacional Al ser una herramienta sumamente informal se trata todo tipo de temas de la empresa e incluso temas fuera de ella. <ul style="list-style-type: none"> • Los temas más tratados son noticias y novedades acerca de los eventos y programas que se realizan. También se comunica los logros de los colaboradores y nuevos proyectos a realizarse. • Los colaboradores tienen apertura para promocionar algún producto o servicio que estén ofreciendo.
---	--	---

Tabla #4: Herramienta de comunicación Kruger Social

Reuniones departamentales		
	Objetivos <ul style="list-style-type: none"> • Comunicar las últimas noticias y novedades departamentales y de la empresa. • Organizar proyectos y eventos por realizarse. • Trabajar en proyectos en conjunto con otras áreas. 	
Público -Marketing -Operaciones -Técnicos -Talento humano y cultura -Administrativo financiero -Ventas	Descripción Técnica <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones planificadas con anticipación en cualquiera de las salas del edificio K+ donde se disponga de una mesa amplia, sillas o sillones para todos los colaboradores, un proyector de imagen y video o una pantalla y conexiones inalámbricas. 	Descripción comunicacional Las reuniones son una forma de comunicarse un poco más formal, personal e oficial entre los colaboradores de un departamento. A través de esta herramienta se puede generar mayor confianza para que se produzca mayor diálogo entre los colaboradores. En las reuniones se tratan temas como: <ul style="list-style-type: none"> • Planificación de proyectos nuevos asignados a cada departamento. • Asignación de tareas semanales o mensuales a cada colaborador. • Organización para participación en eventos de la empresa. Por ejemplo, Kruger tiene talento.

Tabla #5: Herramienta de comunicación Reuniones Departamentales

Pantalla	
	<p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicar acerca de los últimos eventos ocurridos en Kruger Corporation. • Compartir videos propios de la corporación donde se presenta misión, visión y cultura Kruger.
<p>Público</p> <ul style="list-style-type: none"> -Marketing -Operaciones -Técnicos -Talento humano y cultura -Administrativo financiero -Ventas 	<p>Descripción Técnica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pantalla digital de tecnología avanzada que ofrece una alta calidad para proyectar videos e imágenes a gusto. • Disponible solo en el comedor de la terraza. <p>Descripción comunicacional</p> <p>La pantalla del comedor es una manera de comunicar a los colaboradores mientras se encuentran realizando otra actividad. Dentro de la mismas se tratan temas específicos como son los eventos y programas de Kruger.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fotos y videos de los eventos realizados. • Anuncios de los eventos que están por venir.

Tabla #6: Herramienta de comunicación Pantalla

Correo electrónico		
	<p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informar temas específicos para el progreso del trabajo en Kruger Corporation. • Comunicar fechas de eventos de la corporación. 	
<p>Público</p> <ul style="list-style-type: none"> -Marketing -Operaciones -Técnicos -Talento humano y cultura -Administrativo financiero -Ventas 	<p>Descripción Técnica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma gratuita de internet por medio de la cual se pueden enviar todo tipo de mensajes, archivos y recursos. • Servicio disponible en plataforma web y aplicación móvil • Se puede enviar el mensaje a una sola persona o a varios destinatarios. 	<p>Descripción comunicacional</p> <p>El correo electrónico es una herramienta de comunicación un poco más formal y directa que está al alcance de absolutamente todos los colaboradores de la Corporación. Por medio de esta herramienta se tratan todos los temas relacionado al trabajo Kruger como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Noticias y novedades Kruger. • Fechas y organización de eventos. • Progreso de proyectos y planificación de nuevos proyectos • Anuncios referentes programas happiness hard y happiness soft.

Tabla #7: Herramienta de comunicación Correo Electrónico.

Conclusiones del Pre diagnóstico

A través del pre diagnóstico en Kruger se pudo obtener varias conclusiones respecto a su comunicación. En la corporación tratan de mantener una comunicación lo más horizontal posible y sobre todo dejando a un lado las jerarquías y formalidades entre colaboradores. En

cuanto a su cultura corporativa se puede ver que tanto su misión como visión son claras y van acorde a la esencia de la empresa. Sin embargo, sus valores corporativos se encuentran muy sobrecargados, puesto que por decisión del presidente de la empresa estos se han mantenido así sin ningún cambio. La filosofía de Kruger está muy arraigada a su cultura manteniendo siempre en cada uno de sus procesos y actitudes el modelo happiness que significa que los trabajadores felices son más innovadores, productivos y más comprometidos con su empresa.

En cuanto a las normas y políticas establecidas, están son reglas que comúnmente son aplicadas en las organizaciones, como hora de llegada, permisos para ausentarse, etc., sin embargo, en estas se puede ver que la empresa es muy flexible con sus colaboradores, pues hay varios factores que no son muy estrictos como la ausencia de un uniforme, la utilización de los espacios de recreación existentes en el edificio y las horas de llegada sin ser monitoreadas. Esto indica que Kruger es una empresa que da confianza a sus empleados, y además la relación con los mismos se maneja sin jerarquías y de manera horizontal. Por otro lado, las herramientas de comunicación con las que se maneja Kruger son en su totalidad en formato digital, pues al ser una empresa de innovación, mantienen en su mayoría todo en un formato multimedia e interactivo, por lo tanto, no manejan nada de carteleras, boletines, etc.

Recomendaciones del Pre diagnóstico

En cuanto a las recomendaciones, los valores existentes en Kruger son demasiados y muy carados, lo que hace que los colaboradores no se sientan identificados con ellos y no los tengan presentes. Se debería elegir los que más acierten a la filosofía y cultura de Kruger y potenciarlos. Tampoco existe un organigrama establecido, esto se debe a que todos sus procesos y relaciones con sus colaboradores son horizontales, sin embargo esto es muy necesario al momento de mantener registro y organización de la empresa.

Sistema de auditoría

La auditoría de comunicación es un proceso de investigación mediante el cual se busca conocer el funcionamiento de la comunicación existente dentro de la empresa para así encontrar problemas comunicacionales en la misma. Para la auditoría de comunicación en Kruger se encuestó a los colaboradores con preguntas a nivel de cultura corporativa, canales y herramientas de comunicación. De la misma manera, se realizaron entrevistas personales a varios colaboradores para corroborar la información obtenida.

Objetivos generales

Determinar el grado de eficacia de la comunicación interna dentro de Kruger Corporation, a través de la implementación de una investigación tanto cuantitativa como cualitativa para medir el conocimiento y aprobación de los colaboradores frente a la cultura corporativa, herramientas y canales de comunicación existentes en la empresa.

Objetivos específicos

- Detectar el nivel de familiaridad de los colaboradores con los rasgos culturales y físicos de Kruger.
- Establecer 4 o 5 valores con los cuales los colaboradores se sientan más identificados.
- Medir el nivel de satisfacción de los programas y eventos Happiness implementados por el departamento de Talento humano.
- Determinar el grado de eficacia de las herramientas de comunicación utilizadas en Kruger Corporation.
- Conocer de qué manera funcionan los canales de comunicación dentro de Kruger.
- Reconocer falencias existentes en los procesos de comunicación en Kruger.

Metodología de investigación

- Cuantitativa: Se aplicó una encuesta digital y anónima a los colaboradores de la empresa en la cual se les pedía su colaboración para conocer cuál era su opinión y valoración de la comunicación manejada en Kruger.
- Cualitativa: Se realizaron entrevistas a varios colaboradores de la empresa para de una manera más personal y directa conocer su opinión acerca de la comunicación de Kruger y posteriormente poder comparar sus testimonios con los resultados obtenidos en la encuesta.

Determinación del universo y muestra

Tomando en cuenta el gran número de colaboradores existentes en la Corporación Kruger con un total de 246, fue necesario sacar una muestra para la aplicación de la encuesta obteniendo como resultado 196 colaboradores. Debido al poco control en el manejo de la encuesta (online) se recogieron 117 encuestas con un margen de error de 6.6%.

Departamento	No de personas	%	Encuestados
Marketing	6	2%	4
Administrativo/financiero	20	8%	9
Ventas	6	2%	2
Talento humano	8	3%	2
Operaciones	77	32%	30
Técnico SMX	129	53%	70

Tabla #8: Determinación del universo y de la muestra.

Análisis de resultados - Cuantitativo

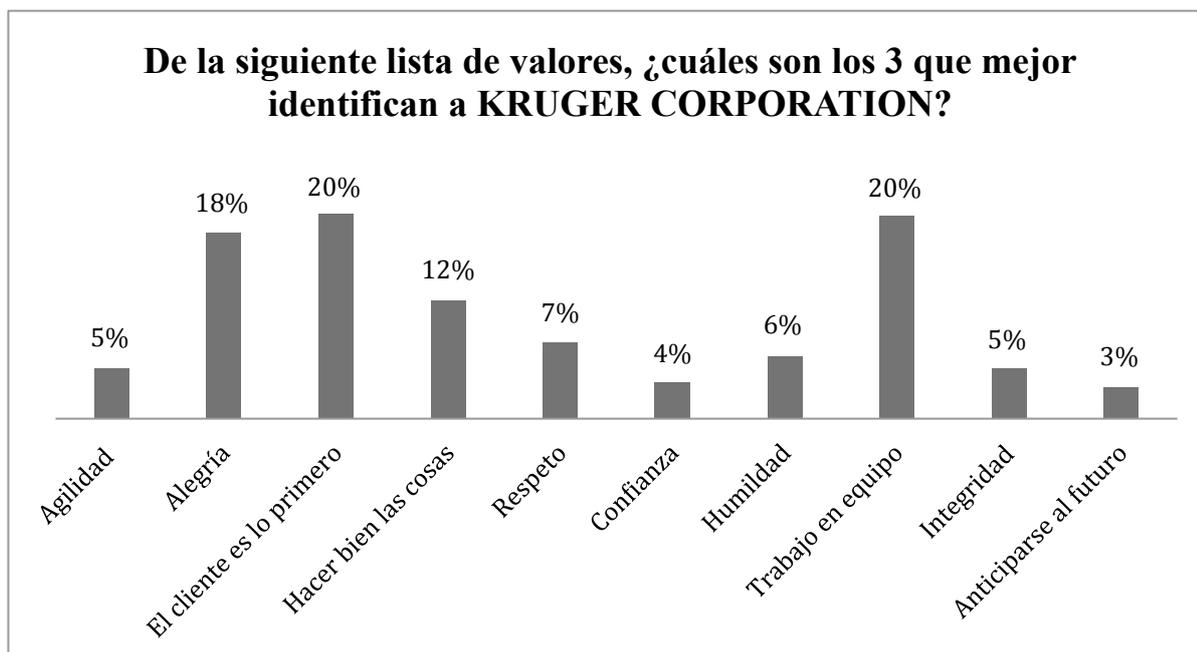


Figura #4: Resultados pregunta sobre valores.

De acuerdo a lo investigado, Kruger Corporation tiene 10 valores establecidos por su presidente Ernesto Kruger los cuales no han sido sometidos a ningún cambio o renovación. Al encuestar a los colaboradores acerca de los tres valores con los que más se identifican se obtuvo “el cliente es lo primero” y “trabajo en equipo” los dos con un 20%, siguiéndoles alegría con un 18%. Siendo estos 3 los valores con los que los colaboradores sienten mayor cercanía.

Pregunta: Califica el nivel de satisfacción de los siguientes programas happiness de KRUGER CORPORATION. (Siendo, 1 muy malo y 5 excelente)

Programas/ Departamentos	Operaciones	Marketing	Técnico SMX	Venta s	Administrativo financiero	THC
Kruger school	3,6	4	2,4	2	4,7	0

Festival de comida	3,9	4	3,3	3	4,1	4
Zona zero stress	4,1	4,3	3,3	3,5	4,3	4,5
Escalando logros	3,5	4	2,3	2	4	0
Fruit Day	4,4	4,5	4,1	5	4,1	5
Minutos locos	4	4	3,7	4,5	4,1	4,5
Vamos al estadio	4	5	3,8	5	4,2	0
Kruger shop	4,2	4,5	3,9	4,5	3,1	5
Cumpleaños/aniver sarios	4,4	5	4,5	4,5	4,6	4,5
Baby showers	4,1	5	3,8	4,5	4,5	5

Tabla #9: Nivel de satisfacción programas happiness.

No ha participado	Operaciones	Marketing	Técnico SMX	Venta s	Administrativo financiero	THC
Kruger school	20%	75%	16%	50%	33%	100%
Festival de comida	30%	25%	0%	0%	11%	0%
Zona zero stress	17%	0%	31%	0%	11%	0%
Escalando logros	50%	50%	50%	50%	89%	100%
Fruit Day	3%	0%	1%	0%	89%	0%
Minutos locos	7%	0%	0%	0%	78%	0%
Vamos al estadio	53%	75%	47%	50%	56%	100%
Kruger shop	23%	0%	34%	0%	89%	50%
Cumpleaños/aniversario	3%	0%	1%	0%	0%	0%
Baby showers	30%	50%	49%	50%	67%	50%

Tabla #10: Porcentaje de no ha participado programas happiness.

Dentro de Kruger Corporation se mantiene la cultura happiness que es implementada en cada uno de sus programas y eventos. Por medio de la aplicación de la encuesta se pudo determinar la calificación promedio de cada programa y al mismo tiempo ver el porcentaje de colaboradores que no ha participado en alguno de estos eventos. Se recogió que programas como escalando logros y vamos al estadio reciben una menor calificación.

Pregunta: Califica el nivel de satisfacción de los siguientes eventos happiness de KRUGER CORPORATION. (Siendo, 1 muy malo y 5 excelente)

Programas/ Departamentos	Operaciones	Marketing	Técnico SMX	Ventas	Administrativo financiero	THC
Kick off	4,6	4,5	4,4	5	4,8	4,5
Formateo	4,4	4,5	4,1	4	3,7	5
Copa K+	4,4	5	4,4	5	4,7	5
Olimpiadas	4,1	5	4,3	4,5	4,5	0
Kruger tiene talento	4,3	5	4,1	5	4,7	4
Gymkana	4,3	3,7	4,5	4,5	4,8	5

Tabla #11: Nivel de satisfacción eventos happines.

No ha participado	Operaciones	Marketing	Técnico SMX	Ventas	Administrativo financiero	THC
Kick off	3%	0%	1%	0%	0%	0%
Formateo	13%	0%	0%	0%	0%	0%

Copa K+	27%	25%	21%	50%	67%	50%
Olimpiadas	27%	25%	7%	0%	11%	100%
Kruger tiene talento	13%	0%	3%	0%	0%	0%
Gymkana	30%	25%	4%	0%	44%	50%

Tabla #12: Porcentaje de no ha participado eventos happiness.

Igualmente, en cada uno de sus eventos se mantiene está cultura happiness. Se puede observar que el departamento de operaciones tiene poca participación en varios de los eventos existentes.

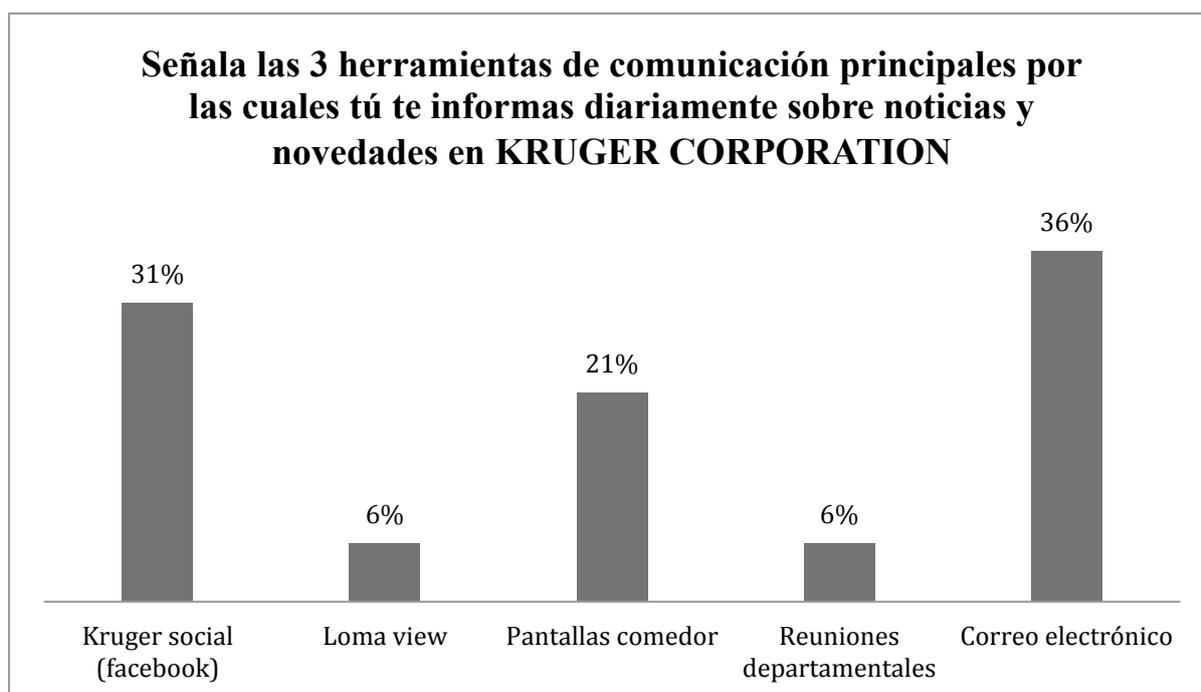


Figura #5: Las 3 herramientas de comunicación principales general.

Todas las herramientas de comunicación existentes en Kruger están disponibles en formato digital para todos sus colaboradores, ya que se ha visto una mejor acogida por parte de ellos. De acuerdo a la investigación se pudo detectar que las más usadas son el correo electrónico con un 36%, kruger social con 31% y la pantalla del comedor con un 21%.

Dejando al intranet conocido como Loma view con un 6% y a las reuniones departamentales también con 6%.

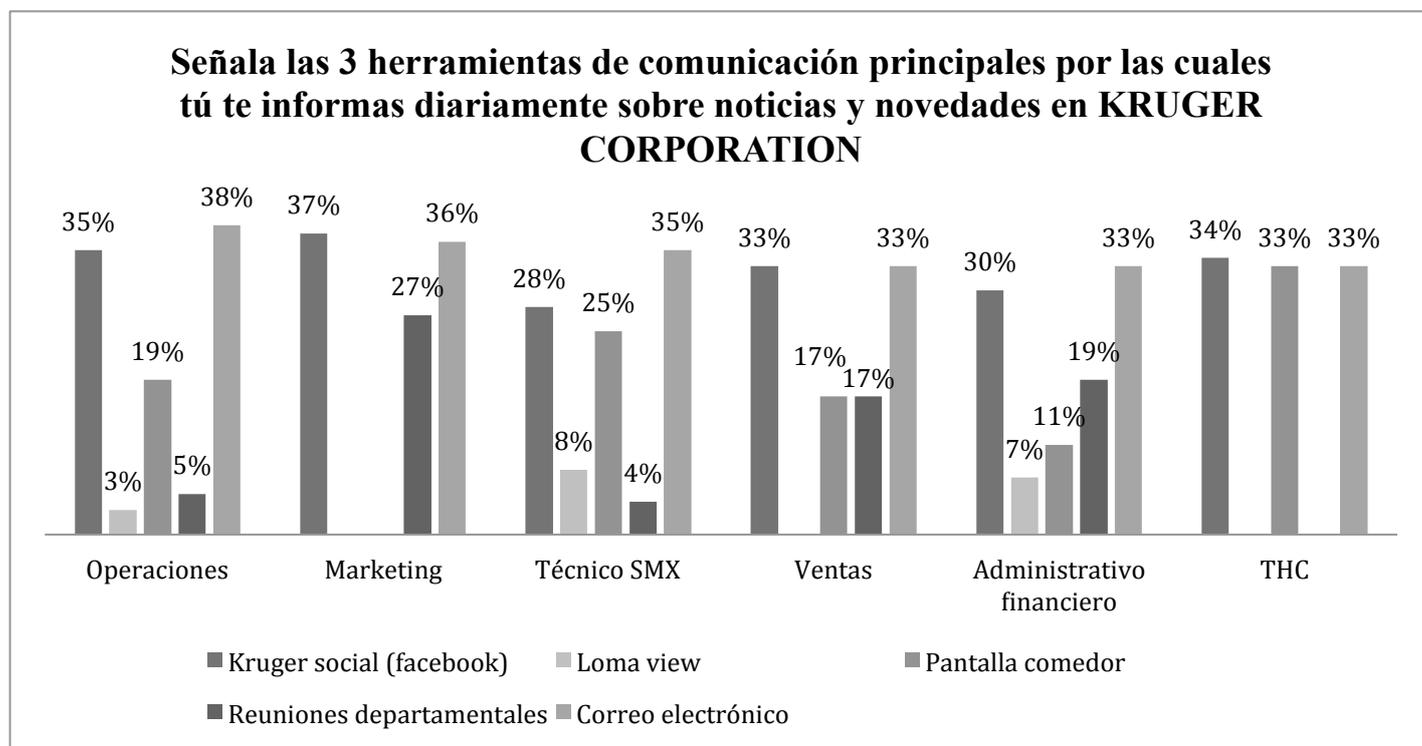


Figura #6: Las 3 herramientas de comunicación principales departamental.

Realizando una comparación entre departamentos y las herramientas de comunicación que más utilizan se puede observar que igualmente las más usadas son el correo electrónico y el kruger social. En varios departamentos se puede ver también un cierto porcentaje respecto a la pantalla del comedor y reuniones departamentales. Sin embargo, el loma view permanece con un mismo porcentaje bajo en tres departamentos como son Operaciones, Técnico SMX y Administrativo. Mientras que en otros departamentos como marketing, ventas y THC ni siquiera aparece.

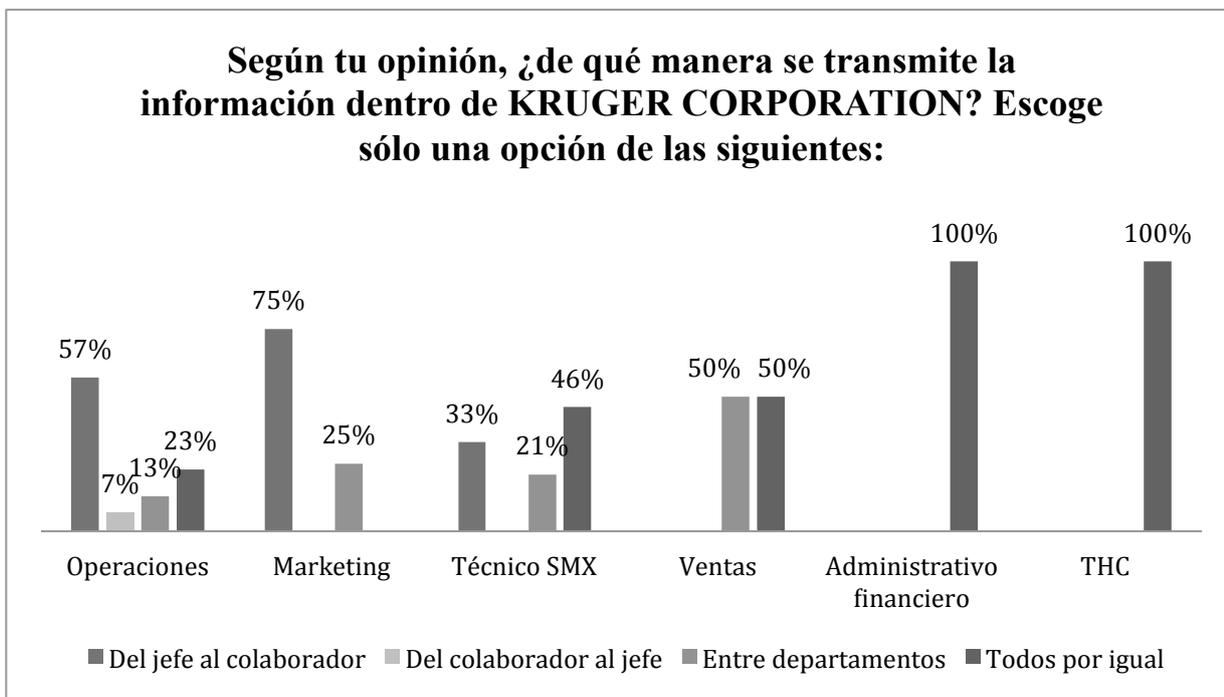


Figura #7: Forma en la que se transmite la comunicación dentro de la corporación.

Al cuestionar acerca de cómo se transmite la información en Kruger se puede observar que en dos departamentos mencionan que es “todos por igual” Mientras hay otros en que el porcentaje de “todos por igual es” es bajo de 23% y en otros no aparece. Igualmente, en los departamentos de operaciones y marketing la mayoría menciona que la información se transmite más de “del jefe al colaborador”



Figura #8: Realización de sugerencia a la dirección de la empresa.

Se preguntó si se ha realizado alguna sugerencia a la empresa obteniendo como resultado un 53% de colaboradores que nunca han realizado sugerencias y un 47% que si realizó alguna sugerencia.



Figura #9: Persona a la que se le hizo la sugerencia.

Respecto a quien han realizado la sugerencia se obtuvo una división en los departamentos, ya que ventas y THC dicen haber dirigido al gerente de área mientras que marketing y técnico dieron sus sugerencias a kruger listen pero el porcentaje que dirigió al gerente de área es mínimo o inexistente. En cuanto a operaciones y administrativo hay un poco de cada uno.

Herramientas/ Departamentos	Operaciones	Marketing	Técnico SMX	Ventas	Administrativo financiero	THC
Kruger social (facebook)	4,3	4,4	3,8	3,5	4,3	3
Loma view	2,6	1,5	2,6	2	3,6	2,5
Reuniones departamentales	2,9	3,8	2,7	2	4,3	3,5

Pantalla comedor	3,3	2,5	3,5	2,5	3,8	3,5
Correo electrónico	4,3	4,5	4,4	4,5	4,9	5

Tabla #13: Calificación de las herramientas de comunicación.

En cuanto a las herramientas de comunicación se pidió a los colaboradores una calificación de las mismas obteniendo como resultado una gran mayoría de bajas calificaciones en el loma view, siendo la más baja de marketing con un promedio 1,5

Análisis de resultados cualitativos

Para la parte de investigación cualitativa se entrevistó personalmente a 2 colaboradores de 2 distintos departamentos. Los departamentos entrevistados fueron talento humano, marketing, operaciones y ventas. Para este método se aplicaron las siguientes preguntas base de las cuales surgieron otras interrogantes al momento del diálogo.

- ¿Cuál crees tú que es la herramienta más eficiente de comunicación en Kruger?
- ¿Cómo se maneja en Kruger la comunicación con superiores?
- ¿Cómo se maneja la comunicación entre departamentos?
- ¿Cuál herramienta de comunicación cree que no funciona?

Talento humano

Entrevistado: Esteban Cando – encargado del edificio

Esteban comentó que la eficacia de las herramientas de comunicación depende mucho de a que se quiere llegar. Por ejemplo, cuando se trata de enviar boletines a los colaboradores lo hacen a través de kruger social, puesto que todos siempre están al pendiente de su Facebook.

Una falencia que dicen tener con esto es que necesitan adaptar alguna especie de filtro de los comentarios que reciben, ya que tal vez algún comentario puede ser mal interpretado sobre todo si está al alcance de todos. Igualmente, el uso de herramientas completamente

digitales ha ayudado a la empresa a reducir costos. El entrevistado comenta que le dan gran uso a todas las herramientas disponibles en google como forms, chats, etc. En un principio se implementó un buzón de sugerencias, el cual no tuvo un resultado positivo y lo poco que se logró realizar era una carga muy pesada para pasarlo manualmente. Por lo mismo, Esteban dice que recurrieron a todas esas herramientas digitales.

En cuanto a la comunicación con superiores él comentó que todo se maneja muy horizontalmente en la corporación y la comunicación con superiores es muy abierta, por lo que es común ver al propio Ernesto en los pasillos conversando con los colaboradores. Respecto a los colaboradores externos y su comunicación, mencionó que es más complicado llevar el ambiente Kruger hacia ellos, por lo que hacen uso de los eventos de la empresa para acercarse a ellos y poder integrarlos a la cultura Kruger. Una de las áreas más difíciles según Esteban es la comunicación entre departamentos cuando se trata de ver los estados de los proyectos, pero ahora han implementado una nueva herramienta que les permite ingresar y comprobar los estados de los proyectos.

Marketing

Entrevistada: Pamela Vinuesa – asistente de marketing

Para Pamela la herramienta más eficaz es el kruger social, puesto que todos siempre están al pendiente del mismo. A pesar de que todos reciben los mails no todos los abren. Según lo comentado el intranet es el que menos funciona e incluso los colaboradores ni siquiera saben cómo ingresar al mismo. Igualmente, la información se encuentra desactualizada y la herramienta es muy básica debido a su bajo uso. Para la entrevistada el intranet funcionaría mejor si estuviera anclado al correo electrónico. Kruger social funciona mucho mejor, puesto que va con el concepto de la empresa de ser un medio de comunicación informal.

Conclusiones Auditoría

Por medio de la auditoría de comunicación se obtuvieron varias problemáticas respecto a la comunicación de la empresa. A nivel de cultura corporativa una de las grandes falencias existentes es que sus valores corporativos se encuentran muy sobrecargados debido a que el presidente de la corporación cree que todos ellos los identifican y no ha permitido un cambio. Adicional a esto, durante la investigación se mencionó que “agilidad” es su valor principal que más les identifica, sin embargo, en las encuestas se puede ver que el mismo obtuvo resultados sumamente bajos. En cuanto a los programas y eventos happiness aplicados en la empresa se detectó que hay muchos colaboradores que no han participado en varias de estas actividades, lo cual discrepa con lo investigado puesto que coordinadores de marketing y THC mencionan que todos los colaboradores siempre están activamente participando en todas estas actividades.

A nivel de herramientas de comunicación se pudo detectar que hay un problema con la intranet, pues son pocos los colaboradores que usan esta herramienta. Una de las causas de esto es que no cuentan con una aplicación móvil de esta plataforma lo cual no permite que la misma esté al alcance de todos, ya que la mayoría de colaboradores ingresan a todas las herramientas a través de sus celulares. Por último, a nivel de canales de comunicación se pudo observar un desacuerdo entre departamentos respecto al manejo de la comunicación, ya que para algunos esta se transmite por igual mientras que para otros es transmitida solo del jefe al colaborador.

Estos resultados también discrepan con la información recolectada en un principio pues los coordinadores mencionan que la comunicación y todos sus procesos son lo más horizontalmente posibles. Respecto a esto también se puede ver que más de la mitad de colaboradores nunca han realizado sugerencias en la empresa y los que lo han hecho se encuentran divididos de acuerdo a quien han dirigido sus sugerencias.

CAMPAÑAS INTERNAS

Objetivo general

Mejorar el clima laboral interno de la Corporación Kruger y reforzar la identidad a través de la utilización de distintos programas y herramientas de comunicación, para así posicionar a la organización en la mente de los colaboradores internos mediante campañas de comunicación que ayudarán a fortalecer su sentido de pertenencia de la empresa.

Concepto creativo

Vive la experiencia Kruger

La vida está llena de experiencias en cada paso que damos, desde el detalle más pequeño hasta la emoción más grande. Todo en el entorno provoca en las personas un sin fin de estímulos que hacen que cada vivencia sea única. Estas experiencias y emociones hacen que exista una conexión especial entre distintos factores, y en este caso, entre la empresa y sus colaboradores. De aquí parte “Vive la experiencia Kruger”, el cual tiene como eje central hacer que los individuos que forman parte de la Corporación Kruger vivan experiencias únicas e inolvidables en las distintas actividades y acciones que realicen, para que de esta manera su estancia en la empresa sea excepcional.

Campaña 1: Programa “Kruger cultural exchange”

La primera campaña tiene como meta principal el lograr conectar y conocer a las otras sucursales Kruger que se encuentran ubicadas fuera del país, y a los colaboradores que las conforman. La Corporación Kruger, al ser una empresa que ha logrado expandirse internacionalmente, cuenta con agencias en los países de Perú, Estados Unidos y España, por esto se ha pensado en una campaña que logre conectar a los distintos “Krugers” que se encuentran fuera del Ecuador.

Tema de Campaña: Programa de intercambio cultural con gente Kruger.

Objetivo General

Reforzar la integración y el clima laboral entre los colaboradores de Kruger de todas las agencias internacionales brindándoles la oportunidad de realizar un intercambio cultural entre las distintas sucursales al rededor del mundo, y de esta manera poder adquirir conocimientos a nivel cultural como a nivel de procesos.

Objetivo Específico

Lograr que los colaboradores aprendan cómo se maneja la Corporación Kruger en cuanto a su área de trabajo dentro de otra ciudad y cultura en un 80% a lo largo de una semana, a la vez que se tiene la oportunidad de visitar y de conocer un país distinto.

Estrategia

Realizar un intercambio cultural es una experiencia única de la cual se puede sacar provecho en todas las formas posibles. Por eso en este programa se propone la experiencia de visitar otra ciudad y de adquirir el “know how” dentro del área a la que el colaborador pertenece, a demás de conocer a las personas Kruger de la sucursal a la que visita.

Tácticas

- Cada una de las agencias Kruger deben realizar un video de 2 minutos máximo donde den a conocer lo mejor de su sucursal de la forma más creativa para así presentarse a los colaboradores de afuera y que estos puedan escoger la agencia que más les guste.
- Implementar una plataforma donde los colaboradores que deseen realizar el intercambio puedan inscribirse y conocer lo que implica el programa.
- El único requisito para ser parte del programa es recibir como “host” a otro colaborador Kruger que visite su país y alojarlo en su domicilio durante el tiempo que

dure el intercambio. Con esto, cada colaborador que realice el intercambio deberá alojarse en el domicilio de un colaborador nativo del país al cual se visita.

- Al momento de realizar el intercambio, el colaborador deberá desempeñarse en el mismo departamento de trabajo al cual este pertenece en su país de origen. Así podrá aprender y adquirir los conocimientos o el “know how” del Kruger al que visita.
- El fin de semana de la visita, un grupo de colaboradores del Kruger anfitrión deberá realizar un tour o un viaje pequeño con el colaborador de visita.
- Otros rubros a considerar son:
 - Dos comidas diarias serán cubiertas por Kruger.
 - El pasaje irá por cuenta del colaborador, sin embargo Kruger ayudará a conseguir los pasajes, y estos pueden ser descontados en cuotas del rol de pagos.
 - El intercambio solo será realizado en época de temporada baja.

Públicos

Esta campaña va dirigida a todo el personal y colaboradores Kruger de las diferentes agencias internacionales y nacionales. Sin embargo, es un programa opcional el cual solamente quienes tengan la disponibilidad tanto de tiempo como de dinero podrán realizarlo.

Fases

Expectativa: La fase de expectativa se centra en la creación de varios artes en las cuales se expongan diferentes frases y cómo estas se dicen coloquialmente en los diferentes países donde hay agencias Kruger. Este material sería difundido a lo largo de dos semanas por las redes sociales de Kruger.

Informativa: Lanzamiento del programa “Kruger Cultural Exchange”, el cual será informado a los coordinadores de cada área en una reunión explicativa para que estos puedan replicar la información a sus subordinados. También se enviará un mail aclarativo con toda la

información y las fechas en las cuales las inscripciones estarían abiertas y el programa disponible.

Recordación: La fase de recordación se llevaría a cabo una vez que ya se haya realizado algún tipo de intercambio cultural, para así poder hacer una recopilación de videos testimoniales de las personas que participaron en el programa, donde puedan contar su experiencia e invitar a los otros colaboradores a que participen de este programa. Estos videos serían exhibidos en las redes sociales de la Corporación Kruger.

Campaña 2: “Conoce tus políticas Kruger”

La siguiente campaña busca que los colaboradores tengan presentes cada una de las políticas que se manejan en la empresa, que las entiendan completamente y que las apliquen, pues es la base del funcionamiento de la empresa y de la convivencia básica en el lugar de trabajo. A pesar que las políticas y las normas que todo colaborador debe saber y cumplir, siempre es importante reforzar el conocimiento de las mismas para que todos las tengan muy en claro y recuerden en que consiste cada una.

Tema de Campaña: Comprender y recordar todas las políticas de Kruger

Objetivo General

Fortalecer la identidad cultural de la Corporación Kruger donde se pretende que los colaboradores recuerden y actúen bajo las políticas existentes en la organización.

Objetivo Específico

Lograr que los colaboradores recuerden y entiendan en un 75% las políticas existentes en la Corporación Kruger en el plazo de 5 semanas, y que al término de la campaña puedan aplicarlas y regirse a lo que estas estipulan.

Estrategia

La estrategia escogida para esta campaña consiste en la realización de un concurso

interno por grupos para reproducir de la manera más creativa a todas las políticas, en donde cada semana los colaboradores estén bombardeados de información que esté relacionada con cada política, para que así estas se logren posicionar en la mente del público interno.

Tácticas

- Para la ejecución del concurso, se realizarán 5 grupos que estén conformados por colaboradores pertenecientes a distintas áreas y departamentos de la organización. Cada grupo recibirá dos políticas, las cuales tienen que ser reveladas solamente a los integrantes del grupo.
- Los grupos deben crear la mejor forma y la más creativa de representar las políticas asignadas a lo largo de una semana. Pueden usar los recursos y materiales que deseen, con la condición de bombardear de información que haga alusión a las políticas que les fue asignadas, pero sin revelarla hasta el final de la semana.
- Al término de las 5 semanas, se escoge al grupo ganador que haya realizado la campaña de la manera más creativa y que haya conseguido impactar y generar recordación de sus políticas.

Públicos

La campaña para conocer las políticas será dirigida a todos los integrantes de las distintas áreas existentes en Kruger, ya que es un tema que todos los miembros de la empresa deberían saber a la perfección.

Fases

Expectativa: Se realizará un arte que sea parecido a una invitación con el mensaje “Conoce de ti, conoce de Kruger”, el cual incita a los colaboradores a que se preparen y conozcan más sobre la organización.

Informativa: Presentación y lanzamiento del concurso interno “Conoce tus políticas Kruger” a todos los colaboradores, por medio de un comunicado masivo vía mail y en redes sociales, y una vez escogidos los grupos, estos deberán asistir a una charla informativa donde se explicará todos los parámetros del concurso, los premios y las fechas que empieza el concurso. Una vez que se haya dado inicio, tendrá una duración de 5 semanas, y al final de estas, se escogerá al grupo ganador.

Recordación: Para la fase de recordación, se entregará a todos lo colaboradores una cartilla que contenga las políticas de la Corporación Kruger, junto con un sostenedor de papel para que siempre pueda estar exhibida en cada escritorio.

Campaña 3: “Stick your program”

Esta campaña se centra en lograr que los colaboradores tengan conocimiento de todos los programas que posee el departamento de Talento Humano para que puedan participar de los mismos. La Corporación Kruger cuenta con varios programas interactivos y de distintos temas que son dirigidos a todo su personal interno, sin embargo algunos de estos no son del conocimiento de todos los colaboradores, y por lo tanto no han podido tener la experiencia de participar.

Tema de Campaña: Conocer los programas realizados por Talento Humano.

Objetivo General

Mejorar el clima laboral y sentido de pertenencia dentro de la Corporación Kruger con la presentación de los distintos programas que son realizados por el departamento de talento humano.

Objetivo Específico

Conseguir que los colabores de la Corporación Kruger conozcan en un 90% los distintos programas existentes en el plazo de una semana, para que se motiven a ser partícipes de ellos.

Estrategia

Para esta campaña también se plantea como estrategia la realización de un concurso interno, pero con un enfoque distinto. El concurso consiste en la elaboración de un mosaico hecho con notas adhesivas (sticky notes) en las ventanas de un espacio comunal asignado en el edificio K+, esto con el propósito de representar cada programa con un dibujo diferente.

Tácticas

- Para este concurso, cada departamento debe delegar un grupo de personas para realizar el concurso, y a cada grupo se le asigna uno o dos programas que realiza Talento Humano.
- El propósito es que los grupos representen con un dibujo creativo al programa, pero este diseño debe ser realizado solamente con notas adhesivas o “sticky notes”, esto en una ventana de un espacio específico que se encuentre en las instalaciones de la Corporación Kruger.
- Al final se elige al grupo ganador que mejor haya representado al programa de Talento Humano asignado.

Públicos

Esta campaña va dirigida a los colaboradores de las distintas áreas de la Corporación Kruger, pues los programas organizados por Talento Humano están dirigidos para este público.

Fases

Expectativa: La fase de expectativa consiste en dejar las notas adhesivas pegadas en cada uno de los puestos de los colaboradores con la frase de “Save the date” junto con la fecha de inicio del concurso.

Informativa: En esta fase empieza el lanzamiento de la campaña, en el cual se debe convocar a una reunión a todos los coordinadores de cada área, para que comprendan de qué se trata y puedan reproducirla a sus colaboradores. Una vez transmitida la información, el concurso se llevaría a cabo a lo largo de todo un día, donde al final del día se anuncie al ganador.

Recordación: En cuanto a la recordación, se divide en dos partes. La primera en no quitar los dibujos de los vidrios para que así cada que los colaboradores los vean, se recuerden de los programas a los que pertenecen, y en segundo es en la creación de una cuenta Kruger de la aplicación móvil Snapchat, donde se puedan publicar noticias e información de interés, y a la vez anunciar cada que se vaya a llevar a cabo un programa de Talento Humano.

Campaña 4: “Que no te pase”

La campaña “Que no te pase” tiene como eje central en incitar y hacer conciencia al público interno de la Corporación Kruger en que deben mantener una buena higiene tanto a nivel personal como a nivel de infraestructura y sobre todo baños. A pesar de que los miembros de la organización tienen conocimiento y noción de lo que higiene se refiere, es importante reforzar este tipo de información pues este llega a ser un tema que sino se maneja de buena manera, interfiere con el ambiente y desempeño de los integrantes de la Corporación Kruger.

Tema de Campaña: Incitar buenos hábitos de higiene personal y de aseo en general.

Objetivo General

Optimizar el clima laboral dentro de la Corporación Kruger con una campaña que concientice al público a mantener buenas costumbres de higiene y de aseo personal .

Objetivo Específico

Lograr que los colaboradores de la Corporación Kruger concienticen y efectúen en un 80% buenas prácticas de higiene personal y aseo en el periodo de dos semanas para tener una mejor experiencia al desempeñar sus labores.

Estrategia

En esta campaña la estrategia que se pretende utilizar es mandar un mensaje distinto a el “ser limpio”, sino mostrando lo desagradable y frustrante que puede resultar la experiencia al momento de encontrarse con un espacio sucio y desagradable, sobre todo en la parte de los baños. La idea es utilizar materiales para simular espacios sucios que hagan sentir incómodos a los colaboradores, con el mensaje “que no te pase”.

Tácticas

- Escoger los espacios del edificio que más suelen presentar desorden y suciedad, poniendo mayor énfasis en los baños.
- Realizar con distintos materiales simulaciones de suciedad, que serán colocados en los lugares escogidos para generar impacto e incomodidad.
- Colocar carteles en estos espacios con el mensaje “Que no te pase”, para que los colaboradores concienticen en mantener buen aseo para que nadie se encuentre con malas experiencias.

Públicos

Esta campaña va dirigida a todo el personal de la Corporación Kruger, desde sus altos directivos y todos los colaboradores que se encuentren en las instalaciones de la organización, ya que es un tema que concierne a todos.

Fases

Expectativa: La fase de expectativa consiste en colocar marcos adhesivos alrededor de las puertas de ingreso a las distintas áreas. Estos marcos estarán divididos en dos partes, donde una de ellas debe simular a un espacio sucio, y la otra parte debe simular a un espacio limpio y ordenado. Esto se realiza con el propósito de que cada que un colaborador atraviere el marco, haga conciencia por cual de los dos lados preferiría pasar.

Informativa: Para la fase informativa, se realizará la campaña también con la idea de utilizar materiales adhesivos con formas y colores de elementos desagradables que se puedan encontrar en el baño, estos elementos serían colocados por todas las partes del mismo junto con carteles que digan “Que no te pase”, para que así los colaboradores sientan lo desagradable de encontrarse con un baño sucio.

Recordación: En la fase de recordación, una vez terminada la campaña informativa, se obsequiarán a todos los colaboradores un gel antibacterial de bolsillo que tenga el sello de Kruger, como un recordatorio de mantener la buena higiene.

Cronograma

	Campaña “Kruger Cultural Exchange”	Campaña “Conoce tus políticas Kruger”	Campaña “Stick the program”	Campaña “Que no te pase”
Expectativa	Posteo en redes sociales de artes con frases de los países. 2 semanas	Posteo en redes sociales de artes- invitación. 1 semana	Colocación de notas adhesivas en puestos de trabajos. 1 semana	Colocación de marcos de puerta en cada área. 1 semana
Informativa	Depende de la implementación del programa	5 semanas, 1 semana por cada grupo	Concurso llevado acabo en 1 día escogido de una semana	Vinilos con formas de los elementos desagradables (colocados en 2 días, duración de 2 semanas)
Recordación	Depende de la Implementación del programa	Entrega de cartilla con políticas Kruger (2 días)	Indefinido (Dejar los dibujos en las ventanas + uso de Snapchat)	Entrega de gel antibacterial de bolsillo a los colaboradores (2 días)

Total duración	Indefinido	2 meses	Mínimo 1 mes	1 mes
-----------------------	------------	---------	--------------	-------

Tabla #14: Cronograma de campañas internas.

Presupuesto

Objeto	Cantidad	Precio unitario	Campaña	Total
Notas Adhesivas (post it)	12300	\$0,98 el bloque de 100 notas	“Stick the program”	\$120,54
Vinilos con forma de los elementos desagradables	10	\$3,27	“Que no te pase”	\$32,69
Marcos adhesivos con impresiones	6	\$50,95	“Que no te pase”	\$305,70
Gel antibacterial de bolsillo	300	\$1,20	“Que no te pase”	\$360,00
Premio concurso políticas	1	\$300 – \$500	“Conoce tus políticas Kruger”	\$300
Premio concurso notas adhesivas	1	\$300 – \$500	“Stick the program”	\$300
Impresión Cartillas con políticas	250	\$2.00	“Conoce tus políticas Kruger”	\$500
Sujeta Papel	250	\$1.50	“Conoce tus políticas Kruger”	\$375
	“Kruger Cultural Exchange”	“Conoce tus políticas Kruger”	“Stick the program”	“Que no te pase”
Total	(Depende implementación)	\$1175	\$420,54	\$638,9
Total Fee de Agencia para Implementación		\$500		
TOTAL		\$2234,44 aprox.		

Tabla #15: Presupuesto para implementación de campañas internas.

CAMPAÑAS EXTERNAS O GLOBALES

Objetivo general

Posicionar y reforzar institucionalmente a la empresa Kruger Corporation en la mente de cinco stakeholders o públicos clave escogidos, mediante la creación de campañas comunicacionales junto con distintos programas y herramientas de comunicación, para que de esta forma la organización mejore la relación existente con cada público.

Concepto creativo

Kruger 4.0

Al ser Kruger Corporation una organización especializada en tecnología e innovación, es una empresa pionera en el Ecuador en entrar a la cuarta revolución industrial. La cuarta revolución industrial refiere a la convergencia de tecnologías digitales, físicas y biológicas, es decir sistemas ciberfísicos que combinan maquinaria con procesos digitales, por lo tanto automatizados. Al ser Kruger Corporation una de las pocas empresas en el país que se han convertido a la industria 4.0, es importante destacar este concepto a manera institucional de esta empresa.

Campaña 1: “Experiencias en Kruger”

Objetivo

Conseguir que los Gerentes Generales de diversas empresas se interesen en un 70% en los servicios integrales que Kruger Corporation ofrece, haciendo especial énfasis en el área de Personas, Organización y Cultura, mediante la observación directa de la gestión del talento humano y la cultura empresarial dentro de la empresa.

Público

Gerentes Generales o CEOs (Chief Executive Officer) de diversas empresas que podrían estar interesadas en los servicios integrales que ofrece Kruger.

Estrategia

Invitar a los Gerentes Generales de diversas empresas (junto con una delegación) a que experimenten un día dentro de Kruger, dándoles la oportunidad de observar directamente cómo opera la empresa, y sobre todo por qué es tan exitoso el “modelo Kruger” en su cultura organizacional.

Tácticas (Fases)

	Táctica
Expectativa	<ul style="list-style-type: none"> Mediante una base de datos, enviar una invitación personalizada vía mail y por correo directo a los gerentes generales de empresas de interés para Kruger, para que estos preparen a una pequeña delegación de su empresa y puedan asistir con ellos.
Informativa	<ul style="list-style-type: none"> Durante una semana, recibir en las instalaciones de Kruger a los gerentes invitados, llevarles en un tour por toda la empresa y permitirles observar directamente lo bien que funciona el “modelo Kruger”, para que estos se interesen en el servicio y lo deseen en su empresa.
Recordación	<ul style="list-style-type: none"> Al final del tour, el gerente recibirá un brochure de la empresa donde se expongan ciertos puntos que utiliza Kruger para su éxito, pero solo información de “enganche” para que el gerente desee tener toda la información y contrate los servicios.

Tabla #16: Tácticas campaña “Experiencias en Kruger”

Campaña 2: “Open House Kruger”

Objetivo

Conseguir que los Gerentes de Tecnología de diversas empresas se interesen en un 80% en los servicios y productos tecnológicos y más innovadores que ofrece Kruger mediante una casa abierta que permita exponerlos e interactuar con los mismos.

Público

Gerentes de Tecnología de diversas empresas y consumidores tecnológicos, que podrían estar interesados en los servicios y productos de tecnología y de innovación que ofrece Kruger Corporation.

Estrategia

Realizar una casa abierta interactiva y con exposiciones de los productos más innovadores de tecnología que Kruger Corporation tiene para ofrecer, en donde los asistentes puedan utilizarlos y experimentar lo que cada distinto y servicio puede hacer, para que de esta manera los asistentes se interesen en obtenerlos.

Tácticas (Fases)

	Táctica
Expectativa	<ul style="list-style-type: none"> • Extender una invitación directa por mail a los distintos gerentes de tecnología de empresas potenciales para adquirir los servicios y productos tecnológicos de Kruger. • Realizar una convocatoria mediante redes sociales una semana antes de la casa abierta para que los Techno Consumers se enteren y asistan.
Informativa	<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar la casa abierta en un espacio amplio y a manera de stands donde los productos puedan ser expuestos de la forma más lúdica posible, para que los asistentes puedan tocar, utilizar y experimentar lo que ofrece cada uno de los servicios y productos.
Recordación	<ul style="list-style-type: none"> • Regalar a los presentes un pendrive con el logo de Kruger 4.0 ya que este es un producto muy útil y que las personas que siempre están sumergidas en el mundo digital lo utilizan mucho.

Tabla #17: Tácticas campaña “Open House Kruger”.

Campaña 3: “Evento Kruger 4.0”

Objetivo

Conseguir free press en un 100% de los medios de comunicación para que estos conozcan y promocionen a Kruger Corporation como una de las empresas pioneras en el Ecuador en entrar a la cuarta revolución industrial.

Público

Medios de comunicación de toda índole que sean de interés para la promoción de Kruger Corporation.

Estrategia

Realizar un evento tipo coctel dirigido exclusivamente a los medios de comunicación donde se exponga a Kruger Corporation como una de las primeras empresas en Ecuador en entrar a la cuarta revolución industrial.

Tácticas (Fases):

	Táctica
Expectativa	<ul style="list-style-type: none"> Invitar mediante mailing y correo directo a los productores y directores generales de los distintos medios de comunicación del país, un mes antes para asegurar su asistencia al evento
Informativa	<ul style="list-style-type: none"> Realizar el coctel, el cual se realizará en los salones de un hotel de 5 estrellas en Quito. Tener como anfitriones al presidente de Kruger Corporation y a sus principales directivos, los cuales deberán interactuar de manera directa con los invitados. Realizar un speech y una presentación sobre lo que significa la cuarta revolución industrial y por qué es tan importante para el desarrollo económico del país y del mercado en general. Brindar canapés o bocaditos y bebidas a los invitados.
Recordación	<ul style="list-style-type: none"> Los reportajes, entrevistas, y notas realizadas de los distintos medios de comunicación serán una forma de recordación del evento realizado.

Tabla #18: Tácticas campaña “Evento Kruger 4.0”

Campaña 4: “Mide tu popularidad 4.0”

Objetivo

Obtener presencia de la marca Kruger Corporation en Redes Sociales en un 50%, sobre todo en Twitter mediante la interacción de los usuarios de esta plataforma con las cuentas oficiales de la organización.

Público

Personas mayores de 18 años, que sean internautas y usuarios activos de redes sociales, que tengan interés en temas de tecnología, emprendimiento e innovación.

Estrategia

Invitar a los usuarios de Twitter a medir su popularidad en esta red social mediante una aplicación encontrada en la página de Kruger Corporation, la cual mide la influencia social que tiene un usuario con sus cuentas de redes sociales. Invitar a estos usuarios a ganar un tweet promocionado (pautado) por Kruger mediante un concurso, para que de esta forma su popularidad aumente, y a la vez generando interacción con la marca

Tácticas (Fases)

	Táctica
Expectativa	<ul style="list-style-type: none"> • Crear expectativa del concurso y de la aplicación mediante post que sugieran “Que tan popular crees que eres? Pronto lo sabrás”
Informativa	<ul style="list-style-type: none"> • Lanzamiento de la aplicación en la página web de Kruger Corporation. • Invitar a los usuarios de Twitter a utilizar la aplicación de medición de popularidad. • Invitar a los usuarios a escribir tweets sobre tecnología con el hashtag Kruger 4.0, el los 6 tweets más originales y divertidos ganan un tweet promocionado por Kruger Corporation, y de esta manera aumentan su popularidad.
Recordación	<ul style="list-style-type: none"> • Los 6 usuarios más influyentes según el medidor de la aplicación, serán publicados en una nota en las redes sociales de Kruger Corporation.

Tabla #19: Tácticas campaña “Mide tu popularidad 4.0”.

Campaña 5: “Prácticas Responsables”

Objetivo

Retribuir a la comunidad que se ubica alrededor de las instalaciones de Kruger Corporation, mediante la aplicación de una activación btl que eduque a los conductores que visitan esta zona a tener buenas prácticas de estacionamiento.

Público

Moradores que habitan en los alrededores de las instalaciones de Kruger Corporation, así como las personas visitantes del edificio y empleados que tengan carro y lo estacionen en las calles del perímetro del lugar.

Estrategia

Realizar una activación btl a lo largo de una semana, que tenga como eje central educar e inculcar en las personas buenas practicas de estacionamiento, mediante gestores capacitados que ayuden a ubicar a los carros de manera correcta junto con señalización que permita hacer más fácil el entendimiento de las mismas.

Tácticas (Fases)

	Táctica
Expectativa	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a los gestores para que ayuden a la gente a seguir las buenas prácticas de estacionamiento. • Colocar flyers en los parabrisas de los carros con la frase “El respeto y las buenas prácticas de estacionamiento van de la mano.”
Informativa	<ul style="list-style-type: none"> • Dar inicio al btl, en el cual se contratará a dos personas que sean previamente capacitadas para que estas ubiquen de manera correcta a los autos que llegan a las instalaciones de Kruger. • Colocar señalización que aluda a las buenas prácticas de estacionamiento.
Recordación	<ul style="list-style-type: none"> • Entregar ambientadores de carro con el logo de Kruger para que esté presente tanto la marca como la buena práctica.

Tabla #20: Tácticas campaña “Prácticas responsables”.

Cronograma

Fase	Campaña “Experiencias en Kruger”	Campaña “Open House Kruger”	Campaña “Evento Kruger 4.0”	Campaña “Mide tu popularidad 4.0”	Campaña “Prácticas responsables”
Expectativa	Envío de invitaciones a los CEO’s de las empresas, con un mes de anticipación para	Envío de las invitaciones a los gerentes generales y convocatoria en redes	Envío de las invitaciones a los gerentes y principales productores de los	Lanzamiento de posts de expectativas 2 semanas del lanzamiento	Flyers que digan “El respeto y las buenas prácticas de estacionamiento”

	confirmar su asistencia.	sociales un mes antes del evento.	medios de comunicación con un mes de anticipación para confirmar su asistencia.	del concurso.	nto van de la mano” Dos días antes de la fase informativa.
Informativa	Realización de los días de “Experiencias en Kruger” a lo largo de una semana.	Realización del Open House, a lo largo de un día en específico.	Realización del Coctel en la noche de un día en específico.	Lanzamiento del concurso que tendrá una duración de 1 mes.	Inicio de la activación btl que tendrá una duración de una semana
Recordación	Entrega de los brochures al culminar el tour con los asistentes.	Entrega de un pen drive a los visitantes del Open House.	Los reportajes, notas y entrevistas podrían publicarse a lo largo de una semana, dependiendo el medio.	Publicación de la nota en redes sociales 1 semana después de la culminación del concurso.	Entregar los ambientadores de carro (uno por visita) para que estos sean utilizados como merchandising
Total duración	5 semanas.	4 semanas.	2 meses.	2 meses.	1 semana y media

Tabla #21: Cronograma Campañas externas.

Presupuesto

Objeto	Cantidad	Precio unitario	Campaña	Total
Impresión de invitaciones	25	\$1,00	Experiencias Kruger	\$25
Brochures	50	\$3,00	Experiencias Kruger	\$150
Impresión de invitaciones	100	\$1,00	Open House Kruger	\$100
Pendrives de 8gb	100	\$4,00	Open House Kruger	\$400
Impresión de invitaciones	50	\$1,00	Evento Kruger 4.0	\$50
Gastos de logística del evento coctel	Varios rubros	\$1500	Evento Kruger 4.0	\$1500
Tweets promocionados	6	\$20	Mide tu popularidad 4.0	\$120
Material de señalización	10	\$5	Prácticas Responsables	\$50
Ambientadores para carros con logo de Kruger	100	\$0,70	Prácticas Responsables	\$70
Impresión de Flyers	50	\$0,50	Prácticas Responsables	\$25

Total Fee de Agencia para Implementación	\$500
TOTAL	\$3000

Tabla #22: Presupuesto para implementación de campañas externas.

CONCLUSIONES

Toda empresa, incluyendo a la Corporación Kruger, puede presentar distintos problemas comunicacionales que se involucran en varios aspectos de comunicación interna, como en este caso la identidad, el clima laboral y el sentido de pertenencia de los colaboradores de la organización. Con las distintas campañas propuestas se espera que estos problemas puedan ser abordados y solucionados en un gran porcentaje. El hecho de considerar la implementación de las campañas demuestra de por sí el interés de la empresa por mejorar los aspectos que puedan interferir con el correcto desempeño de los colaboradores.

La expectativa de estas campañas y proyectos recae en la estimulación de mejorar el ambiente laboral, todo con el fin de un óptimo funcionamiento integral de la organización. También se debe tomar en cuenta que es de suma importancia el refuerzo de ciertos aspectos de la empresa en los colaboradores, como el pleno conocimiento de las políticas, de los programas de Talento Humano, y las buenas prácticas de aseo, así también es de suma importancia el brindar experiencias únicas e inolvidables, como es el caso del intercambio cultural, a demás de sacarle el provecho con el aprendizaje del “know how” de otra realidad. Con las mejoras conseguidas con estas campañas, es posible aumentar y reforzar el ambiente de la empresa que a pesar de ser muy apreciado, puede llegar a ser aún más aceptado con cambios positivos realizados.

Las campañas de comunicación externa son una manera distinta a las prácticas publicitarias pues estas se enfocan en promocionar a la organización como la marca en sí y

sin necesidad de pauta, más no en promocionar un producto o servicio que la empresa lance. Este tipo de campañas son en efecto esenciales al momento de reforzar y estrechar vínculos con los públicos de más interés para la organización, es por esto que en todas se busca llegar de una manera directa a cada uno de los mismos.

Con cada campaña propuesta posiciona a la organización Kruger Corporation en la mente de estos públicos escogidos, pues las campañas deben ser realizadas y diseñadas de acuerdo a las necesidades que se tiene con ellos. Al implementar este tipo de acciones en la empresa, esta demuestra una preocupación e interés por mejorar esos aspectos faltantes que existen con cada stakeholder. Hay que tomar en cuenta que a pesar de que Kruger Corporation es una organización que tiene muy segmentado a su target, nunca está de más reforzar la presencia de la marca en la gente de su entorno, esto consiguiendo que la empresa se publicite a manera de publicity o free press, y que llame la atención de los consumidores de los productos y servicios.

Por otro lado, la cuarta revolución industrial es uno de los pasos más importantes que está dando la era tecnológica hoy por hoy, pues esta converge todas las tecnologías existentes, la cual al final se vuelven automáticas y con esto una organización inteligente.

RECOMENDACIONES

Es importante tomar en cuenta aspectos que se notaron a lo largo de la realización de pre diagnóstico, auditoría, y desarrollo de campañas. Se debe considerar reforzar el departamento de Talento Humano aumentando personal que pueda ser de apoyo para todos los programas y proyectos propuestos por el departamento, o a su vez, la implementación de un departamento o delegación encargado netamente de la comunicación interna de la organización. Otra recomendación vendría a ser la implementación de las distintas campañas propuestas en el presente documento, pues estos programas serán de gran ayuda para mejorar

al desarrollo de los públicos internos y su mejor desempeño en la Corporación Kruger. Las campañas son una buena manera de reforzar los lazos existentes con los stakeholders escogidos de nuevas formas, a demás que la marca de Kruger Corporation se mantendrá en el tiempo bien posicionado en la mente de los públicos con los que se trabajó.

Finalmente, aún existen aspectos que, durante todo el proceso que se llevo a cabo desde el pre diagnóstico hasta las campañas tanto internas como externas, debería analizarse minuciosamente el plan propuesto de las campañas junto con los directivos de la organización para que estas sean aprovechadas de la mejor manera.

CITAS BIBLIOGRÁFICAS

Arrau, C. y Loiseau, V. (2002). *En torno al concepto del lobbying y su regulación en los Estados*

Unidos y la Unión Europea. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Recuperado de <http://docplayer.es/6490736-En-torno-al-concepto-del-lobbying-y-su-regulacion-en-los-estados-unidos-y-la-union-europea.html>

Ballestos, F. (s/f). *Qué es el Lobbying*. UnComo.com. Recuperado de

<http://educacion.uncomo.com/articulo/que-es-el-lobbying-4034.html>

Bonilla, C. (2002). *Las tres fases del cabildeo*. Razón y Palabra. Recuperado de

<http://www.razonypalabra.org.mx/cbonilla/2002/noviembre.html>

Brandolini, A. y Gonzáles, M. (2009). *La comunicación interna*. La Crujía Ediciones: Madrid.

Carrasco, I. (s/f). *El arte de la persuasión*. RRPPnet. Recuperado el 23 de noviembre del 2016 desde

<http://www.rrppnet.com.ar/queeslapersuacion.htm>

Córdoba, J. (2012). *Reflexiones sobre la comunicación*. Universidad de Bogotá: Bogotá.

Córdova, D. (2014). *Las características de la profesión de lobista*. Ie.edu.com. Recuperado de

<http://gca.blogs.ie.edu/2014/04/las-caracteristicas-de-la-profesion-de-lobista.html>

De Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional : técnicas y estrategias*. Universidad del Norte:

Bogotá.

- Díez, D. (2015). *Lobbying y Análisis Económico del Derecho: Metodología para el análisis de la influencia de intereses privados en las decisiones públicas y prevenir la corrupción*. Universidad Carlos III de Madrid. Recuperado de http://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/20109/TFM_MEADH_Daniel_Diez_2015.pdf?sequence=1
- Ind, N. (1990). *La imagen corporativa*. Díaz de Santos: Madrid.
- Kerps, G. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Delaware: Addison-Wesley Iberoamericana.
- López, D. Et al. (2011). *Comunicación empresarial : Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones*. Ecoe Ediciones: Bogotá.
- Marchal, C. (2015). *El arte de cabildear o la práctica del "lobby"*. Universitat Jaume. Recuperado de http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/131865/TFM_Marchal_C%C3%A9cile.pdf?sequence=1
- Real Academia de la Lengua Española. (2016). *Definición de Cabildear*. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=6RA4rqb>
- Ricciardi, M. (2009). *Lobbying en México y Argentina: Lo que la transición encontró*. Universidad de las Américas Puebla. Recuperado de http://caterina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lri/ricciardi_ma/portada.html
- Rodríguez, V. (2008). *Comunicación Corporativa. Un derecho y un deber*. Ril Editores: Santiago.
- Saló, N. (2005). *Aprender a comunicarse en las comunicaciones*. Paidós Iberica: Barcelona.
- Villafañe, J. (2013). *La buena empresa*. Madrid: Pearson.