

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

Plan de Comunicación Interno y Externo para “Bunky”

Proyecto integrador

María Paula Urueña Pérez

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, 22 de mayo de 2018

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

**HOJA DE CALIFICACIÓN
DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

Plan de Comunicación Interno y Externo para “Bunky”

María Paula Urueña Pérez

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico

Gustavo Cusot , M.A

Firma del profesor

Quito, 22 de mayo de 2018

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: María Paula Urueña Pérez

Código: 00124474

Cédula de Identidad: 1717886103

Lugar y fecha: Quito, mayo de 2018

DEDICATORIA

A mis padres, que con tanto esfuerzo me acompañaron a lo largo de toda mi carrera y fueron siempre un ejemplo excepcional a seguir, me enseñaron a tomar los desafíos con determinación, a ser perseverante, a enfrentar los problemas siempre con buena actitud y a no darme nunca por vencida.

A mi hermana menor, que me apoyó siempre con su actitud positiva frente a los desafíos y quien me motivó a ser un gran ejemplo a seguir.

A mis mentores de la universidad que se empeñaron siempre en hacer de mí una gran profesional. Especialmente a María Fernanda Paredes, quien me dio la oportunidad de trabajar de su mano en varios proyectos y que me inculcó en mí un sentido de excelencia en todos los proyectos a emprender a futuro.

Dedico también este trabajo a mi novio Gustavo Jiménez, su enorme generosidad, su infinito cariño y su carisma son un importante apoyo en mi día a día. Siento una profunda admiración por su fortaleza, su resiliencia y perseverancia, cualidades que me hacen sentir orgullosa de poder llamarme su compañera.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a mis padres, por su apoyo incondicional en el desarrollo y producción de cada fase de este trabajo de titulación. Les doy las gracias por su constante empeño y motivación por lograr mi desarrollo hasta convertirme en la mejor versión de mí misma y por inculcarme su carácter luchador y generoso desde que nací. A lo largo de mis estudios se preocuparon porque nunca me faltara nada y siempre procuraron darme la mejor educación del país, les estaré por siempre agradecida.

Dedico también un agradecimiento especial a mi padrino Néstor Iván Rodríguez, quien siempre me ha acompañado en mi crecimiento personal con un profundo cariño y con la generosidad más genuina. A pesar de acompañarme en la distancia, mi padrino tuvo un papel importante en la formación de mi carácter y fue un apoyo clave en el desarrollo de mi carrera.

Agradezco también a Gustavo Cusot por ser un mentor ejemplar, siempre estuvo pendiente del progreso de mi trabajo y con su dedicación me motivó siempre a convertirme en la mejor profesional. Agradezco también a María José Enríquez por ser la mayor referente profesional y sobre todo personal para el desarrollo de mi profesión, es un honor para mí poder llamarla mi colega. Agradezco especialmente a María Fernanda Paredes por ver en mí las cualidades necesarias para trabajar como su mano derecha como su asistente de cátedra, su confianza y enseñanza fueron claves en mi crecimiento como una profesional. Gracias, por ser mi mentora, colega y amiga.

Agradezco a María Gabriela Maridueña por su entrañable amistad y su apoyo incondicional a lo largo de mi carrera. Le doy las gracias también a Daniela Mariño por acompañarme durante mi tiempo en la universidad como una gran amiga y compañera desde mi primer semestre. Agradezco a Dayana Gallardo y Doménica Muñoz por brindarme siempre su apoyo en mis últimos semestres y por darme el honor de llamarme su amiga.

Dedico finalmente este espacio para agradecer a mi novio Gustavo Jiménez por acompañarme en los desafíos más fuertes y en mis logros más grandes. Agradezco su incondicional apoyo que me motiva día a día a dar lo mejor de mí. Le doy las gracias también por ver en mí mis fortalezas y destacarlas constantemente para motivarme a dar lo mejor de mí cada día.

Todas y cada una de las personas que mencioné anteriormente jugaron un papel decisivo en el desarrollo integral de mi profesión y me motivaron a su manera a no darme nunca por vencida. Todos jugaron un papel decisivo en mi carrera, les estaré por siempre agradecida.

RESUMEN

Este marco teórico profundiza en la incidencia de la comunicación en las organizaciones y define su importancia dentro de las mismas. En un análisis a la comunicación en general, este marco teórico empieza resumiendo el desarrollo de la misma a lo largo de la historia. Posteriormente se determina la definición de la comunicación organizacional y cada uno de sus elementos más importantes como lo son la comunicación interna, las auditorías de comunicación, la identidad y los rasgos que la componen. Se exploran los temas más relevantes dentro de la comunicación organizacional con el fin de comprenderla en sus dimensiones. Finalmente este trabajo hace un énfasis en la relevancia de las relaciones públicas como complemento y dimensión de la comunicación organizacional.

Palabras clave: Comunicación, comunicación corporativa, comunicación organizacional, relaciones públicas, reputación corporativa, identidad corporativa.

ABSTRACT

This current work delves into the incidence of communication in organizations and defines its importance within them. In an analysis of communication in general, this work begins by summarizing the development of it throughout history. Subsequently, this work defines corporate communication and each of its most important elements such as internal communication, communication audits, corporate identity and the features that comprise it. The most relevant topics within corporate communication are explored in order to understand it in its dimensions. Finally, this work emphasizes the relevance of public relations as a complement and dimension of corporate communication.

Keywords: Communication, corporate communication, organizational communication, public relations, corporate reputation, corporate identity.

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO	viii
TABLA DE TABLAS	xi
TABLA DE GRÁFICOS	xi
TABLA DE ILUSTRACIONES	xii
MARCO TEÓRICO	13
Comunicación	13
La era de los signos y las señales	13
La era del habla y del lenguaje	14
La era de la escritura	14
La era de las letras de molde	14
La revolución de las comunicaciones	15
El proceso de la comunicación	16
Comunicación Organizacional	20
DirCom.	22
La identidad, la imagen y la reputación	25
Identidad	25
Rasgos culturales de la identidad	27
Rasgos físicos de identidad	29
Imagen	30
Reputación	32
Comunicación Interna.....	33
La auditoría de comunicación interna.....	39
Pre-diagnóstico:	40
Diagnóstico:	40
Ejecución del plan:	40
Seguimiento:	41
Relaciones públicas y la organización.....	41
BUNKY-INDUCALSA	45
Historia	45
Misión	46
Visión	46
Valores	47
Filosofía	48
Normas.....	48
Sistema de identidad visual.....	53
Logotipo	53
Colores corporativos	54
Aplicaciones de la marca en cuanto a identidad visual	55
Mapa de público & matriz de públicos internos.....	58
Estructura organizacional	59
Herramientas de comunicación	60
Estrategia de comunicación (campanas pre-existentes).....	62
AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN	63
Objetivo general.....	63
Objetivos específicos.....	63

Metodología	64
Diagnóstico y resumen ejecutivo de resultados	65
CAMPAÑAS INTERNAS BUNKY	83
Objetivo General	83
Objetivos Específicos	83
Tema de campaña	84
Cuadro de Resumen de campañas	85
Campaña #1	86
Problema	86
Objetivo específico.....	86
Nombre de campaña.....	87
Estrategia y tácticas	87
Fase expectativa	87
Fase informativa.....	87
Fase recordación.....	88
Presupuesto y Cronograma	89
Campaña #2	90
Problema	90
Objetivo específico:	90
Nombre de campaña:.....	90
Estrategia y tácticas	90
Fase expectativa	90
Fase informativa.....	91
Fase recordación.....	91
Presupuesto y Cronograma	92
Campaña #3	93
Problema	93
Objetivo específico.....	93
Nombre de campaña: Construye Bunky	93
Estrategia y tácticas:	93
Fase expectativa	93
Fase informativa.....	94
Fase recordación.....	94
Presupuesto y Cronograma	95
Campaña #4	96
Problema	96
Objetivo específico.....	96
Nombre de campaña: Nace la Nación Bunky	96
Estrategia y tácticas	96
Fase expectativa	97
Fase informativa.....	97
Fase informativa.....	98
Presupuesto y Cronograma	98
Presupuesto Total	99
Cronograma General	100
Guía de artes Nación Bunky	101
Campaña #1 Todos somos Bunky.....	101
Campaña #2 Bunky compañero	103
Campaña #3 Construye Bunky.....	104
Campaña #4 Nace la nación Bunky	104
CAMPAÑAS GLOBALES BUNKY	105
Objetivo General	105
Objetivos Específicos	105
Tema de campaña	105

Cuadro Resumen	107
Campaña #1	108
Público:	108
Objetivo específico.....	108
Nombre de campaña.....	108
Estrategia y tácticas.....	108
Fase Expectativa.....	108
Fase Informativa.....	109
Fase Recordación	109
Presupuesto y Cronograma	109
Campaña #2	111
Objetivo específico:	111
Nombre de campaña:.....	111
Estrategia y tácticas.....	111
Fase Expectativa.....	111
Fase Informativa.....	111
Fase Recordación	112
Presupuesto y Cronograma	113
Campaña #3	114
Objetivo específico.....	114
Nombre de campaña: <i>Tu negocio crece con Bunky</i>	114
Estrategia y tácticas:	114
Fase Expectativa.....	114
Fase Informativa.....	114
Fase Recordación	115
Presupuesto y Cronograma	116
Campaña #4	117
Objetivo específico.....	117
Nombre de campaña: <i>Bunky. En un mundo de zapatos, los mejores</i>	118
Estrategia y tácticas.....	118
Fase Expectativa.....	118
Fase Informativa.....	119
Fase Recordación	119
Presupuesto y Cronograma	120
Campaña #5	121
Objetivo específico.....	121
Nombre de campaña: <i>El inicio de un nuevo mundo</i>	121
Estrategia y tácticas.....	121
Fase Expectativa.....	121
Fase informativa.....	121
Fase recordación.....	122
Presupuesto y Cronograma	122
Presupuesto Total	123
Cronograma General	124
Guía de artes tu mundo crece con Bunky	125
Logotipo de campaña	125
Campaña #1 <i>Arte al parque</i>	125
Campaña #2 <i>Crece paso a paso con Bunky</i>	126
Campaña #3 <i>Tu negocio crece con Bunky</i>	127
Campaña #4 <i>¿De qué está hecho un verdadero zapato Bunky?</i>	128
Campaña #5 <i>El inicio de un nuevo mundo</i>	129
CONCLUSIONES	130
RECOMENDACIONES	131

REFERENCIAS.....	132
-------------------------	------------

TABLA DE TABLAS

Tabla 1 ejemplos de símbolos.....	30
Tabla 2 Calificación de herramientas de comunicación	73
Tabla 3 Resumen de campañas	85
Tabla 4 Ficha de herramienta, boletín.....	89
Tabla 5 presupuesto campaña interna 1	89
Tabla 6 presupuesto campaña 2	92
Tabla 7 presupuesto campaña 3	95
Tabla 8 presupuesto campaña 4	98
Tabla 9 Presupuesto campañas internas.....	99
Tabla 10 cronograma general.....	100
Tabla 13 resumen general campañas globales	107
Tabla 14 presupuesto primera campaña.....	110
Tabla 15 presupuesto segunda campaña	113
Tabla 16 presupuesto campaña 3	116
Tabla 17 medios región costa	117
Tabla 18 medios región sierra.....	118
Tabla 19 Presupuesto campaña 4.....	120
Tabla 20 presupuesto de campaña 5	122
Tabla 21 Presupuesto campañas globales	123
Tabla 22 Cronograma campañas globales	124

TABLA DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1 Misión	67
Gráfico No. 2 Visión.....	68
Gráfico No. 3 Valores	68
Gráfico No. 4 Colores corporativos	69
Gráfico No. 5 Herramientas más frecuentes	70
Gráfico No. 6 Calificación de las herramientas	73
Gráfico No. 7 funciones del correo electrónico	74
Gráfico No. 8 información que más circula en el correo.....	75
Gráfico No. 9 Información que le gustaría recibir	76
Gráfico No. 10 Dirección de la comunicación.....	77
Gráfico No. 11 Herramientas de comunicación descendente	77
Gráfico No. 12 Ha realizado sugerencias	78
Gráfico No. 13 ¿Quién atiende las sugerencias?	79
Gráfico No. 14 Nivel de satisfacción con la respuesta	79
Gráfico No. 15 Actualizada	80
Gráfico No. 16 Relevante	80
Gráfico No. 17 Suficiente	81
Gráfico No. 18 Fiable	81
Gráfico No. 19 Características de trabajo	81
Gráfico No. 20 Cualidades de trabajo.....	82
Gráfico No. 21 Valores corporativos	86
Gráfico No. 22 Colores corporativos	90

Gráfico No. 23 herramientas.....	93
Gráfico No. 24 Dirección de la comunicación.....	96

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Proceso de comunicación	17
Ilustración 2 Los ámbitos de la comunicación en las organizaciones	21
Ilustración 3 Los “para qué” de la gestión de comunicación organizacional	22
Ilustración 4 Posición del DirCom en la organización	24
Ilustración 5 filosofía corporativa (Carpiotti)	26
Ilustración 6 cultura corporativa (Capriotti)	26
Ilustración 7 comunicación estratégica	35
Ilustración 8 Propuesta de mascota.....	101
Ilustración 9 Gafetes	101
Ilustración 10 Propuesta de cartelera	102
Ilustración 11 Habladores	102
Ilustración 12 Placas misión y visión.....	102
Ilustración 13 Boletín corporativo	103
Ilustración 14 avenidas de valor	103
Ilustración 15 Mi barrio Bunky.....	103
Ilustración 16 Chaleco de uniforme	104
Ilustración 17 buzón de sugerencias	104
Ilustración 18 Torre Bunk.....	104
Ilustración 19 logotipo mundo Bunky	125
Ilustración 20 Brandeo parque	125
Ilustración 21 kits escolares	126
Ilustración 22 Posts de Facebook.....	126
Ilustración 23 Papelógrafo	127
Ilustración 24 Camiseta de invitación.....	127
Ilustración 25 Boletín Tu mundo Bunky	128
Ilustración 26 Zapato izquierdo invitación	128
Ilustración 27 Zapato derecho recordación.....	129
Ilustración 28 invitación Fase recordación	129
Ilustración 29 Tu mundo Bunky proveedores.....	129

MARCO TEÓRICO

Comunicación

El proceso de la comunicación es un fenómeno que atraviesa cada manifestación de interacción humana. El ser humano de por sí está naturalmente determinado a ser un ser comunicativo. El habla, los gestos, el tono de voz y cada uno de sus sentidos están diseñados para permitir su comunicación con el medio que lo rodea. Es por esta razón que es de suma importancia considerar cada paso inmerso en el proceso de la comunicación con el fin de lograr que el mismo sea exitoso.

En el transcurso del tiempo la naturaleza de la comunicación ha evolucionado en distintas etapas de la mano con el desarrollo del ser humano y sin duda alguna, la misma ha jugado un papel clave en este proceso. Melvin De Fleur y Sandra Ball Rokeach analizan la evolución de la comunicación en su libro “Teorías de la comunicación de masas”. Ambos plantean que la comunicación humana atravesó cinco etapas hasta llegar a su estado actual.(De Fleur & Ball Rokeach, 1983)

La era de los signos y las señales.

En un principio, cinco millones de años antes de Cristo, las formas primitivas de la especie no tenían la misma estructura corporal con la que el ser humano cuenta en presente. En un principio se comunicaban con señales y signos que representaban acciones u objetos, los que al situarse uno después del otro armaban pequeñas frases equivalentes como una forma primitiva de las oraciones. También les resultaba difícil retener los mensajes pues su memoria era bastante limitada. Como producto de sus limitaciones al comunicarse, resulta pertinente concluir que su desarrollo como sociedad era muy limitado puesto que, como establecen De Fleur y Ball Rokeach: “las reglas del pensamiento corren paralelas a las del lenguaje” (De Fleur & Ball Rokeach, 1983)

La era del habla y del lenguaje.

Los primeros rastros del lenguaje hablado aparecen en 350000 A.C con el hombre de Cromañón este cambio implicó un enorme avance en términos de comunicación pues se establecieron las primeras nociones básicas del lenguaje. En esta etapa, la humanidad desarrolló la capacidad de crear herramientas, vestimenta, establecer comunidades y crear arte. Las pinturas rupestres se utilizaron como una herramienta de comunicación entre generaciones para relatar historias que aportarían al establecimiento de estas primeras comunidades. A partir de este momento en el tiempo, la comunicación se vio influenciada y fortalecida por la capacidad, no solo de sentir emociones, sino de reconocerlas en otros individuos. (De Fleur & Ball Rokeach, 1983)

La era de la escritura.

La era de la escritura parte del 4000 A.C. y marca un hito importante en el desarrollo de la humanidad pues da pie a las primeras civilizaciones conocidas por el hombre. En su momento el hombre de Cromañón pretendió hacer que sus memorias perduren a través de las pinturas rupestres, en esta era el hombre logró desarrollar a la escritura como una herramienta efectiva para lograr este mismo propósito. La comunicación a través de la escritura se vio enriquecida pues permitió que se lleven registros y se establezcan las reglas básicas de la sociedad. (De Fleur & Ball Rokeach, 1983)

La era de las letras de molde.

Como se ha establecido anteriormente, el desarrollo de la humanidad va de la mano con el desarrollo de la comunicación. En el año Güttemberg revolucionó a la comunicación de la sociedad tras inventar la primera imprenta utilizando un concepto inventado siglos antes por la civilización china: las letras de molde. La invención de la imprenta impulsó al conocimiento a través de la comunicación como nunca se había visto en su historia. A partir

de este momento el conocimiento se convirtió en un bien y derecho de orden público, pues los libros y panfletos eran ahora más accesibles.(De Fleur & Ball Rokeach, 1983)

La revolución de las comunicaciones.

Tras los importantes hitos históricos de la comunicación que se mencionaron anteriormente, ocurrieron distintas eventualidades sin precedentes que lograron que el desarrollo de la humanidad se triplicara en menos de un siglo. La integración de las telecomunicaciones dio paso a la globalización y a varias reestructuraciones sociales. En el siglo XIX la invención del teléfono y posteriormente de la radio permitieron que la comunicación trascendiera las distancias de los océanos en cuestión de segundos. La televisión por su parte permitió que la humanidad pudiera ser testigo desde sus hogares de la segunda guerra mundial, de la guerra fría y del alunizaje(De Fleur & Ball Rokeach, 1983).

El surgimiento de las telecomunicaciones dio paso a un fenómeno que la humanidad no había visto en épocas anteriores. A partir de este momento, la comunicación potenciaría el crecimiento de las industrias a través de la promoción de marcas de distintos productos y servicios. La publicidad, que vio sus precarios inicios tras la invención de la imprenta evolucionaría de forma tal que se convertiría en una herramienta de la comunicación de las empresas.

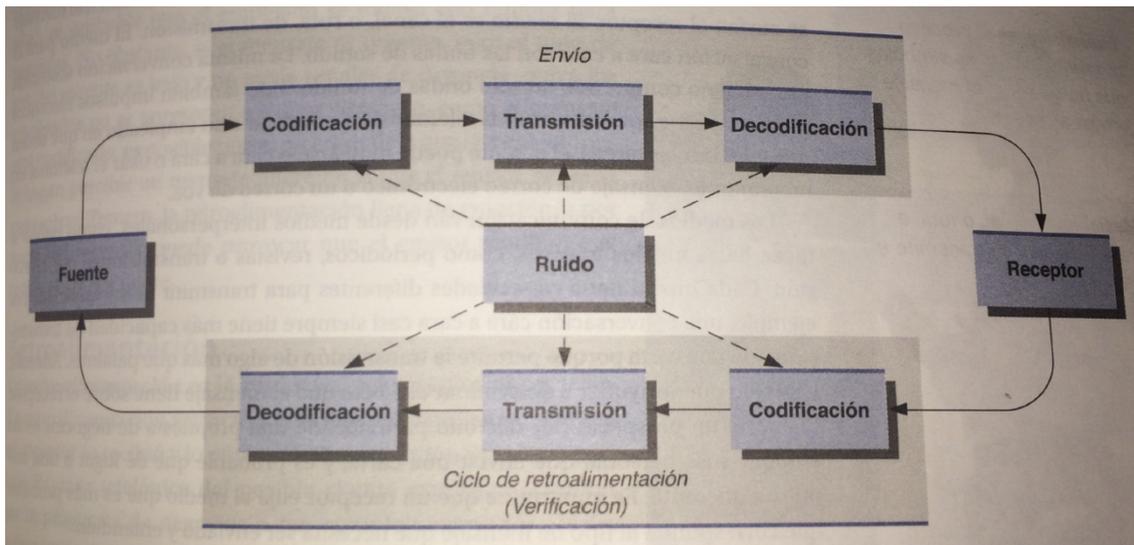
Más tarde en el siglo XX se empezaría a considerar a la comunicación corporativa como un elemento clave para el crecimiento de las marcas. Las grandes corporaciones, antes cómodamente establecidas en sus monopolios, se vieron en la necesidad de dar un valor agregado a sus servicios tras la aparición de la competencia en el mercado. Esta necesidad resultó en el surgimiento de la comunicación organizacional como disciplina y de las relaciones públicas como elemento clave para construir la identidad de la organización, una importante dimensión de empresa antes desconocida (Capriotti, 2009).

Posteriormente, la creación del internet marcó el avance más importante en la historia de la comunicación hasta el presente. La aparición de plataformas digitales creó la necesidad de plantear nuevas estrategias de comunicación con esquemas distintos de acción. Con el internet, la comunicación se convirtió en un proceso caracterizado por la inmediatez de la transmisión en los mensajes, revolucionando así las bases de las relaciones sociales y a los lenguajes con los que se comunican.

El proceso de la comunicación.

La comunicación se describe, en su definición más simple, como “un proceso social en el que dos o más partes intercambian información y comparten un significado” (Griffin & Moorhead, 2010). Es de carácter social si se lo tiene en cuenta dentro del contexto de interacción de dos personas como mínimo. Se trata de un proceso que ocurre en dos sentidos y transcurre en un período de tiempo, la comunicación no es inmediata puesto que su éxito depende de la retroalimentación que el mensaje enviado genere. Por lo tanto, no se trata de un proceso lineal sino de un ciclo dentro del cual la información fluye generando distintas reacciones. En la Figura 1 se ilustra el proceso de comunicación con los pasos y sentidos que lo componen. Es necesario tener en cuenta a cada una de las instancias del proceso puesto que su adecuada ejecución, a continuación se describe cada etapa con el fin de determinar su relevancia.

Ilustración 1: Proceso de comunicación



Griffin & Moorhead, 2010 p.283

1. Fuente: “Individuo, grupo u organización interesado en comunicar algo a la otra parte”(Griffin & Moorhead, 2010). La fuente es quien emite el mensaje, por su parte, tendrá que preparar su mensaje, codificarlo y elegir el medio a través del cual se transmitirá al receptor. (Griffin & Moorhead, 2010 p.284)
2. Codificación: “Proceso mediante el cual el mensaje se traduce de una idea o pensamiento a símbolos trasmisibles”(Griffin & Moorhead, 2010 p.284). Se considera símbolos a las palabras, gestos, señas, expresiones faciales. La fuente debe utilizar símbolos que el receptor pueda decodificar, por lo tanto deberán ser símbolos con el mismo significado para ambos.
3. Transmisión: “Es el proceso mediante el cual los símbolos que representan el mensaje se envían al receptor.”(Griffin & Moorhead, 2010 p.284). Esta transmisión ocurre a través de un medio que canaliza la información hasta el receptor. Este es el último paso en el que la fuente tiene control sobre el mensaje, por esta razón será importante que se asegure de haber planificado correctamente el cómo transmitiría su mensaje y si este será comprendido por el receptor

4. Decodificación: “Es el proceso mediante el cual el receptor del mensaje interpreta su significado”(Griffin & Moorhead, 2010 p.284) El significado que el receptor le dé a los símbolos puede ser el mismo o diferente al que la fuente deseó transmitir en un principio. Es por esta razón que es fundamental conocer al receptor; en qué lenguajes se comunica, qué edad tiene, cuál su manejo cultural entre otros.
5. Receptor: “Es el individuo, grupo u organización que percibe los símbolos codificados; el receptor puede decodificarlos o no para tratar de entender el mensaje” (Griffin & Moorhead, 2010 p.285). A pesar de los esfuerzos de la fuente en procurar transmitir el mensaje de forma correcta, el receptor es quien decide si decodifica o no el mensaje haciendo que el proceso sea o no exitoso. Es por esta razón que resulta de suma importancia el escuchar activamente a ambas partes del proceso, tanto el receptor a la fuente como la fuente al receptor.
6. Retroalimentación: “la retroalimentación es el proceso en el que el receptor regresa al emisor un mensaje que indica que recibió el mensaje original” (Griffin & Moorhead, 2010 p.286). En este momento el receptor tomará parte del proceso como el nuevo emisor del mensaje, codificándolo y transmitiéndolo con el fin de proveer una respuesta al emisor original.
7. Ruido: “Cualquier interrupción en el proceso de comunicación que interfiera o distorsione la comunicación” (Griffin & Moorhead, 2010 p.286)

El proceso de la comunicación entonces depende de la dinámica que existe entre las partes del mismo. Habiendo establecido las bases de la comunicación es pertinente situarla en el contexto de la organización donde constantemente se intercambian mensajes entre la organización y sus públicos para el correcto funcionamiento de la misma. Para este análisis es necesario tener en cuenta que al igual que una persona, una organización con una identidad que determinará su modo de comunicarse con cada uno

de sus públicos. Al situar a la organización como una de las partes de la organización es posible entonces atribuirle una personalidad determinada, la misma que determinará cómo se dirige la empresa hacia sus públicos, en qué lenguaje lo hará, qué clase de mensajes transmitirá y qué canales, herramientas o tácticas utilizará para hacerlo.

Comunicación Organizacional

La comunicación, tal y como se estableció anteriormente, está involucrada en todos los procesos sociales del ser humano. Esto teniendo en cuenta que es a través de la comunicación que se logra la interacción y esta es la base de toda relación social. Ahora bien, es pertinente entonces concluir que toda organización, al estar conformada por seres humanos, estos se encuentran en una constante sinergia para que la misma pueda funcionar. Esta sinergia no es posible sin una gestión correcta de la comunicación entre los individuos.

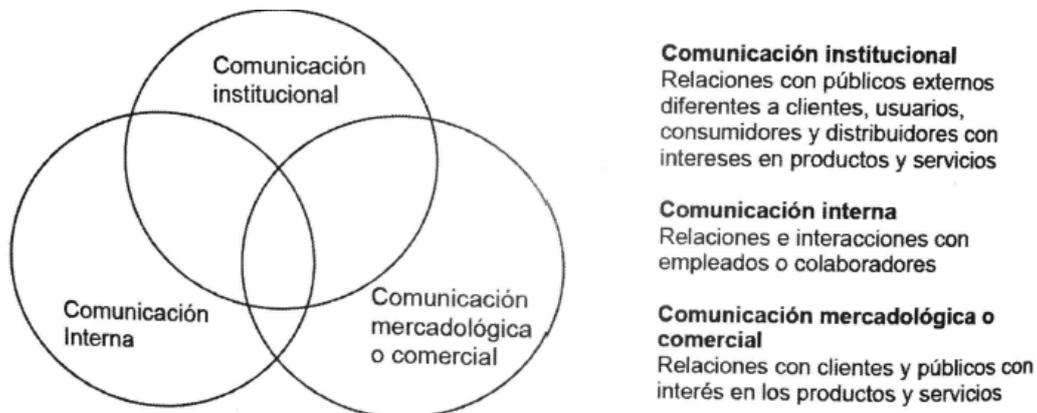
Ante la necesidad de monitorear y dirigir los procesos de comunicación en la empresa, nace el concepto de comunicación organizacional como el medio de gestión profesional de la comunicación para beneficio y prosperidad de la empresa. Andrés Aljure dedica su libro “El plan estratégico de comunicación: Métodos y recomendaciones prácticas para su elaboración” al análisis y definición de los factores que conducen a una gestión adecuada de la comunicación en las organizaciones. Dentro de su análisis Aljure determina lo siguiente:

La organización es un ente social creado intencionalmente para lograr objetivos a través del uso del talento humano y de recursos tangibles e intangibles como información, equipos, materiales y dinero. [...] como ente social que es la organización, [...] en el día a día para el corto, medio o largo plazo, implica una interacción entre y con personas o grupos de personas denominadas ‘públicos’ ya sean internos o externos. Esta interacción es en esencia un proceso de comunicación y, como tal, requiere de una gestión profesional especializada llamada ‘gestión de comunicación de la organización o ‘comunicación organizacional’.” (Aljure, 2015, p.41)

Según Aljure, la comunicación organizacional puede ser clasificada de acuerdo a distintos criterios (2015, p.42). Si se la gestiona en base a sus públicos es interna o externa, si el criterio se centra en los actores involucrados entonces es interpersonal, colectiva o pública

(Aljure, 2015 p.42). Joan Costa por su parte opta por clasificar a la comunicación según su temática o el ámbito en el que se maneja, Aljure hace una adaptación de su clasificación como se puede ver en la ilustración 2.

Ilustración 2 Los ámbitos de la comunicación en las organizaciones



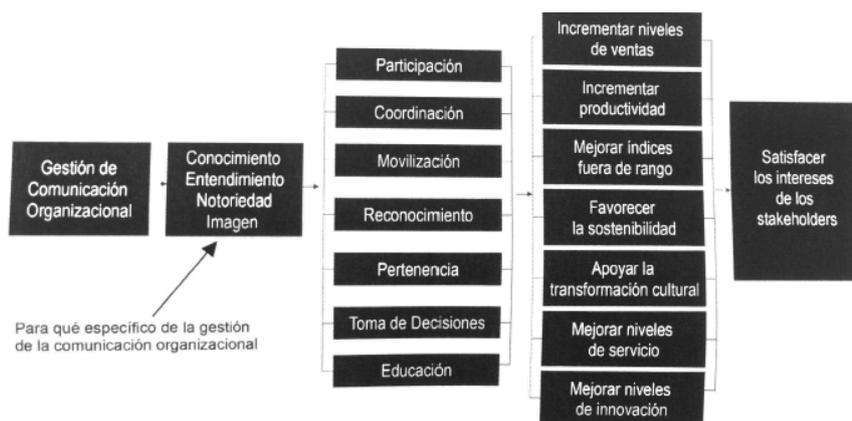
Aljure, 2015 p.42

Esta clasificación de la comunicación según sus ámbitos resulta la más útil para determinar las dimensiones de la misma porque abarca de forma global a la gestión comunicacional. Cada uno de estos ámbitos será motivo de análisis en capítulos posteriores en el desarrollo de este trabajo, con el fin de analizar de forma integral a la gestión de comunicación en las organizaciones.

Habiendo sido definida la importancia de la comunicación dentro de las organizaciones es pertinente determinar a qué fines institucionales sirve una correcta gestión de la comunicación. Según Aljure, comunicación organizacional tiene como fin generar, mantener e incrementar, en los públicos de interés, los niveles de: conocimiento, entendimiento, notoriedad e imagen. Esto significa que la comunicación, antes de servir directamente a los objetivos de la empresa, estará dirigida hacia construir y mantener lo que se conoce como la identidad de la organización, una dimensión de la misma que será analizada a posterioridad.

Los objetivos de la comunicación organizacional detallados anteriormente responden su fin ulterior, el cual es satisfacer los intereses de los stakeholders. Este fin se logrará al implementar un plan estratégico de comunicación que busque generar la acción coordinada de la organización hacia sus propios objetivos. La Ilustración 3 demuestra los campos dentro de los cuales el director de comunicación emprende sus acciones para satisfacer a sus públicos.

Ilustración 3 Los “para qué” de la gestión de comunicación organizacional



Aljure, 2015 p.46

En los esfuerzos anteriores por encontrar una definición de la comunicación organizacional, se hizo un análisis a profundidad de su naturaleza y sus dimensiones. Ahora, está claro que la gestión de la comunicación dentro de una organización es una importante responsabilidad que deberá ser ejecutada coordinando a cada área de la institución y tendrá que ser dirigida por una figura que esté adecuadamente preparada para cumplir con esta responsabilidad. Joan Costa define a esta figura como el director de comunicaciones o DirCom.

DirCom.

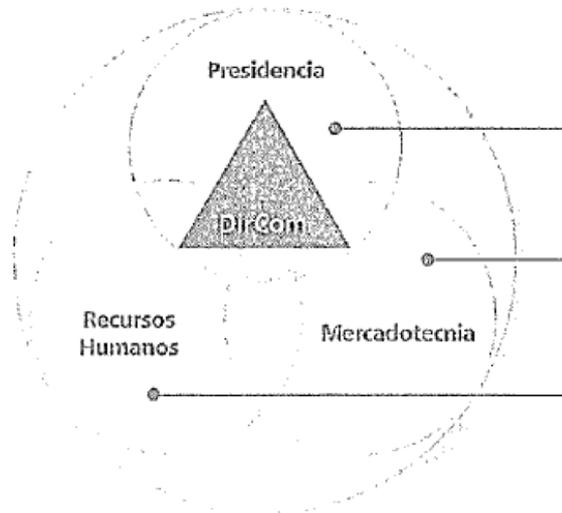
Joan Costa define a la organización como “una micro sociedad dentro de la sociedad/entorno, que están condenadas a realimentarse y a entenderse”(2005 p.15). De acuerdo a este

planteamiento existe una necesidad constante de coordinar al entorno con la organización, esto se logra a través de la comunicación organizacional. El director de comunicaciones o DirCom es la designada para cumplir con esta función. Tiene como obligación ejecutar, evaluar, diagnosticar y configurar las estrategias de comunicación adecuadas para la organización. (Urueña, 2016)

Según Costa, el perfil del DirCom exige su formación sea integral y su carácter se guíe por su propia proactividad. De acuerdo con sus planteamientos, Costa explica que el director de comunicaciones debe ser formado en medición de la gestión empresarial, deberá tener una actitud autodidacta y su educación superior tendrá que haber tenido una base humanista (El Dircom Online, 2005 p.85). El DirCom también será un “*estratega generalista y polivalente que considere al todo tanto como a sus partes*”(Aljure et al., 2005).

El DirCom deberá tener una comunicación directa con la gerencia general puesto que será él quien vele por mantener la reputación de la empresa. Su posición en el organigrama será aquella que permita establecer líneas de comunicación directos con cada área de la empresa como Recursos Humanos y mercadotecnia (como se muestra en la ilustración 4), de acuerdo a Costa “El director de comunicación será el paso intermedio hasta llegar a una concepción Holística, menos técnica, menos ligada a la estructura departamental y más independiente del aparato burocrático”(2005, p.18)

Ilustración 4 Posición del DirCom en la organización



(Aljure et al., 2005)

Al tener funciones gerenciales, el carácter del DirCom deberá alinearse a los principios del *locus de control interno* (Robbins & Coulter, 2010). Esto significa que el DirCom deberá tener un fuerte compromiso con la empresa y tendrá claro su nivel de responsabilidad con la misma, un buen director de comunicaciones asumirá la responsabilidad de las acciones de su departamento y sus consecuencias a corto y largo plazo.

La identidad, la imagen y la reputación

En el contexto de la organización, la identidad y la imagen de la organización son dimensiones que al estar alineadas permiten la gestión de la reputación, están fuertemente vinculadas una con la otra. La dimensión de la identidad corporativa se define en lo que la empresa es en esencia, mientras que la imagen comprende lo que los públicos de la empresa perciben que es (Cusot, s. f.-a). La imagen por su cuenta es una dimensión que la organización puede manejar a conveniencia con el fin de generar cierto impacto en sus públicos. La reputación, por otro lado, es la construcción de la imagen que perdura en el tiempo.

A diferencia de la imagen, la reputación no puede ser controlada por la institución puesto que depende únicamente de la percepción del público sobre las acciones pasadas presentes y, a presumir, futuras que emprenda la organización. Las dimensiones de identidad, imagen y reputación son bienes de la organización que a pesar de ser intangibles son de crucial importancia e influencia en el bienestar de la organización. A continuación se analizará cada una de estas dimensiones de forma individual con el fin de determinar su función importancia y medios de gestión.

Identidad.

La identidad según Paúl Capriotti se define como “ el conjunto de aspectos que definen el carácter o personalidad de una organización” (Capriotti, 2009 p.19). Debido a su naturaleza, la identidad tiene una influencia decisiva en todos los aspectos de gestión de la organización. Al hablar de identidad corporativa se comprende que esta abarca los rasgos distintivos de cada institución a nivel de creencias, valores y atributos (Capriotti, 2009).

Al tratarse de la dimensión que representa a la organización en su propia esencia, la identidad corporativa se manifiesta en rasgos físicos/visuales (símbolo, logotipo, colores y

tipografías) y los rasgos culturales (misión, visión, filosofía, valores, normas y comportamientos). Capriotti por su lado hace una definición de la identidad corporativa dividiéndola en las dimensiones de cultura corporativa, a la que define como *alma* y filosofía corporativa a la que se refiere como la *mente* de la organización. Esta definición parte de la consideración de la identidad en los rasgos culturales que la componen y sin considerar sus rasgos físicos.

En su definición de cultura corporativa y filosofía corporativa Capriotti establece que la primera (alma) abarca todo lo que la organización es en el presente mientras que la filosofía (mente) representa lo que la organización desea ser a futuro. Dentro de ambas dimensiones se clasifican a los rasgos culturales como se puede apreciar en las ilustraciones 5 y 6

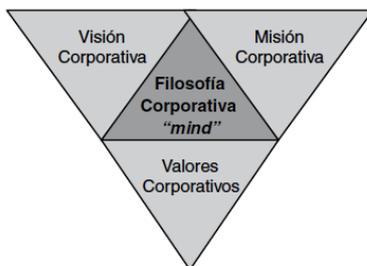


Ilustración 5 filosofía corporativa (Carpiotti)

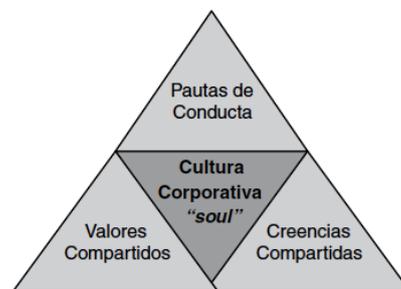


Ilustración 6 cultura corporativa (Capriotti)

Rasgos culturales de la identidad.

Al tratarse de los elementos que componen a la empresa como una entidad diferenciada de su competencia, es importante que las acciones de la misma estén alineadas a los planteamientos de los rasgos culturales. También es importante que los públicos, tanto internos como externos conozcan estos rasgos pues de esta forma se consolidarán la imagen y la identidad de la organización logrando que la empresa transmita un mensaje coherente con sus acciones para con los públicos.

Misión:

“es la definición del negocio o actividad de la organización. ” (Capriotti, 2009, p.26) La misión se puede definir como “qué hace” la organización, es la descripción de las actividades que ofrece a su público como motivo principal de su servicio.

Visión:

“es la perspectiva de futuro de la organización, el objetivo final de la entidad” (Capriotti, 2009, p.26) La visión determina hacia dónde se dirige la organización, dependiendo de la naturaleza de la entidad la visión deberá ser replanteada cada 5-10 años teniendo en cuenta que las necesidades de los públicos evolucionan y que el objetivo de la misión debe ser planteado previendo su cumplimiento en un plazo aproximado a ese tiempo. (Capriotti, 2009, p.26).

Historia:

La historia de la organización hará un recuento reducido de la fundación y trayectoria de la empresa en el mercado. Es importante que la historia se socialice entre sus públicos puesto que así se dará una pauta del involucramiento de la organización con su comunidad y servirá de respaldo a la reputación que antecede al presente de la empresa.

Filosofía:

“Concepción global de la organización establecida por la alta

dirección” (Capriotti, 2009, p.25). La filosofía puede definirse como el “cómo lo hacemos” de la organización. La filosofía se traduce en el modo de actuar de la organización y debe ser determinada por la alta gerencia o los fundadores de la organización pues esta será en muchas ocasiones el eje diferenciador de la organización con su competencia (Capriotti, 2009, p.25)

Valores:

“El conjunto de principios compartidos por los miembros de la organización en su relación cotidiana dentro de la entidad.” (Capriotti, 2009). Se trata de las pautas que guían la acción de la empresa en coherencia con su misión y visión. Deben estar establecidos y deben ser claros y reconocibles para cada stakeholder.

Normas o pautas de conducta:

“son los modelos de comportamientos observables en un grupo amplio de miembros de la organización. Son aspectos visibles y manifiestos de la cultura corporativa, que expresan las creencias y los valores de la organización” (Capriotti, 2009). Se manifiestan de forma explícita como las normas que guían la convivencia laboral y a la cual los empleados deben acogerse. Las normas de la empresa por lo general están escritas en manuales y dependiendo de la naturaleza de la organización existirán distintos conjuntos de normas escritos según los protocolos y procesos a los que cada empleado deba apegarse.

Comportamientos:

“son el conjunto de presunciones básicas compartidas por los miembros de la organización sobre los diferentes aspectos y cuestiones de la organización. Son estructuras invisibles, inconscientes y asumidas como preestablecidas.” (Capriotti, 2009 p.24). Se trata de los rituales o procesos sociales implícitos en la convivencia de la organización. Ejemplos del comportamiento son los rituales de celebración de cumpleaños, las reuniones de despedida de empleados por jubilarse. Muchas veces constituyen varias de las tradiciones de la empresa pero no están descritas explícitamente en ningún manual o ceremonial de la empresa.

Rasgos físicos de identidad.

Símbolo:

Es la figura icónica que representa a la organización (Capriotti, 2009 p.19). Se trata de una imagen o ilustración que represente física y exclusivamente a la empresa. Estos símbolos son representaciones que tendrán algún tipo de relación con los públicos de la empresa y harán referencia a algún rasgo de su identidad. Los tipos de símbolos que puede utilizar una organización son de tipo realista, no realista, pictograma y abstractos.

Un símbolo de representación realista “Restablece de manera razonable las proporciones del objeto [*que simboliza a la empresa*] en un plano bidimensional.” (Cusot, s.f-b) un ejemplo es el icónico símbolo del panda de la WWF (Tabla 1). Por otro lado un símbolo no realista establece una relación con la organización pero las relaciones especiales son alteradas (Cusot, s. f.-b), un ejemplo es el primer símbolo de Windows (Tabla 1). En el pictograma “Todas las características sensibles del objeto están abstraídas, con excepción de la forma.” Un ejemplo de pictograma es el de la fundación APROFE (Tabla 1). Finalmente, al hablar de representación abstracta se hace referencia a un símbolo cuyas propiedades sensibles están totalmente abstraídas, como el símbolo de Seguros Equinoccial (Tabla 1).

Tabla 1 ejemplos de símbolos

Representación realista	Representación no realista	Pictograma	Representación abstracta
			

Colores:

Es la gama cromática que se identifica con la organización. Estos colores serán fijos e inalterables pues al igual que los otros rasgos de identidad son inherentes a la organización.

Logotipo y tipografía:

“El nombre de la organización escrito con una tipografía particular y de una manera especial” (Capriotti, 2009) en algunas ocasiones el logotipo está compuesto por el símbolo acompañado de una tipografía como en el caso de APROFE (Tabla 1).

Los componentes de la identidad visual no pueden ser alterados en espacios como impresiones, publicidad etc. Es por esta razón que las empresas deben contar con un manual de identidad visual que establezca el uso de cada uno de los elementos visuales. Los manuales más completos suelen incluir formatos de papelería, materiales de impresión y ejemplos de los usos correctos e incorrectos de los elementos de identidad visual.

Imagen

El concepto de imagen ha sido descrito por varios autores en un intento por consolidar su definición, sin embargo la imagen abarca varios aspectos de la organización que difícilmente pueden ser descritos en un par de líneas. Capriotti en su libro “Planificación de la imagen corporativa” explica que la definición de imagen es vasta y en cierta forma difícil de

cristalizar puesto que se ha utilizado al término para definir distintas dimensiones de la organización (Capriotti, 2013). La definición que va más de acuerdo a los propósitos de esta investigación es que la imagen es una dimensión de la organización construida por la misma pero determinada por la percepción del público. Se trata de la apariencia de la organización hacia sus públicos y dirige las distintas líneas de acción con cada uno de ellos para una construcción coherente e percepciones entre cada uno de los stakeholders (Capriotti, 2009).

Una de varias concepciones de este término dentro de las organizaciones es la de la *imagen-actitud* y actúa en coherencia con la definición antes planteada de imagen para efectos de análisis dentro de la presente investigación. Esta concepción plantea a la imagen como una “representación mental, concepto o idea que tiene el público acerca de una empresa, marca o producto” (Capriotti, 2013). Según esta concepción existen tres componentes fundamentales de la imagen.

El *componente cognitivo* es cómo el público percibe a la organización. “Son los pensamientos, creencias e ideas que tenemos sobre ella. Es el componente reflexivo.” (Capriotti, 2013). El *componente emocional* son los sentimientos que provoca la percepción de la organización con sus acciones (Capriotti, 2013). Finalmente el *componente conductual* es la tendencia de acción que se genera en el público a partir de la organización (Capriotti, 2013). Son las acciones que impulsa la empresa en su público, en otras palabras es el componente conativo de la organización.

La definición de imagen antes planteada implica que la organización posee hasta cierto punto una noción de poder sobre su imagen proyectada al público. Existen distintas herramientas, tácticas y disciplinas que intervienen en la construcción de la imagen. Al hablar de organizaciones o individuos una disciplina importante a considerar en la construcción de su imagen es el manejo y gestión de relaciones públicas. A través de la implementación

estratégica de relaciones públicas la organización o individuo podrán contribuir inmensamente y de forma positiva a su imagen percibida con acciones puntuales.

Reputación

La reputación es un concepto que al igual que el de imagen se ha utilizado para hacer referencia a distintas dimensiones que a pesar de ser similares no son concluyentes. Capriotti define a la reputación como “activo intangible que puede ser gestionado directamente por la organización para lograr un beneficio en su relación ordinaria con sus públicos”(Capriotti, 2009), a esto es importante agregar que la empresa sí puede emprender acciones para mejorar su imagen pero que la gestión correcta de esta última será la que contribuya a la reputación.

Para entender al concepto de reputación en el contexto organizacional es pertinente plantearse que es una dimensión construida a partir acciones a corto plazo en pro de la imagen para así tener un impacto a largo plazo en la percepción del público. La organización tiene poco o nada de control sobre esta percepción construida por el público porque nace a partir de la experiencia del mismo, a esto es lo que se llama reputación.

La reputación de una organización será la deseada si la percepción de la imagen está alineada a la percepción de la identidad. Es decir, si el público ve a la organización como esta quiere ser percibida, entonces se podrá decir que esta cuenta con una excelente reputación. Para una organización no es simple establecer su reputación, esta dependerá sobre todo de su acción ética para con sus públicos. Es por esta razón que es de suma importancia tener claros y bien establecidos a los rasgos culturales de la organización. Sobre todo es imperativo que los colaboradores de la organización trabajen de acuerdo a sus rasgos culturales y sobre todo que tengan claros cuáles son los cursos acertados de acción para con los públicos de la empresa. Esto se logrará a través de una adecuada gestión de la comunicación interna, es decir, la comunicación entre los miembros que conforman la empresa. A continuación se analizará a la comunicación interna con todos los procesos que aseguran su gestión exitosa.

Comunicación Interna

En el capítulo anterior se definieron las tres dimensiones que conciernen a la comunicación dentro de la organización, siendo estas la identidad, la imagen y la reputación. Si bien estas dimensiones se proyectan hacia todos los públicos, es de fundamental importancia que los públicos internos de la organización los conozcan con el fin de que proyecten la identidad de la organización hacia otros públicos. También es importante considerar que la gestión de la comunicación interna servirá al propósito de mantener un clima laboral adecuado. El fin ulterior de la comunicación interna será lograr la acción coordinada de cada sector de la organización con el fin de encaminarla hacia el cumplimiento de sus objetivos (Costa, 2001). Esto se logrará buscando la coherencia entre sus dimensiones físicas, intangibles y la acción de su personal.

Según Brandolini y González en *La comunicación interna* el objetivo de la misma es para con los públicos internos. Se trata de la gestión de la comunicación a través de técnicas y herramientas tanto difusivas como evaluativas que fomentan un ambiente seguro e integrado con cada partícipe de la organización (Brandolini & González, 2009)(Urueña, 2017)

Una correcta gestión de la comunicación permitirá la interacción de los colaboradores, integrará al personal, buscará la armonía de los ejes de las empresas y a través de la atención al público interno promoverá una buena actitud que resultará en una mejora de la productividad (Brandolini & González, 2008 p.p 25-26). Por consecuencia, el manejo efectivo de la comunicación

La comunicación interna es fundamental en la conformación de la cultura organizacional que como fue mencionado en anteriores capítulos es un elemento definitivo para la identidad de la organización. Esto implica que la comunicación interna se convertirá en el proceso de principal promoción de la cultura organizacional puesto que su ejecución transmitirá a sus colaboradores las unidades que conforman a su identidad (Brandolini &

González, 2009 p. 27). También concentrará sus esfuerzos por lograr que los públicos internos se sientan identificados con la filosofía de su organización y posean un sentido de pertenencia con la misma. (Urueña, 2017)

Según Brandolini & González la comunicación interna cuenta con algunos ejes de acción o puntos cardinales para su correcta ejecución. En primer lugar los autores mencionan la continuidad y naturaleza cíclica de la comunicación. Se la considera continua porque debe estar presente en todos los esfuerzos que se den para la promoción y refuerzo de la cultura hacia los públicos (Brandolini & González, 2008 p. 33). En este sentido Ritter observa que es importante considerar a la comunicación como un proceso que va más allá de informar. Esto se sustenta en el hecho de que la CI es sofisticada y busca “producir un resultado cognitivo y/o emocional, determinando luego, mediante la evaluación del feedback” (2008 p.16). (Urueña, 2017)

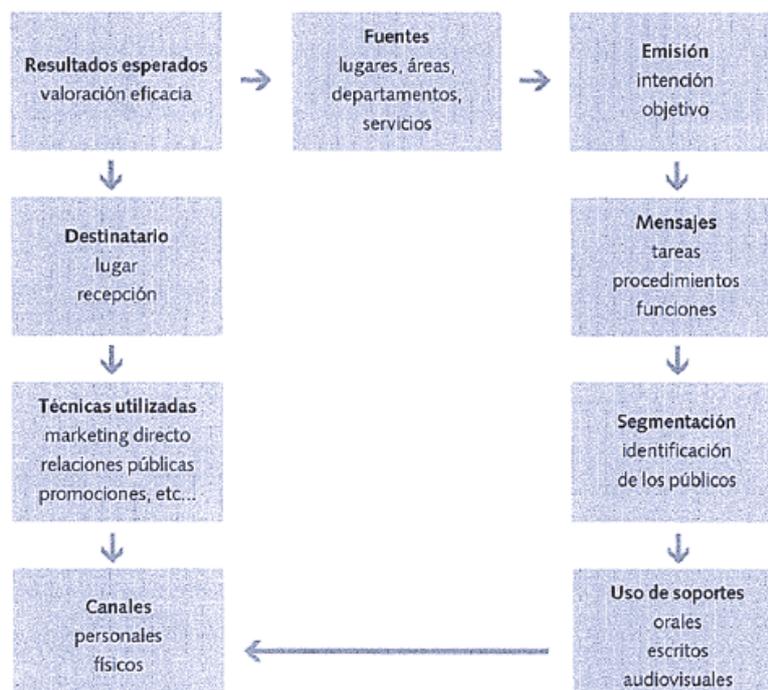
En segundo lugar está la capacidad de planificar a largo plazo con el fin de generar oportunidades y dar paso a los mensajes de la organización hacia los públicos junto con su retroalimentación (Brandolini & González, 2009 p. 33). Es importante entender que la bidireccionalidad de la CI es lo que convierte a la comunicación en un proceso efectivo y esta se logra en el tiempo tras el monitoreo de la información que se emite y se recibe (Brandolini & González, 2009 p. 33). Para lograr este fin el DirCom deberá asegurarse de que existan canales de comunicación ascendentes, descendentes y transversales por los que pueda transitar la información de retroalimentación.

El último de estos punto cardinal es que no todo lo que se comunica es asimilado por el receptor (Brandolini & González, 2008 p. 33). Esto último debido a la subjetividad inherente del lenguaje y el ruido que existe en los canales de transmisión. Ritter respalda este

argumento al establecer que “Todos tenemos nuestros significados personales para las palabras porque los filtramos a través de los variados marcos de referencia que se originan en nuestras diversas experiencias” (Ritter, 2008)

La comunicación estratégica implica la correcta utilización y conocimiento de los canales de transmisión de la información dentro de una organización (Urueña, 2017). Nuria Saló explica en un análisis a la comunicación interna que cada esfuerzo de comunicación sucede en un circuito (ilustración 7) en el que los resultados esperados de cada acción deben ser evaluados y conformados para luego ser dirigidos dentro de cada canal (Saló, 2000)

Ilustración 7 comunicación estratégica



Saló, 2000 p.4

Para la comprensión de estos canales, es necesario tener claro en primer lugar que la comunicación en una organización puede ser de naturaleza formal o informal (Saló, 2000). El uso de los canales dependerá de estas cualidades, un diagnóstico de la comunicación deberá ser realizado cada vez que se pretenda emprender un nuevo plan de comunicación global. Los canales formales serán siempre aquellos que estén institucionalizados y cuyo uso dependa del contenido de la comunicación en ese momento (Ritter, 2008 p. 21). Mientras que los canales

informales serán aquellos que no son institucionalizados, por ejemplo, los canales de comunicación verbal como las conversaciones de pasillo o los espacios de conversación al almuerzo (Ritter, 2008 p.21). La comunicación, al igual que los canales, también puede ser de naturaleza formal cuando “se desarrolla con referencia a una estructura formal, en términos de relaciones pautadas requeridas por la organización” (Ritter, 2008 p.21) o informal “cuando se establece dentro de una estructura informal, generada y mantenida por percepciones y motivaciones individuales” (Ritter, 2008 p.21).

En consideración de los canales de comunicación es necesario determinar su flujo con el fin de establecer la naturaleza del mensaje. La direccionalidad de la comunicación como punto cardinal y dentro de los canales se clasifica como ascendente, descendente y transversal/oblicua (Ritter, 2008). En el primer caso se trata de la comunicación que ocurre desde los niveles jerárquicos más bajos en el organigrama hacia la gerencia (Brandolini & González, 2008 p. 35). Por otro lado un canal que tenga una dirección descendente ocurrirá desde los altos representantes de la organización (dirección, departamentos administrativos o de comunicación) hacia los colaboradores (Brandolini & González, 2009 p. 35). Teniendo en cuenta el principio de la dirección, los canales cuya direccionalidad sea transversal/oblicua serán los que se utilicen con el fin de transmitir mensajes entre departamentos. Estos son muy utilizados en organizaciones que son globales y que fomentan la participación de los diferentes sectores (Brandolini & González, 2009 p. 36).

Según Brandolini, González y Hopkins, los canales no solo deben ser utilizados con el único fin de transmitir mensajes, también se debe asegurar que sean sinérgicos y altamente monitoreados con el fin de mantener las metas propuestas dentro del plan estratégico de comunicación (2008, p.85). La sinergia en la comunicación se logrará considerando los

siguientes tipos de canales: de comunicación y de difusión. En el primer caso se habla de canales que permiten la transmisión de un mensaje y una retroalimentación inmediata, canales donde sucede la comunicación cara a cara (Brandolini, González & Hopkins, 2009 p. 87)(Urueña, 2017). Los canales de difusión se refieren a los canales cuyo uso se limita a la transmisión de un mensaje que no genera *feedback* (Brandolini, González & Hopkins, 2009 p. 87). En estos últimos se implementan herramientas como la revista institucional (Brandolini, González & Hopkins, 2008 p. 87).

Según Ritter la función del DirCom “se vincula por un lado con la comunicación corporativa dirigida a las audiencias internas y por el otro al manejo de los canales formales de carácter mediático” (2008, p. 35). La gestión del DirCom hacia el público interno deberá tener en cuenta a todas las formas de comunicación que se den dentro de la organización y debe tener especial cuidado con los medios informales de comunicación. Su trabajo para con los públicos internos partirá de su compromiso constante, el cual se verá reflejado desde el diagnóstico de la comunicación hasta las acciones que emprenda en pro de la misma. Teniendo en cuenta que el DirCom debe inmiscuirse en los espacios de comunicación dentro de la empresa, es de especial importancia que monitoree los niveles del rumor o como lo llama Ritter la “Radio Pasillo” (2008, p.25). Esta forma de comunicación informal no es supervisada porque se da de boca a boca y sobre todo no puede ser mitigada puesto que siempre habrá relaciones interpersonales de por medio. Dependiendo de la gestión del DirCom, el rumor podrá convertirse en una amenaza o una oportunidad de herramienta. La “Radio Pasillo”, por el contrario de la intuición, guarda ciertas ventajas. Según Ritter, el rumor tiene un efecto disipador de ansiedad, estrés y angustia porque en muchas ocasiones los empleados calman sus frustraciones al hablar con sus compañeros (2008, p.31). Como todo en el manejo de una comunicación estratégica, el DirCom debe estar siempre atento de la percepción que el cliente interno guarda sobre la empresa. El DirCom, como estratega,

debe siempre analizar los acontecimientos y sus causas con el fin de determinar las herramientas que se emplearán en la solución de conflictos comunicacionales.

La auditoría de comunicación interna

Como parte de la comunicación estratégica, el DirCom deberá tener siempre en consideración que la comunicación interna está en constante evolución. Los actores se encuentran siempre en cambio, ya sea por su evolución individual o por rotación de personal. Es por esto que resulta necesario hacer una evaluación periódica del estado de la comunicación en la organización. Esto con el fin de mantener la satisfacción de los públicos internos con la organización. Según Brandolini y González:

“El mayor patrimonio de una organización, además de su imagen externa, es la confianza de los empleados en sus jefes y también en sus pares, la confianza de éstos en la organización y la de ambos en lo que brindan al público.” (2008, p.37).

El análisis del estado de la comunicación puede darse constantemente con la implementación de herramientas de respuesta inmediata. Sin embargo una evaluación general de la comunicación de toda la empresa debe hacerse en períodos establecidos, idealmente cada año.

El método de evaluación más completo es la realización de una auditoría de comunicación. Esta permitirá realizar un diagnóstico de la comunicación, para luego en base a los resultados proponer soluciones a los desafíos que la comunicación enfrente en ese momento. Según Brandolini y González “Esta instancia [la auditoría] puede implementarse antes y/o después de poner en funcionamiento un plan de comunicación ya sea para modificarlo de acuerdo a los problemas detectados o para generar un nuevo plan, si es que la organización al momento no cuenta con ninguno.”(Brandolini & González, 2009 p.52)

Adriana Suárez establece que el objetivo principal de la auditoría es “relevar el estado de las comunicaciones de una organización a partir de la identificación y sistematización de distintas variables de comunicación institucional” (2008, p. 62). Esta premisa justifica la

necesidad de establecer un plan de acción adecuado a seguir al realizar una auditoría.

Brandolini y González establecen cinco *instancias necesarias* y aclaran que se trata de un proceso de análisis y de corrección cuya característica principal es que ocurre de forma cíclica (Brandolini & González, 2009). Estas cinco etapas son “el pre-diagnóstico, el diagnóstico, la planificación, la ejecución del plan y su seguimiento” (2009, p.38). Cada una de estas instancias permitirá el análisis a profundidad del estado de cada herramienta y suscitará la actualización de las mismas junto a la implementación de nuevas tácticas. (Sazena, Srinivas, & Rai, 2009)

Pre-diagnóstico:

En el pre-diagnóstico el DirCom analizará los antecedentes de la situación actual de la comunicación. Evaluará su terreno a través de un *inventario* de las herramientas y tácticas actuales también establecerá el estado de las campañas pasadas con el fin de mantener la naturaleza cíclica de la comunicación.

Diagnóstico:

A través de métodos de investigación cualitativa y cuantitativa como encuestas, grupos focales y entrevistas, el DirCom recopilará la información respectiva a la situación de la comunicación por cada sector de la empresa y determinará el estado de la misma con cada uno de los departamentos. En esta instancia el director de comunicaciones habrá reunido toda la información necesaria para analizar el estado de la comunicación. (Pronovost, 2000)

Ejecución del plan:

Tras haber establecido el estado de la comunicación en su organización, el DirCom tendrá la oportunidad de establecer un plan estratégico de comunicación que le permita satisfacer a sus públicos internos y sobre todo alinearlos a los objetivos de la organización. Una auditoría de comunicación no sólo le permite al director evaluar la efectividad de la transmisión de los mensajes, también le permite medir el nivel de conocimiento de la cultura

organizacional y si las acciones de cada sector son coherentes con la identidad de la organización (Pronovost, 2000)

Seguimiento:

Al igual que en el proceso de comunicación donde es necesaria la retroalimentación para comprobar que el proceso fue efectivo. El Director de comunicaciones se verá obligado a hacer un seguimiento de las tácticas implementadas tras establecer la estrategia comunicacional a través del plan estratégico de comunicación (Aljure, 2015). Al ser un estrategia proactivo y receptivo, el director de comunicación monitoreará las acciones emprendidas dentro de su planificación a manera de seguimiento y para futuras evaluaciones.

Relaciones públicas y la organización

En 1923, Edward Bernays planteó un novedoso modelo de negocio al implementar su empresa de asesoría en relaciones públicas como aquella que proveería de “información al público, persuasión dirigida al público para modificar actitudes y acciones, y esfuerzos para integrar las actitudes y acciones de una institución con sus públicos, y las de los públicos con los de esa institución” (Seitel, F. 2002). Es relevante preguntarse en el 2017, casi un siglo después, si la definición de relaciones públicas planteada por quien se considera como el padre de las mismas es todavía válida en una sociedad que sostiene la base de su comunicación con la rapidez del tiempo real que ofrecen el internet y los nuevos medios.

Desde su creación como motivo de estudio, las relaciones públicas fueron difíciles de definir debido a su naturaleza interdisciplinaria y al hecho de que son aplicables a cualquier modelo de negocio. Es por ello que un especialista en ésta área debe tener capacidades de liderazgo, de interpretación y de decisión (Seitel, F. 2002). Debe ser también un estratega y es necesario que mantenga un constante contacto con los distintos medios de comunicación. Sin duda su cualidad más importante es su capacidad de respuesta a través de la World Wide Web, esto se debe a que la reputación de una organización está constantemente comprometida por la retroalimentación que el público produce a través de distintas plataformas en el internet.

Por otro lado, el gestor de relaciones públicas del presente también necesita un profundo conocimiento de las plataformas antes mencionadas para poder generar estrategias de difusión de quien representa y así vincularse con la comunidad en la que se mueve. Es pertinente entonces definir al relacionista público como aquel que constituye la consciencia, la identidad y sobre todo la imagen de una organización. Esto se ve respaldado en el hecho de que la comunicación de una empresa debe ser transparente tanto con su personal como con sus distintos públicos.

Muy por el contrario de la reputación que erróneamente se le atribuye a las relaciones públicas como la herramienta de tergiversación de los hechos a favor de la figura representada, el relacionista público vela por mantener la credibilidad de la entidad a la que representa a través de cuidadosos procesos de comunicación y un profundo conocimiento sobre el funcionamiento de cada área que constituye a su organización. En retrospectiva, las relaciones públicas tal y como fueron planteadas desde su primer marco teórico hace varias décadas, componen la disciplina más importante de posicionamiento de una organización y sus públicos (Seitel, F. 2002).

Como se mencionó anteriormente en los capítulos de comunicación organizacional e identidad, todas las funciones de producción, ventas y logística deben estar alineadas a un mensaje base para poder comunicar (funciones de los departamentos de RRPP, 2016). Partiendo de este concepto, se ha encontrado que las divisiones de relaciones públicas pueden tomar varias formas adaptándose a la estructura y cultura de la empresa. Por esta razón resulta pertinente definir cuáles son sus funciones en una organización y cómo éstas dan forma a la división de la empresa que va a interactuar con otros departamentos para gestionar la comunicación con los públicos que conciernen a la entidad.

Desde el punto de vista comunicacional, las relaciones públicas cumplen una función principal: mantener la reputación de una organización o persona natural mediante la comunicación, para crear una percepción alineada con todos los públicos. La imagen de una

organización depende de que tres factores de percepción coincidan: cómo se percibe la empresa a sí misma (empleados y propietarios), cómo ve el público a la empresa y cuál es la imagen que se quisiera proyectar. Es necesario entonces que el departamento que gestione la reputación de la organización esté en constante comunicación con cada una de sus divisiones, desde los gerentes de alto nivel hasta los de primera línea (Robbins & Coulter, 2010).

En un contexto histórico, la primera organización conocida por tener un departamento dedicado a las relaciones públicas fue la *Westinghouse Electric Corporation* cuando su fundador, George Westinghouse, implementó una división dedicada a hacer *publicity* para la introducción de la corriente alterna en el alumbrado público (Smith, 2011). Desde entonces sus funciones en las organizaciones han cambiado con el tiempo. Hasta finales del siglo XX se acostumbraba a tener departamentos estrictamente de relaciones públicas pero su constante interacción con otros departamentos ocasionó que los horizontes de acción en las organizaciones se ampliaran (Wilcox, 2006, pág. 26).

Según el autor en relaciones públicas Dennis Wilcox, los departamentos que se dedican a la gestión de relaciones públicas y comunicación interna tienen tantas funciones estratégicas que la categorización del departamento (dentro de la empresa) dependerá de ellas. Cuando se trata de corporaciones o multinacionales, las funciones de los departamentos que gestionan las relaciones públicas van mucho más allá. Según el patrón determinado por estas empresas, los asuntos de este tipo conciernen a un departamento con el nombre de *comunicación corporativa* o *comunicación* (Wilcox, 2006). Por otro lado, las organizaciones educativas o benéficas optan por departamentos como el de *relaciones corporativas* o *asuntos públicos* porque se dedican sobre todo a gestionar la imagen que el público externo percibe (Wilcox, 2006).

A mediados del siglo XX las industrias americanas crecían en mercados nacionales y mundiales, con el tiempo se les hizo necesario recibir asesoría externa en comunicación

(Wilcox, 2006, pág. 135). Ante esta necesidad, se constituyeron las agencias en relaciones públicas. Con el paso del tiempo y al igual que la evolución de las relaciones públicas, estas organizaciones pasaron a llamarse consultoras en lugar de agencias porque ofrecen una asesoría completa en cuanto a investigación y gestión de imagen. Las consultoras ofrecen el beneficio de gestionar toda la comunicación en varias campañas y desde un punto de vista objetivo en cuanto a la percepción de la imagen de la organización. Otra forma en la que las empresas pueden recurrir a las relaciones públicas es a través de agencias de publicidad que ofrecen el servicio como un valor agregado a la cobertura de una campaña específica en lo que respecta a difusión (Wilcox, 2006).

Según el especialista en publicidad Fraser Seitel “el departamento de relaciones públicas sólo es tan bueno como lo sea su acceso a la dirección” (2002, págs. 3-12). Al tratarse de estrategias de comunicación coordinada con toda la organización, las relaciones públicas y su coordinación están estrechamente ligadas a varias otras divisiones. Los departamentos de marketing, por ejemplo, deberían trabajar en contacto constante con el departamento de comunicación porque de esta forma se logra que todas las estrategias de mercadeo estén alineadas al mensaje base de la organización.

Es también importante considerar que las relaciones públicas son una disciplina que trabaja de la mano con otros campos de acción como el marketing y la publicidad. Los representantes del departamento de relaciones públicas también deben estar presentes cuando se hacen cotizaciones con las agencias de publicidad, de esta forma se crea seguridad en cuanto a la proyección de la imagen corporativa en la campaña que se realice. Esta estrecha relación con otros departamentos es la que define que el profesional en relaciones públicas tiene un cargo directivo porque en base a su conocimiento del mensaje que la organización o persona busca transmitir surgirán las ideas para ejecutar los planes de publicidad y mercadeo.

BUNKY-INDUCALSA

Historia

La empresa INDUSTRIA NACIONAL DE CALZADO S.A, mejor conocida como INDUCALSA, fue fundada el 1 de agosto de 1974 en Ecuador por el alemán Guido Krebs, uno de los bisnietos de Gustav Krebs quien instaló una fábrica de calzado en Nápoles, Italia en el año 1864. Después de 110 años, el negocio familiar se expandió llegando a nuestro país con ideas innovadoras en calzado con la marca escolar BUNKY.

INDUCALSA creó otras 2 industrias para producir calzado casual: FABRICAL CIA. LTDA. Fundada en 1986 y CALZATODO CIA. LTDA. Fundada en 1997. La empresa cuenta con más de 1000 clientes a nivel nacional que comercializan los productos Bunky al por mayor y menor, con una producción de 28000 pares diarios con tres líneas de calzado: escolar, deportivo y style.

A partir del año 2001, la sede de la empresa fue trasladada a un mismo lugar en donde todos los departamentos estuvieran cerca con el fin de mejorar la comunicación e integrar a los empleados. En el año 2002, la organización obtuvo la certificación de la norma ISO 9001 para poder impartir capacitaciones que mejoren los procesos de producción y refuercen la seguridad ocupacional.

En el 2017, BUNKY se unió voluntariamente a la iniciativa "Pacto Global Ecuador" de las Naciones Unidas en compromiso con la comunidad para promover los principios de derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción, alineando sus estrategias a este pacto global.

La empresa ha presentado un incremento de productividad en los últimos años, aumentando el nivel de aprovechamiento de materias primas y mejorando los procesos internos, lo que ha permitido su expansión a distintas provincias del Ecuador posicionando la marca con mayor fuerza.

Misión

"Ofrecemos alternativas únicas de calzado para mejorar la calidad de vida de nuestros socios de negocios con confort y bienestar. En Bunky nos guía la pasión por dejar huella en el cliente dando un paso más allá cada día."

La empresa no cuenta con una misión y visión establecida y se encuentra en proceso de reposicionamiento de la identidad corporativa, por lo que, a través de las encuestas cualitativas se preguntó a la gente con cuál misión y visión se sentían más identificados.

Mediante esta propuesta de misión se intenta posicionar a la marca como una empresa auténtica que ofrece productos únicos de muy buena calidad por el excelente uso de materiales duraderos, seleccionados y elegantes que le dan un valor agregado a los zapatos que producen. Además, se hace hincapié en el confort y bienestar que ofrece la marca pues asegura la comodidad de los clientes al usar Bunky. Sin duda, es una empresa apasionada por su trabajo y sus empleados están comprometidos con la filosofía institucional, es por esto que su lema es dejar huella no solo en el mercado, sino también en la mente del consumidor. Se considera que esta misión se ajusta a la identidad corporativa de Bunky y va acorde a la estrategia de comunicación para proyectar una imagen fresca, única y fuerte.

Visión

"Ser el reflejo de la excelencia de nuestro trabajo y ofrecer productos de calidad que satisfagan las necesidades de nuestros clientes tomando iniciativas e innovando cada día."

La siguiente propuesta de visión tiene como objetivo plantear la meta de ser el reflejo de la excelencia del trabajo y esfuerzo diario de cada uno de los colaboradores en los

productos que ofrece Bunky. La idea es proyectar la cultura corporativa y valores que identifican a la organización por medio de estrategias de comunicación que transmitan la esencia de la marca en cada publicidad y en cada zapato Bunky. Tal como está la empresa internamente, se reflejará hacia el exterior, es por esto que es imprescindible demostrar calidad e innovar cada día en los diseños de los productos para marcar la diferencia y generar ventas a corto, mediano y largo plazo. Esta visión se ajusta a las metas organizacionales y va acorde a lo que la empresa hace y desea alcanzar.

Valores

La empresa no tiene valores definidos por lo que en la investigación se preguntó a los colaboradores con qué valores se sentían más identificados según la cultura corporativa que promueven internamente. Los principales cuatro valores escogidos fueron: compromiso, trabajo en equipo, respeto e innovación. Estos valores, sin duda, representan lo que la gente siente que los identifica según el eje de negocio de Bunky. Se puede decir que hay mucho compromiso por parte de los colaboradores pues hacen su trabajo con pasión y algunos de ellos llevan muchos años en la empresa lo que demuestra su fidelidad hacia la misma. De igual forma, existe mucho trabajo en equipo tanto en la parte administrativa como en planta pues requieren de todos los departamentos para cumplir con los objetivos globales. También se considera que el respeto es fundamental pues es la base para poder tener un ambiente laboral bueno en el que todos sean tratados con justicia según los derechos humanos. Por último, existe innovación ya que se promueve la creación de nuevos productos que se adapten a los requerimientos de los clientes y que estén actualizados a los nuevos estilos y moda.

- Somos comprometidos pues ponemos todo nuestro esfuerzo y dedicación en lo que hacemos para lograr los objetivos propuestos.

- Trabajamos en equipo para producir productos de calidad día a día juntando energías y uniendo esfuerzos.
- Damos y exigimos respeto para tener un ambiente laboral ameno en el que todos seamos tratados por igual.
- Innovamos cada día en nuestros diseños para ofrecer productos de calidad que impongan un estilo moderno.

Filosofía

***"DEJO HUELLA EN EL CLIENTE
TENGO PASIÓN POR LO QUE HAGO
DOY UN PASO MÁS"***

La filosofía que propone la institución es bastante acertada pues se ajusta a lo que desea transmitir con su imagen y reflejar en su identidad corporativa. Dejar huella en el cliente significa que enfocan la atención y servicio que se ofrece, es decir, en el proceso de negociación y en el trato directo con los clientes, no solamente externos, sino también con los clientes internos que vienen a ser todos los colaboradores. Tener pasión por lo que se hace se relaciona directamente con los valores con los que la gente se siente identificada como con el trabajo en equipo, compromiso y proactividad, lo que se ve manifiesto en los resultados y cumplimiento de objetivos de manera positiva. Por último, dar un paso más se refiere a ser dinámicos y enérgicos, a tener iniciativa, ser planificados y organizar con una visión a largo plazo, siendo tolerantes a la presión con profesionalismo para alcanzar el éxito.

Normas

INDUCALSA maneja un "Reglamento Interno de Trabajo Reformado" y un "Reglamento de Seguridad y Salud de Trabajo." Dicho reglamento interno se aplica en la empresa y se lo expide para dar cumplimiento con lo dispuesto en el Art. 42 numeral 12, Art. 44 literal a) y Art. 64 del Código de trabajo, disponen la obligación de contar con la aprobación por parte del Ministerio de Trabajo para que regule las relaciones laborales dentro de establecimientos de trabajo como lo es INDUCALSA. Los trabajadores deben sujetarse al cumplimiento de las disposiciones de este reglamento interno.

Dicho reglamento detalla artículos como la facultad de contratar, documentos e información, modificación de información, periodo de prueba, efectos de falsa información, contratación y cambios administrativos, tipos de contratos, entre otras cosas. También se detalla los horarios de trabajo con una jornada de 8 horas diarias de lunes a viernes, de modo que no exceda 40 horas semanales. Se debe incluir un receso de 30 a 40 minutos para alimentación. Además se estipula en el reglamento los horarios. La hora de ingreso de planta es a las 7:00 am y salida a las 15:40 pm con un receso de 40 minutos para almuerzo. El personal administrativo y comercial ingresa a las 8:00 am a 16:30 con un receso de 30 minutos para almuerzo.

De la misma forma se detalla el reglamento de las salidas del trabajo en horario laboral y tipos de permisos, faltas justificadas e injustificadas, permisos por enfermedad, por calamidades domésticas, por maternidad y licencia por paternidad, permisos por estudios, autorizaciones, turnos de trabajo, etc.

Se detalla las prohibiciones y obligaciones del trabajador a más de las constantes en el Código de Trabajo Art. 45 las determinadas por la ley, el contrato de trabajo y las estipuladas por la empresa. Algunas de ellas son: guardar consideración y respeto a sus superiores y compañeros de trabajo y mantener el respeto con los clientes de la fábrica. Guardar una buena conducta respetando las normas morales del reglamento interno. Colaborar y mantener

limpio el espacio de trabajo. Someterse a los exámenes médicos que la compañía establezca que atenten contra la integridad y privacidad de los trabajadores. Ser leal a la compañía y a sus superiores, guardar escrupulosamente toda la información relacionada con su trabajo, entre otras más.

Algunas de las prohibiciones son: suspender las labores o encargar a otra persona el trabajo, fumar en el interior de la fábrica, introducir bebidas alcohólicas y/o drogas o tomarlas durante la jornada de trabajo, invertir en actividades políticas dentro de las dependencias e la empresa, causar daño a cualquiera de las pertenencias de la compañía, realizar ventas de cualquier objeto , dormir o distraerse durante el trabajo, ofender o agredir los compañeros de trabajo, comer en horas laborables, mantener relaciones sentimentales entre compañeros, etc.

Por otra parte, se detallan las sanciones por el incumplimiento de los deberes y obligaciones de los trabajadores según la gravedad o incidencia, pueden ser graves o leves. Falta grave es la actitud dudosa con intención premeditada del trabajador para causar daño a personas o autoridades de la compañía o atentar contra bienes de la misma con el fin de sacar provecho personal. Tanto las faltas leves como graves son causadas por el incumplimiento de las normas de conducta. Las faltas leves son las cometidas con ligereza o imprudencia, sin originar escándalo o perjuicio considerable o notorio a la compañía o a su personal. Algunas de estas falencias son la falta de puntualidad, no cursar el tiempo oportuno, descuidos en la conversión del material, falta de aseo y limpieza personal, no atender al público con diligencia, discutir durante las jornadas de trabajo, no marcar el control de asistencia, falta de educación en el trato con los compañeros, desobediencia a los superiores, negligencia en actos de servicio, cualquier forma de escandalizar, etc.

Por otra parte, INDUCALSA maneja un manual de seguridad y salud ocupacional en el que declara su compromiso de velar por la seguridad y salud de sus trabajadores fomentando una cultura de prevención y protección ante los riesgos laborales para conservar

el equilibrio físico, mental y social de sus colaboradores. Mediante el establecimiento de un sistema de gestión que permita la prevención de los riesgos mecánicos, físicos, químicos, ergonómicos, biológicos y psicosociales en concordancia con la normativa legal vigente. Todo esto con el fin de mantener procesos eficientes, enfocados a la prevención de accidentes y enfermedades ocupacionales. Generar un clima de confianza que permita que los trabajadores se integren a los programas de prevención de los accidentes y demás daños profesionales. Desarrollar programas de mejoramiento continuo para la protección y fomento de la salud de los trabajadores, generar condiciones de trabajo para la existencia de un ambiente seguro, saludable y a promover iniciativas a favor de su familia. Generar un clima de confianza entre los colaboradores para el cumplimiento de las normas de seguridad y salud ocupacional y disposiciones legales vigentes. Por último, garantizar la disponibilidad de recursos económicos, técnicos, humanos necesarios y en forma oportuna.

Comportamientos

Dentro de las operaciones de INDUCALSA existen varios comportamientos a ser reconocidos como parte del convivir diario de los colaboradores de la empresa. Debido a que algunos de estos comportamientos suceden en distintos períodos de tiempo es pertinente clasificarlos según su frecuencia para así determinar el grado de incidencia de los mismos en el clima laboral de la empresa.

Dentro de los comportamientos que se observan a diario dentro de la empresa se encuentran los “breaks” establecidos para el personal de planta. Estas pausas consisten en un primer receso de 20 minutos a media mañana, la pausa del almuerzo que es de una hora y en ocasiones a los colaboradores se les da una pausa de 10-15 minutos entre las 2 y 3 de la tarde dependiendo de que para esa hora la producción esté próxima al objetivo de producción del día. En el caso del personal administrativo, la única pausa que se da es de 30 minutos a la hora del almuerzo. En el departamento administrativo se implementaban pausas activas de 10 minutos hasta hace un mes. En estos recesos se incentivaba al personal a hacer estiramientos en el exterior de las instalaciones.

Dentro de los comportamientos que ocurren con menor frecuencia es pertinente mencionar la implementación de una jornada laboral reducida una vez a la semana. En el mes de marzo de este año se implementó un programa piloto con el fin de evaluar la posibilidad de establecer una jornada reducida para el personal de planta en los días viernes. Los trabajadores de la sección de planta entran todos los días a las 7h00 y salen a las 15h40, según el programa el cambio para los viernes cambiaría el horario a una jornada de 6h00 a 14h15. Este programa pasaría a ser permanente sólo si se cumple con el objetivo diario en los días viernes del mes de marzo.

Los trabajadores tienen también espacios de convivencia que ocurren de forma esporádica. La planta cuenta con una cancha de fútbol en la que los colaboradores juegan en

ocasiones tras haber acabado la jornada laboral, hay partidos sólo de hombres, sólo de mujeres y en algunas ocasiones son mixtos. Las celebraciones de cumpleaños se dan una vez al mes. Los Encargados de RRHH publican en la cartelera a principio de mes a todos los cumpleaños de ese mes y se les celebra a todos en un solo día.

Sistema de identidad visual

A pesar de contar con un logotipo bien posicionado en términos de reconocimiento del público externo a nivel nacional, la marca Bunky no cuenta con un manual de marca que determine el uso de los elementos de la imagen que componen a los rasgos físicos de la misma.

Logotipo



El logotipo de Bunky consiste en una construcción del nombre de la marca en mayúsculas a excepción de la U en el nombre. La marca no cuenta con un símbolo representativo, en lugar de ello se cuenta con el isologo BUNKY. Bunky es una marca de zapatos en su mayoría de consumo escolar. Es por esta razón que el isologotipo es llamativo y enérgico a través del uso de letras en negrilla y su característico color rojo. Los usos a

blanco y negro de la marca no hacen variaciones en la tipografía ni en la relación de tamaño de ninguno de los elementos de la marca.



Colores corporativos

Rojo

El color insignia de Bunky es el color rojo. Su composición para perfiles RGB es de R:186 G:46 B:27 y de C:7% M:96% Y:96% K:0% para formatos de impresión. El color rojo en términos psicológicos genera un sentido de seguridad, confianza y estabilidad («significado del color rojo», 2017). Se trata de un color que en la mente del consumidor se relaciona con el fuego, el calor y la sangre. Es por esta razón que genera una percepción de energía, determinación y sobre todo llama la atención. Es también un color llamativo que invita a la acción. Al hablar de marketing el rojo se utiliza para llamar la atención y crear impacto por sobre cualquier elemento que esté junto al mismo.

Negro:

El uso del color negro en la identidad de Bunky se limita a su uso en la construcción de la marca sobre fondos que anulan al color rojo del logotipo. Bunky también usa el color negro en su slogan en aplicaciones impresas. El color negro con el rojo del isologotipo se complementan para crear impacto al ser percibido por el observador. Se trata de un color que denota solidez, elegancia, seriedad y que sobre todo resalta los colores con los que se combina en la construcción de una imagen

Blanco

La marca Bunky utiliza el color blanco para las variaciones del isologotipo y como complemento del mismo. Los colores rojo y blanco contrastan de manera que el rojo sobresale por sobre el resto de elementos en blanco.

Aplicaciones de la marca en cuanto a identidad visual

En términos de identidad visual, las aplicaciones de la marca en los espacios de la empresa no son consistentes y por lo tanto no demuestran cohesión ni solidez, factores claves para la construcción de la identidad corporativa. En el exterior, las instalaciones de Bunky cuentan con logotipos de la marca y con franjas rojas en la fachada como se puede observar en la imagen a continuación.



Desde el exterior las oficinas son fáciles de reconocer, sin embargo el interior cuenta con muy pocos indicadores de la marca. El lobby fue remodelado recientemente, es acogedor, moderno y coherente con la imagen de marca como se puede ver en la siguiente imagen.



El área administrativa cuenta con una pequeña sala de reuniones y cubículos, además de oficinas con paneles de vidrio creando una sensación de unidad. En el área administrativa no existen rótulos que identifiquen a cada área (finanzas, comunicación, RRHH, etc), tampoco hay una señalética uniforme y no se hace uso del logotipo en ninguno de los espacios. En planta por temas de seguridad industrial cada área está debidamente identificada con rótulos, sin embargo estos están impresos en hojas de papel bond en formato A4 y con distinto uso de tipografías y línea gráfica. Esto implica que los rótulos son difíciles de identificar a cierta distancia y sobre todo dan una sensación de descuido.

El uso de los rótulos dentro de planta no aporta a la armonía de la imagen que se requiere para construir una identidad sólida. En Bunky la filosofía de trabajo se orienta hacia proveer productos de alta calidad, cada línea de producción cuenta con revisores de calidad de materiales y de producto. Adicionalmente se le inculca a cada colaborador la importancia de producir con calidad para mantener un alto estándar en cada una de las líneas de producción.

A pesar de su énfasis en la calidad de producción, no se ven esfuerzos en transmitir su filosofía de calidad en cada aspecto de su identidad visual. Establecer una línea gráfica coherente y utilizar un sistema de rotulación uniforme son acciones que aportan a la percepción de calidad por parte del público interno.

Uniformes

Por temas de seguridad industrial, el uso de uniformes en el área de producción, bodega y despacho es obligatorio y riguroso. Todo el personal de planta utiliza mandiles identificados con su nombre y el logotipo de la empresa. Por otro lado el personal administrativo no cuenta con un uniforme riguroso, no tiene un uniforme establecido. A pesar de que algunos miembros del departamento administrativo cuentan con sacos que tienen el logotipo de la marca, los miembros más recientes no tienen uniforme a pesar de que tratan

con clientes a diario. No existe un rigor en cuanto al uso de uniformes en el área administrativa.

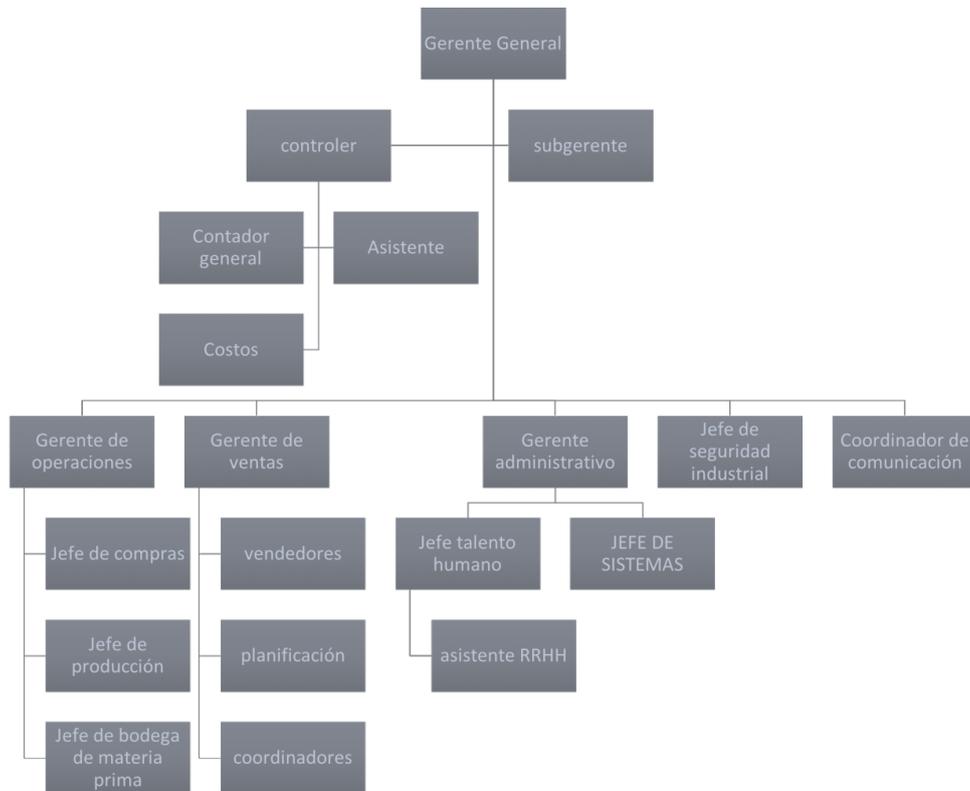
Mapa de público & matriz de públicos internos

#	PÚBLICO	SUB PÚBLICO	MODO DE RELACIÓN
	Gerente General: responsable legal de la empresa, velar por el cumplimiento de los requisitos legales, actos administrativos, coordinar y planificar estrategias, etc.	Sub Gerente	Por dependencia
	Controller: perfil analítico, datos y transformación de información.	Contador General	Por dependencia
		Costos	Por dependencia
		Asistente	Por dependencia
	Gerente de Operaciones: elaboración de presupuestos, control de costos, gestión financiera, etc.	Jefe de Compras	por dependencia
		Jefe de Producción	Por dependencia
		Jefe BMP Bodega	Por dependencia
	Gerente Ventas: preparar planes y presupuestos de ventas, reclutamiento, selección y capacitación de vendedores.	Vendedores	Por dependencia
		Planificación	Por dependencia
		Coordinadores	Por dependencia
	Gerente Administrativo: formula y propone políticas y procedimientos relacionados a la administración y contabilidad de la empresa.	Jefe Talento Humano	Por dependencia
		Asistente Nómina	Por dependencia
		Jefe Sistemas	Por dependencia
	Jefe Seguridad Industrial: prevención de riesgos laborales, mantener la seguridad y salud de los miembros de		Por dependencia

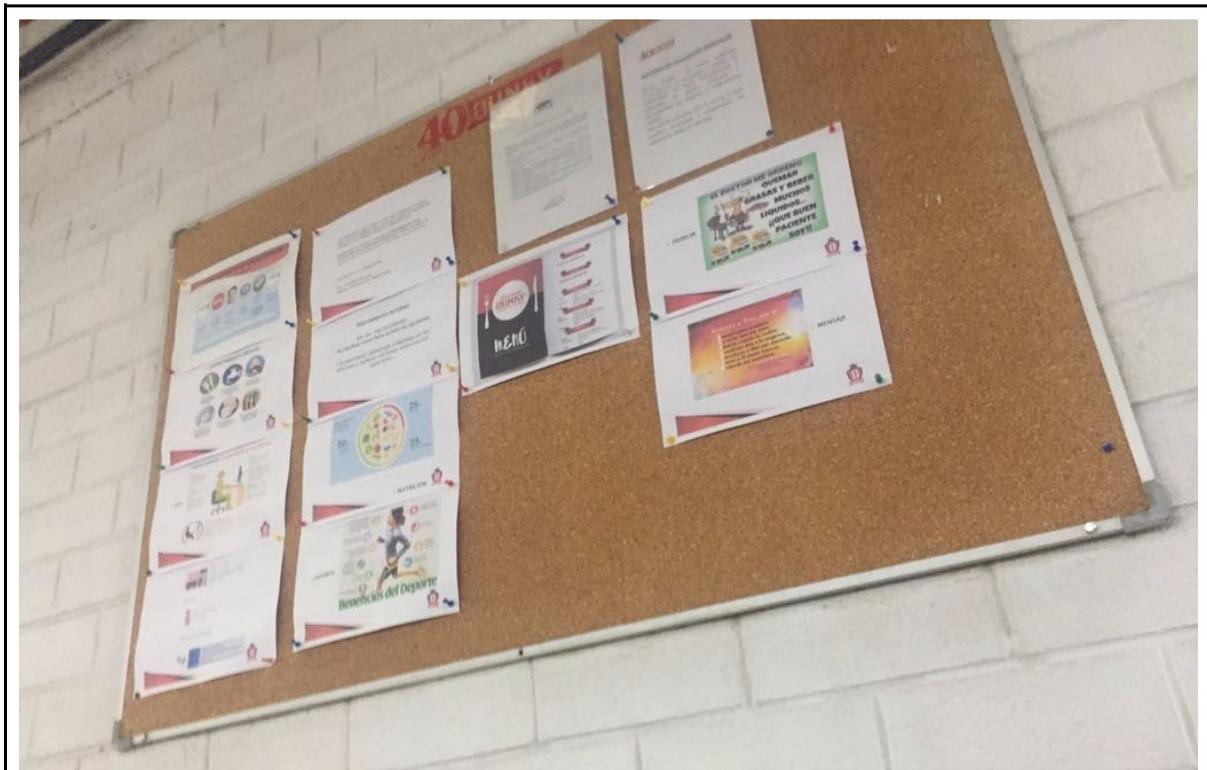
	la empresa, controlar y vigilar el cumplimiento de las normas preventivas.		
	Coordinador de Comunicación: se encarga de la planificación y gestión de la comunicación interna y externa de la organización.		Por dependencia
	Planta: Cuenta con varias líneas de producción en las que se fabrican los zapatos Bunky.	Mantenimiento	Por dependencia
		Bodega Producto Terminado	Por dependencia
		Mano de Obra Directa	Por dependencia
		Mano de Obra Indirecta	Por dependencia
		Control de Calidad	Por dependencia
		Hitex	Por dependencia
		Bodega Materia Prima	Por dependencia

Estructura organizacional

La estructura organizacional de Bunky es tradicional, determinada por áreas y líneas de producción debido a que es una empresa de carácter industrial. La división principal en términos de comunicación e incluso de interacción del personal es el área administrativa y el área de la planta. La comunicación con estas dos áreas es muy diferente, las herramientas utilizadas difieren debido a la naturaleza de las funciones que se desempeña en cada área. Una razón por la cual esto ocurre es que el personal de planta no tiene acceso a una computadora durante la jornada de trabajo mientras que el personal administrativo depende de la misma para desempeñar su trabajo.



Herramientas de comunicación



Nombre

Cartelera Fase informativas

Público	Interno
Objetivo	Informar al personal acerca de actividades, eventos, cambios en la organización.
Descripción técnica	Cartelera de corcho de dimensiones 2.00mX1.60m. cuenta con el logotipo de la empresa impreso en vinilo en la parte superior centro de la cartelera.
Descripción comunicacional	En este espacio se publican comunicados pertinentes para el personal. Se cuelgan también carteles con los cumpleaños del personal, información de salud, información nutricional y el reglamento de seguridad.
Observaciones	actualización mensual

The screenshot shows an Outlook inbox interface. The selected email is from Juan Mario Vélez (jmvelez@inducalsa.com.ec) to Ricardo, dated Monday, March 12, 2018 at 12:18. The subject is 'Cambio en Activación BTL'. The body of the email reads: 'José Ricardo buenas tardes: solicito con carácter de URGENCIA un cambio en la ciudad de activación BTL. En vez de Milagro, haremos en Machala. Gracias Saludos'. Below the text is a signature for Juan Mario Vélez, Gerente de Ventas at INDUSTRIA NACIONAL DE CALZADO S.A., with contact information for QUITO and GUAYAQUIL. A BUNKY logo is also visible. At the bottom, a MailScanner security notice states: 'Este mensaje ha sido analizado por MailScanner en busca de virus y otros contenidos peligrosos, y se considera que está limpio.'

Nombre	Mail Institucional
Público	Interno
Objetivo	Emitir información oficial o no oficial de manera masiva o directa para comunicar algún hecho importante y establecer conversaciones que agilicen la comunicación entre departamentos.
Descripción técnica	Esta herramienta digital es utilizada para difundir contenidos personalizados o masivos sobre temas relacionados al trabajo que se desarrolla en Bunky. Su uso es formal y, en ocasiones, informal dependiendo del

	tipo de contenido.
Descripción comunicacional	El mail institucional es utilizado para comunicar cualquier evento o información relevante que se deba conocer por los empleados. Es utilizado para difundir contenidos masivos, pero también es usado de persona a persona, entre departamentos.
Observaciones	Esta herramienta es efectiva dentro del área administrativa, pero poco asertiva para la gente de planta que usualmente no tiene contacto con una computadora o teléfono inteligente en el que puedan leer los correos electrónicos. Es por esto que se debe innovar en el uso de una herramienta que facilite la comunicación con los empleados de las otras áreas.

Estrategia de comunicación (campañas pre-existent)

En términos de comunicación, los esfuerzos de Bunky se han concentrado en campañas de comunicación externa con estrategias de publicidad y mercadeo. De esta forma se ha logrado posicionar entre los primeros puestos de producción de calzado escolar a nivel nacional. Al hablar de comunicación interna no se han llevado a cabo campañas comunicacionales de ningún tipo. En este momento se está llevando a cabo en la costa una campaña de reposicionamiento de la marca y difusión de su página web. En cuanto a identidad corporativa esta es una de las primeras iniciativas de Bunky para reposicionar a la marca en respuesta a las demandas de los consumidores.

A principios de este año se planteó como meta del primer trimestre crear una mascota de la marca que simbolice los valores y la filosofía de Bunky con sus públicos. Aún no se ha definido la estrategia de comunicación, por lo tanto aún no se socializan los pilares de la filosofía de Bunky ni sus valores.

AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN

El trabajo de auditoría realizado para Bunky-INDUCALSA descrito a continuación se realizó en conjunto con Sofía Castillo, estudiante de titulación de la carrera de Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas de la Universidad San Francisco de Quito.

Objetivo general

Diagnosticar y evaluar la situación de la comunicación interna de la empresa Bunky con el fin de conocer los procesos comunicacionales que contribuyen a la formación de su identidad corporativa.

Objetivos específicos

- a) Determinar el nivel de conocimiento de los colaboradores sobre la identidad corporativa de Bunky a través de una investigación cualitativa y cuantitativa.
- b) Evaluar el estado de la comunicación interna en Bunky para medir la efectividad de sus canales y determinar si existe una comunicación unidireccional o bidireccional.
- c) Determinar el estado del clima laboral dentro de la empresa en base a la situación comunicacional.
- d) Realizar un diagnóstico de las estrategias y herramientas comunicacionales utilizadas al interior de Bunky con el fin de evaluar su funcionamiento y su efectividad.

Metodología

La metodología utilizada para realizar la investigación en la empresa BUNKY consistió en la aplicación de métodos cualitativos y cuantitativos. Se aplicaron técnicas como encuestas, entrevistas personales y observación con el fin de indagar en aspectos como la misión, visión, valores, sistema de identidad visual, herramientas y canales de comunicación, clima laboral, percepción sobre los jefes de área, entre otras cosas más, con el objetivo de clarificar el panorama en cuanto al manejo de comunicación interna para mejorar los procesos y potencializar la comunicación entre jefes, empleados y departamentos.

Para esto se realizaron dos entrevistas a profundidad con el Dir Com, José Ricardo Herrera, y al encargado de Producción, Sabino Gurumendi, con el propósito de tener una visión más amplia sobre la realidad de la empresa desde el punto de vista y experiencia de ambos profesionales. Así mismo, se preguntó a los empleados de qué manera les gustaría que la empresa mejorará y si tienen alguna recomendación, obteniendo alrededor de 41 respuestas abiertas. Por otra parte, se sacó una muestra de 74 personas de una población global de 264 subordinados para aplicar una encuesta cualitativa y obtener respuestas precisas.

DEPARTAMENTO	MUESTRA
Administrativo	15
Mantenimiento	3
Administrativo Producción	2
Bodega Producto Terminado	10
Mano de Obra Directa	27
Control de Calidad	3
Modelaje	2
Mano de Obra Indirecta	2
Hitex	6
Bodega Materia Prima	3
TOTAL	74

Margen: 10%
Nivel de confianza: 95%
Poblacion: 264

Tamaño de muestra: 71

Ecuacion Estadistica para Proporciones poblacionales

$$n = \frac{z^2(p*q)}{e^2 + \frac{(z^2(p*q))}{N}}$$

n= Tamaño de la muestra
 z= Nivel de confianza deseado
 p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)
 q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)
 e= Nivel de error dispuesto a cometer
 N= Tamaño de la población

Diagnóstico y resumen ejecutivo de resultados

Resumen de datos cualitativos

Se preguntó a los empleados qué recomendación darían a la compañía para mejorar la relación entre empresa y empleados. Estas respuestas son anónimas. Algunos de los comentarios fueron que les gustaría que mejore la comunicación y que se creen espacios de reuniones y charlas para capacitar al personal. También se pidió que haya un trato respetuoso a todos los colaboradores por igual, respetando los derechos humanos que los amparan. Se sugirió que hayan más y mejores canales de comunicación con el fin de proyectar una imagen interna coherente con la empresa. También, implementar un plan de comunicación eficiente para que todos los miembros de la organización conozcan todos los aspectos importantes y se identifiquen con el lugar en el que trabajan. Así mismo, se sugirió que existan motivaciones permanentes y una escucha activa para todos los empleados, no solo al área administrativa. Se pidió que el gerente tenga más acercamientos con la gente y comparta tiempo con planta, a través de capacitaciones o actividades extracurriculares. En general, los empleados solicitaron recibir más capacitaciones y talleres para mejorar su trabajo y tener una mayor comunicación entre departamentos para que los antiguos y nuevos se adapten e integren. Motivar al

personal para que se sienta un ambiente familiar, promoviendo el orden, siendo tolerantes y trabajando en equipo.

Por otra parte, se realizó una entrevista cualitativa al director de comunicación, José Herrera, y al encargado de producción, Sabino Gurumendi, con el fin de conocer cómo se manejan los procesos internos y evaluar el estado de la comunicación en Bunky. Herrera nos comentó que la empresa está en una etapa de cambios en la que se harán algunas mejoras en cuanto a identidad corporativa y comunicación interna, es por esto que se está creando una nueva misión y visión, valores, filosofía y un manual de identidad visual para mejorar el uso de la marca. Además, nos comentó que se realizarán propuestas en cuanto al uso de uniformes y el ambiente de trabajo con el fin de posicionar más la marca y crear un ambiente moderno y atractivo para trabajar. Por otro lado Gurumendi, nos facilitó un recorrido por la planta de producción de los zapatos Bunky, en donde explicó cómo se manejan las líneas de producción, los horarios de trabajo de la gente, los recesos y hasta las actividades extracurriculares que realizan, como por ejemplo, jugar fútbol después del trabajo.

Resumen de datos cuantitativos

A continuación se presentan los resultados de la encuesta elaborada con tácticas de investigación cuantitativa que se llevó a cabo en las instalaciones de INDUCALSA al personal de la fábrica con el fin de conocer el estado de la comunicación en la empresa.

Pregunta 1. ¿Cuál de las siguientes opciones es el enunciado de misión de Bunky?

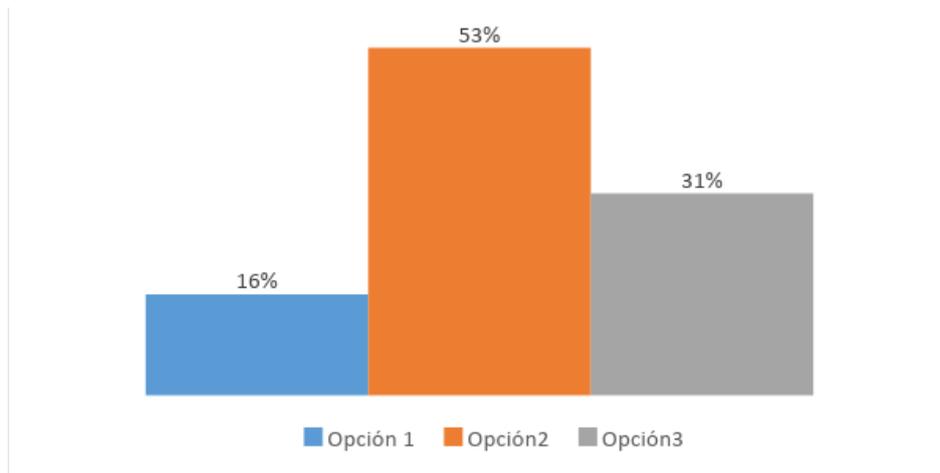


Gráfico No. 1 Misión

La empresa no cuenta con una misión establecida, por lo que se propuso a los colaboradores tres opciones de las que deberían escoger aquella con la que más se sintieran identificados. El resultado global de la muestra obtenida fue que el 53% de los encuestados escogieron el literal b) siendo la mayoría. La opción escogida fue: "ofrecemos alternativas únicas de calzado para mejorar la calidad de vida de nuestros socios de negocios con confort y bienestar. En Bunky nos guía la pasión por dejar huella en el cliente dando un paso más cada día." Se considera que esta alternativa de misión va acorde a la identidad corporativa y al eje de negocio pues se enfatiza en la calidad del calzado, mejorar la calidad de vida de los clientes, ofrecer confort y bienestar y dejar una huella en quienes usan la marca.

Pregunta 2. ¿Cuál de las siguientes opciones es el enunciado de misión de Bunky?

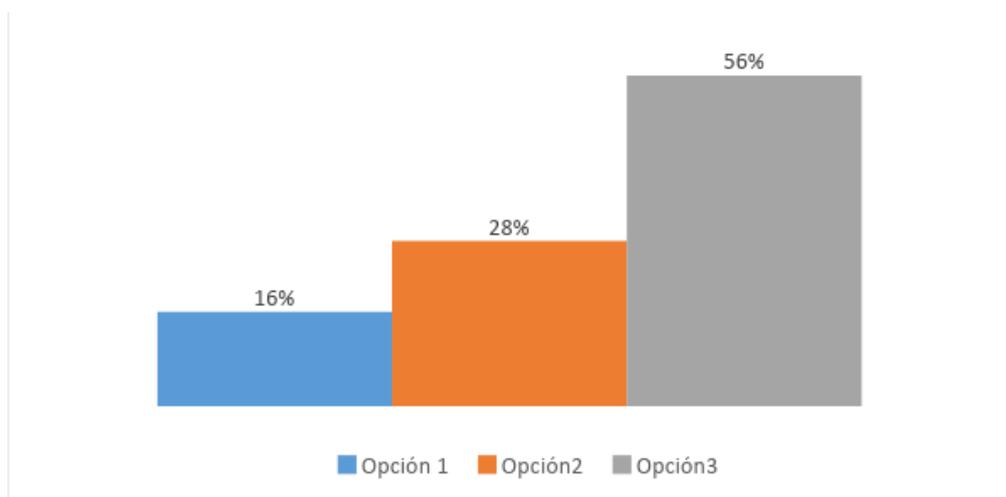


Gráfico No. 2 Visión

Bunky no cuenta con una visión establecida por lo que se propusieron tres opciones a los colaboradores. El 56% de los empleados escogieron la opción 3: "ser el reflejo de la excelencia de nuestro trabajo y ofrecer productos de calidad que satisfagan las necesidades de nuestros clientes tomando iniciativas e innovando cada día." Esta visión se ajusta a los objetivos de la institución de ser los mejores y demostrar la calidad de su trabajo y productos a través de ideas innovadoras que satisfagan las necesidades de los clientes en cuanto a comodidad, estilo y moda.

Pregunta 3. Identifique los valores de Bunky

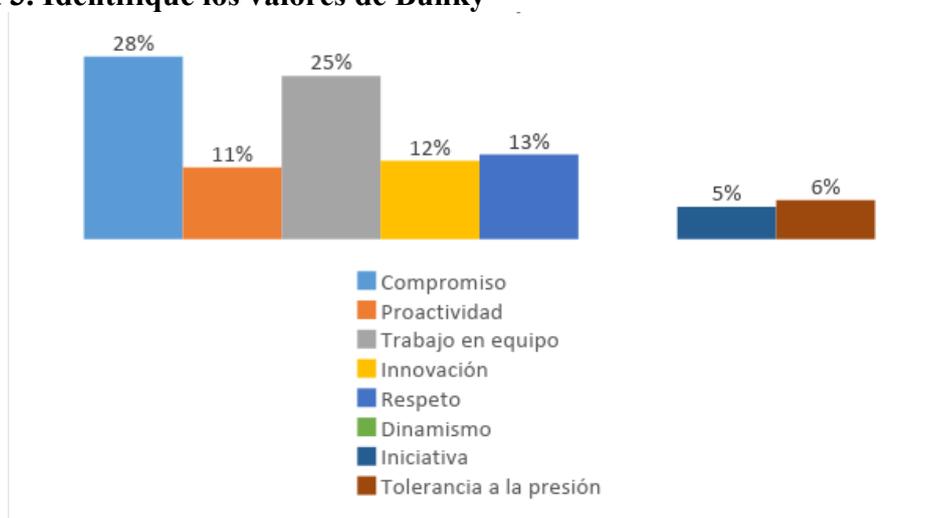


Gráfico No. 3 Valores

La organización no cuenta con valores estipulados, por lo que se preguntó a la gente con cuáles de estos valores se sentían más identificados en base a la cultura organizacional e identidad corporativa que se percibe en la institución. Los cuatro valores más escogidos fueron: compromiso con 28%, trabajo en equipo con 25%, respeto con 13% e innovación con 12%. Sin duda, se puede decir que estos valores son completamente acertados y se relacionan con la filosofía que la compañía propone que es "dejo huella en el cliente, tengo pasión por lo que hago, doy un paso más." Se puede notar que existe mucho compromiso por parte de los empleados y esto se ve reflejado en la fidelidad de cada uno de ellos y los años de trabajo que llevan en la empresa. Así mismo, existe mucho trabajo en equipo para poder desarrollar cada una de las actividades, respeto que es imprescindible entre compañeros para generar un buen ambiente de trabajo e innovación por su cualidad de inventar y diseñar nuevos modelos.

Pregunta 4. Identifique los colores corporativos de Bunky

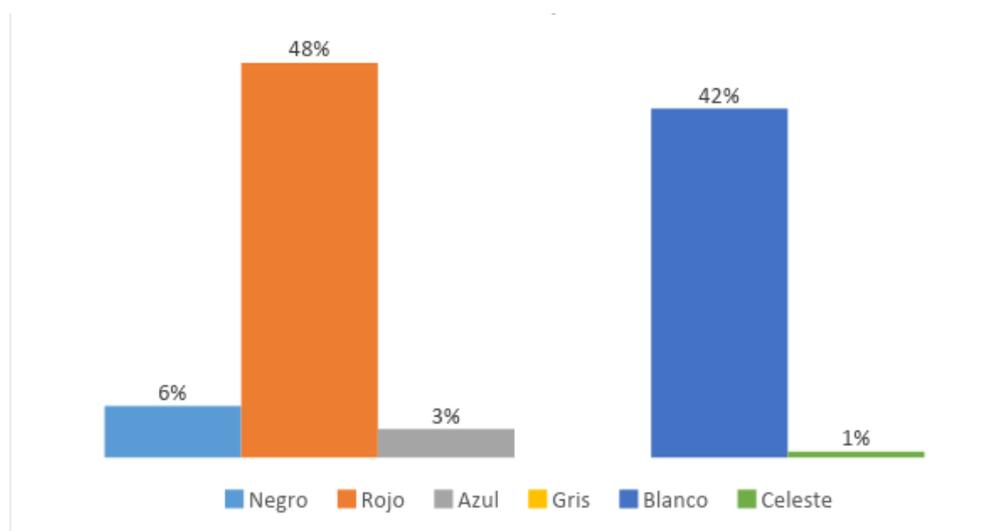


Gráfico No. 4 Colores corporativos

En la pregunta 4 se evaluó el nivel de conocimiento de los colores corporativos de Bunky, los cuales son rojo, blanco y negro. Debido a que en Bunky no se han visto iniciativas que se concentren en la promoción del sistema de identidad visual, los colaboradores tienen dificultad identificando los colores corporativos de la marca. El logotipo de Bunky es de color rojo, es por ello que el 48% de las respuestas localiza al rojo como color corporativo y

al blanco en un 42% por el uso del logotipo sobre fondos blancos y rojos. A pesar de que un 90% de las respuestas localizan correctamente al rojo y al blanco como colores .

Pregunta 5. Herramientas de comunicación más frecuentes

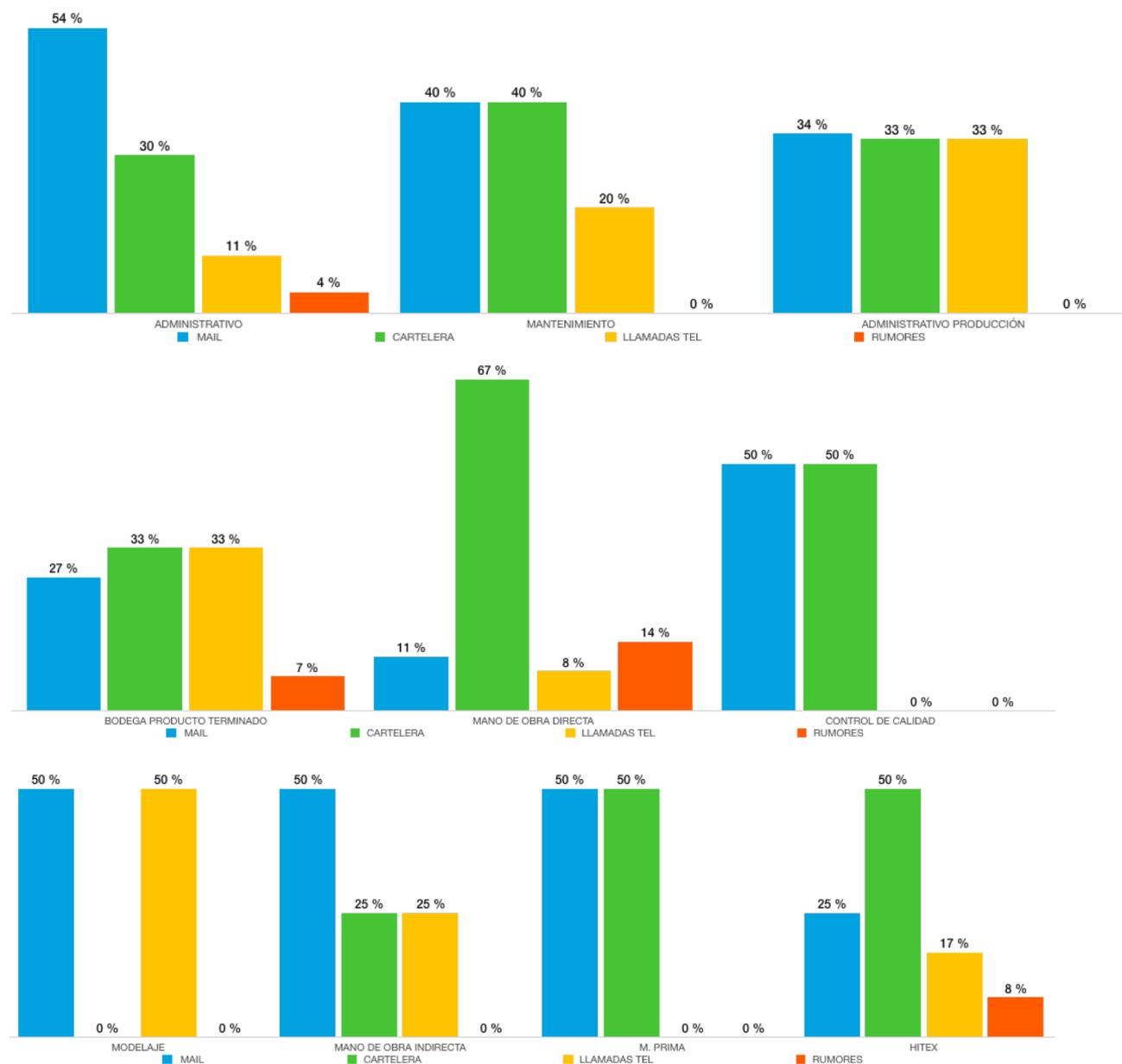


Gráfico No. 5 Herramientas más frecuentes

Para esta sección del cuestionario se decidió hacer un análisis por departamentos debido a que la comunicación con ciertos departamentos se establece a partir de distintas herramientas.

A continuación se definen las herramientas más utilizadas por departamento:

- Administrativo: con un 54% de las respuestas, el correo electrónico es la herramienta principal de comunicación en el área administrativa. Esto se debe a que los comunicados que se emiten desde vicepresidencia y RRHH se difunden a través de esta plataforma hacia este departamento porque el personal tiene acceso permanente a su computadora personal. Por otro lado, el 30% de las respuestas indica que la cartelera Fase informativa es la segunda herramienta más utilizada, tiene un menor porcentaje de impacto puesto que la circulación por los pasillos en este departamento es reducida en comparación a las otras áreas de la empresa. Hay un índice bajo, sin embargo relevante, de personas que indican que el rumor es un medio a través del cual se les transmite información.
- Mantenimiento: En el área de mantenimiento tanto el correo electrónico como la cartelera Fase informativa se califican como las principales herramientas de comunicación (ambos con 40% de las respuestas). Por otro lado se da un porcentaje significativo de uso de llamadas telefónicas como medios de notificación hacia el personal con el 20% de respuestas que indican su relevancia como herramienta de comunicación.
- Administrativo producción: en este departamento tanto el correo electrónico como las llamadas telefónicas y la cartelera Fase informativa se califican con la misma relevancia en términos de su uso para la comunicación.
- Bodega de producto terminado: En este departamento como en otros departamentos se califica a las llamadas telefónicas, a la cartelera Fase informativa y al correo electrónico con porcentajes similares. En este caso el correo tiene menor relevancia (27% frente al 33% de las otras herramientas). En esta área se indica que un 7% de la comunicación se atribuye a la circulación de rumores, es necesario evaluar la información que se transmite en las otras herramientas en cuanto a claridad y velocidad de transmisión con el fin de monitorear la incidencia de los rumores en el personal del departamento.

- Mano de obra directa: en el área de producción con mayor cantidad de personal se indica que la herramienta más utilizada es la cartelera Fase informativa con un 67% de uso frente al correo electrónico y las llamadas telefónicas. Este departamento es el que reporta una mayor incidencia del rumor en la circulación de la información con un 14%, este porcentaje es incluso mayor al de las llamadas y el correo electrónico. Se necesita reforzar el uso de las herramientas alternativas para reducir la circulación de rumores y potenciar la transmisión de información más importante
- Control de calidad: en este departamento se califica de igual manera a la cartelera Fase informativa y al correo electrónico. No se reporta que haya circulación de rumores y no se utilizan las llamadas telefónicas como medio para el reporte de comunicación oficial con el departamento.
- Modelaje: en este departamento se reporta el mismo porcentaje de uso del correo electrónico y de llamadas telefónicas para comunicar información oficial. En esta área no hay carteleras Fase informativas y no se tiene circulación de rumores.
- Mano de obra indirecta: en este departamento se califica al correo electrónico como la herramienta principal de comunicación con un 50% de uso. Se reporta que el 25% de la comunicación ocurre a través de la cartelera Fase informativa, lo mismo sucede con las llamadas telefónicas.
- Bodega de materia prima: en la bodega de materia prima el personal sólo utiliza al correo electrónico y la cartelera Fase informativa como fuente de información oficial de la empresa
- Hitex: En este departamento la herramienta que prevalece es la cartelera Fase informativa con un 50% de uso frente al correo electrónico (25%) y las llamadas telefónicas (17%). En este departamento se reporta que hay una circulación de rumores significativa en comparación a otras áreas.

Pregunta 6. Calificación de las herramientas

HERRAMIENTAS	CALIFICACIÓN
Mail corporativo	4
Cartelera Fase informativa	4
Llamadas telefónicas	3

Gráfico No. 6 Calificación de las herramientas

Tabla 2 Calificación de herramientas de comunicación

Con el fin de evaluar cómo percibe el público interno a la eficacia de cada herramienta se pidió que calificaran a cada una de ellas en una escala del 1 al 5. Se demostró que el correo electrónico corporativo y las carteleras Fase informativas son las herramientas de comunicación más utilizadas y más eficientes en cuanto a la transmisión de información oficial. Las llamadas telefónicas tuvieron una menor puntuación, esto se debe a que las llamadas siempre van a generar conversaciones distintas según los participantes en la llamada y por lo tanto se pierde la consistencia de la información entre colaborador y colaborador. Ninguna herramienta fue calificada con una nota sobresaliente, aquello indica que es necesario potenciar dichas herramientas a través del monitoreo de la información que se transmite y las estrategias con las que se lo hace.

Pregunta 7. Funciones más utilizadas del correo electrónico

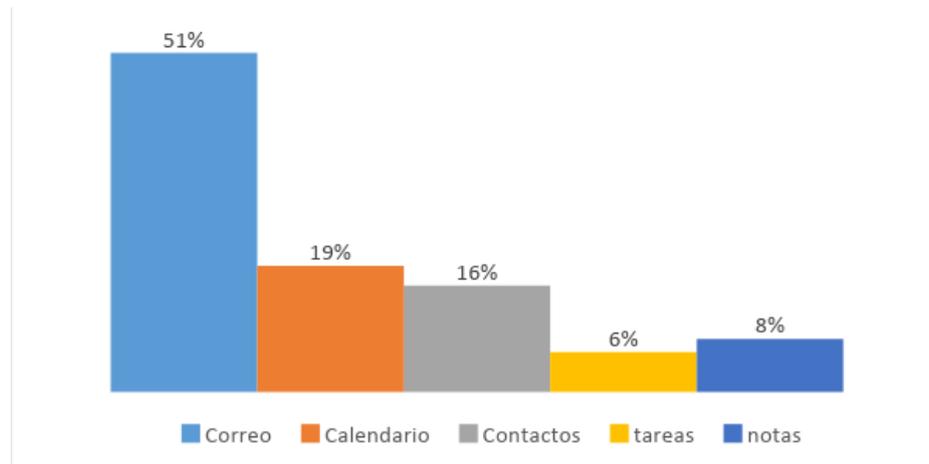


Gráfico No. 7 funciones del correo electrónico

Siendo el correo electrónico la herramienta de mayor uso en la empresa en términos generales, se evaluó cuáles de las funciones del mismo son las que más se utilizan para la transmisión de información a través del mismo. En Bunky se trabaja con la plataforma de outlook como correo electrónico corporativo. Esta plataforma cuenta con funciones adicionales a la de envío y recepción de correos, dichas funciones son las notificaciones de eventos a través del calendario, la sincronización constante de nuevos contactos de individuos tanto internos como externos, un administrador de tareas y un bloc de notas personal. A pesar de contar con varias funciones, el personal de Bunky reportó que el 51% de el uso que le dan al mail corporativo es el de envío y recepción de mensajes. Tan sólo el 19% reportó utilizar la función de calendario para agendar reuniones al interior de la empresa.

Pregunta 8. Información que más circula en el correo

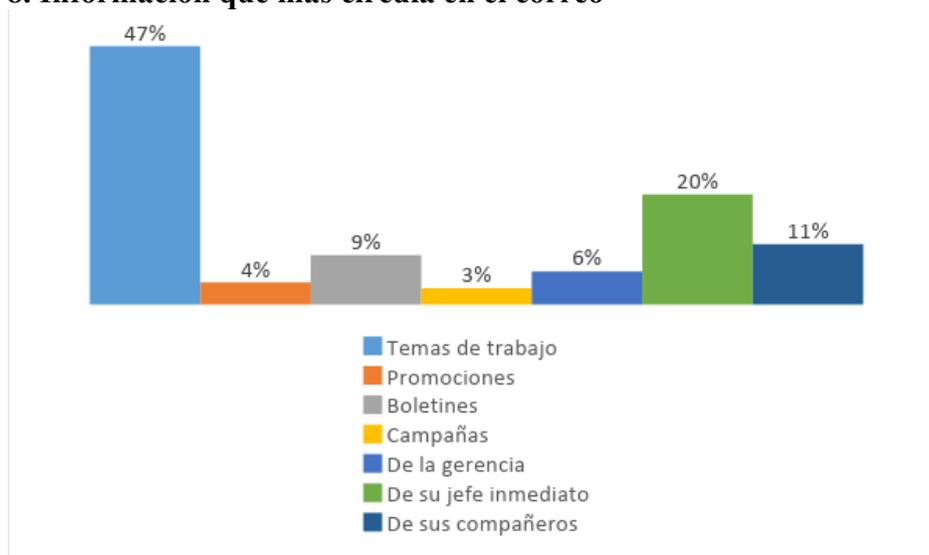


Gráfico No. 8 información que más circula en el correo

Se evaluó el tipo de información que más reciben los colaboradores en el correo corporativo con el fin de determinar la naturaleza de la comunicación entre la empresa y los mismos. Se determinó que el 47% de los mensajes enviados y recibidos es de temas referentes al trabajo, seguido de notificaciones del jefe inmediato con un 20% y un 11% de correos electrónicos que contienen información varia entre compañeros del departamento. Apenas el 6% de la información proviene de gerencia, lo que deja un espacio de apenas 16% de la comunicación para temas alternativos al trabajo como lo son boletines, aplicación de campañas de comunicación externa y reconocimiento a los colaboradores de la empresa.

Pregunta 9. Información que le gustaría recibir

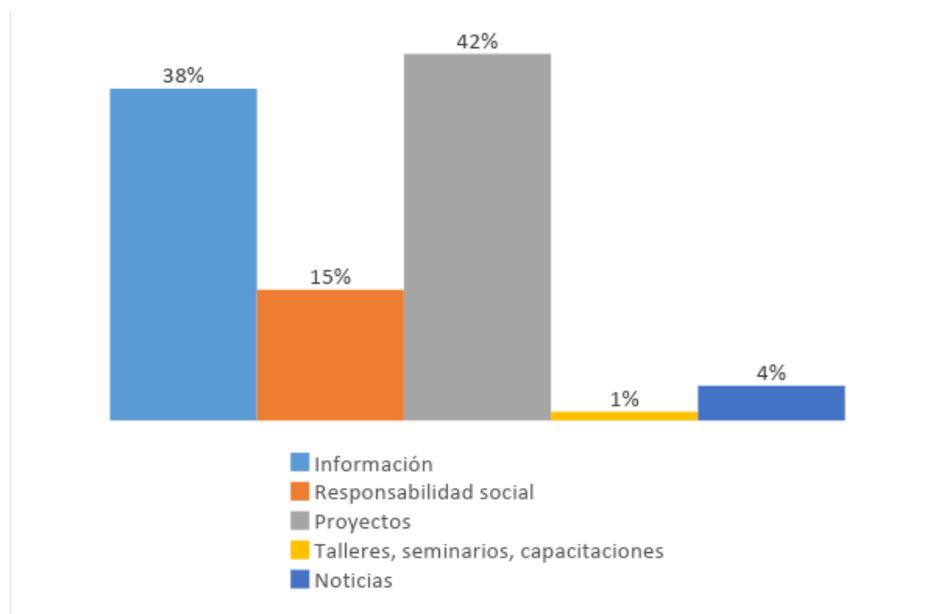


Gráfico No. 9 Información que le gustaría recibir

Adicionalmente se consultó el tipo de información que a los colaboradores les gustaría recibir por demás de los temas referentes al trabajo. El 42% de los encuestados indicó que le gustaría recibir información sobre los proyectos de la empresa a nivel nacional. El 38% de las respuestas indica que les gustaría recibir información acerca de las operaciones de la marca tanto al interior como al exterior de la empresa. Este tipo de información fomenta el sentido de pertenencia de los colaboradores con la marca y al ir de la mano con un refuerzo constante de la identidad visual contribuirán a la construcción de la identidad de Bunky al interior de la empresa.

Pregunta 10. Herramientas de comunicación más frecuentes

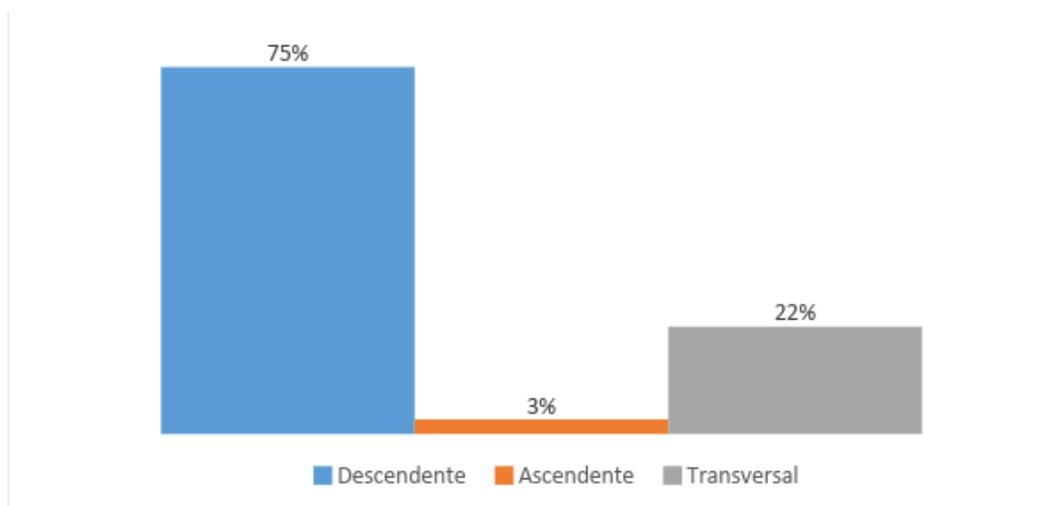


Gráfico No. 10 Dirección de la comunicación

Con el fin de conocer el nivel de participación e involucramiento del personal en el flujo de comunicación entre colaboradores y sus superiores, se pidió que el personal indicará en qué dirección fluye la comunicación dentro de la empresa. En una evaluación general se determinó que el 75% de la comunicación ocurre de forma descendente mientras que apenas el 3% de la información fluye de forma ascendente. Es importante recalcar que el 22% de la comunicación en general ocurre entre departamentos.

Pregunta 11. Herramientas de comunicación descendente recomendadas

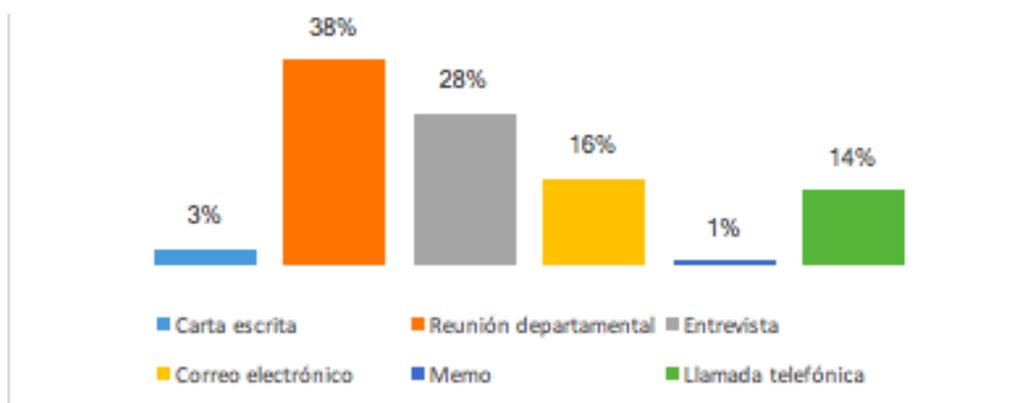


Gráfico No. 11 Herramientas de comunicación descendente

Al tener en cuenta que el flujo de comunicación de la empresa es en su mayoría descendente, se evaluaron herramientas alternativas que permitan el flujo de comunicación no

sólo de manera ascendente sino también de forma transversal. El medio más recomendado por los colaboradores para fomentar un flujo de comunicación ascendente fueron las reuniones departamentales con un 38% de las respuestas. A este resultado le siguen entrevistas realizadas por parte de la empresa a los empleados con el fin de conocer sus opiniones acerca de diversos temas dentro del ambiente organizacional de Bunky. También se seleccionaron al correo electrónico y a las llamadas telefónicas como herramientas que puedan servir a este fin.

Pregunta 12. Ha realizado sugerencias

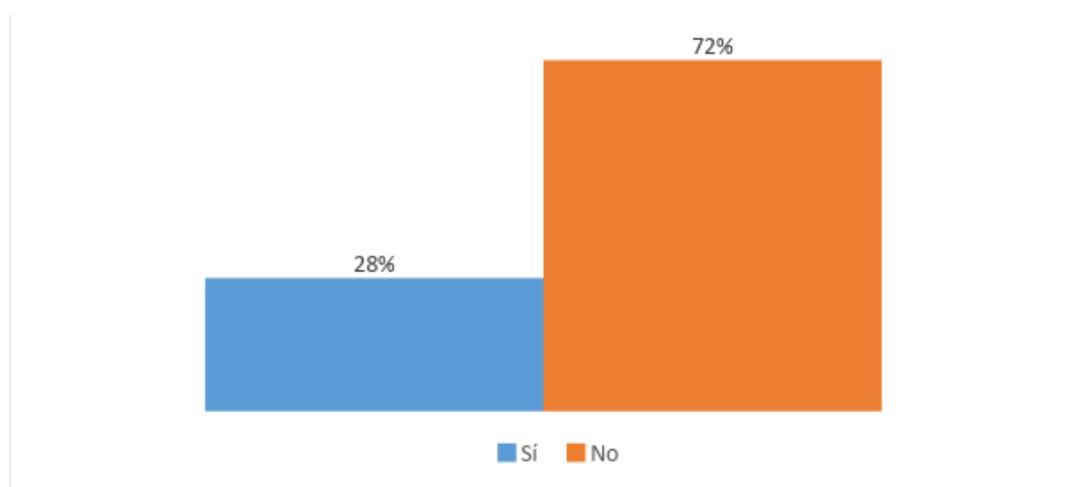


Gráfico No. 12 Ha realizado sugerencias

Como parte de la evaluación del espacio de participación que tienen los empleados en la empresa se consultó si en alguna ocasión habían realizado una sugerencia a algún superior. Apenas el 28% de los colaboradores de Bunky ha hecho una sugerencia u observación a alguno de sus superiores, ya fuera a través de las herramientas de la organización o de manera informal.

Pregunta 13. ¿A quién se le hacen las sugerencias?

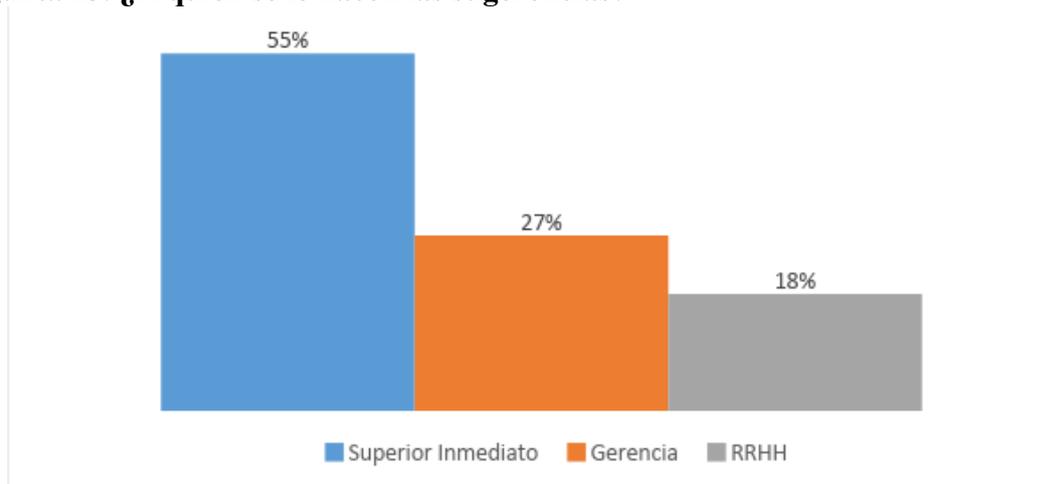


Gráfico No. 13 ¿Quién atiende las sugerencias?

Se cuestionó a los empleados si alguna vez han realizado alguna sugerencia y si su respuesta fue "sí", a quién se han dirigido. La mayoría con un 55% mencionó que han hecho sugerencias al superior inmediato que son los jefes de departamento o quienes controlan las líneas de producción. El 27% respondió haber hecho sugerencias a la gerencia de la empresa y el 18% restante dijo que se dirigió al departamento de recursos humanos.

Pregunta 14. Nivel de satisfacción con la respuesta que tuvo

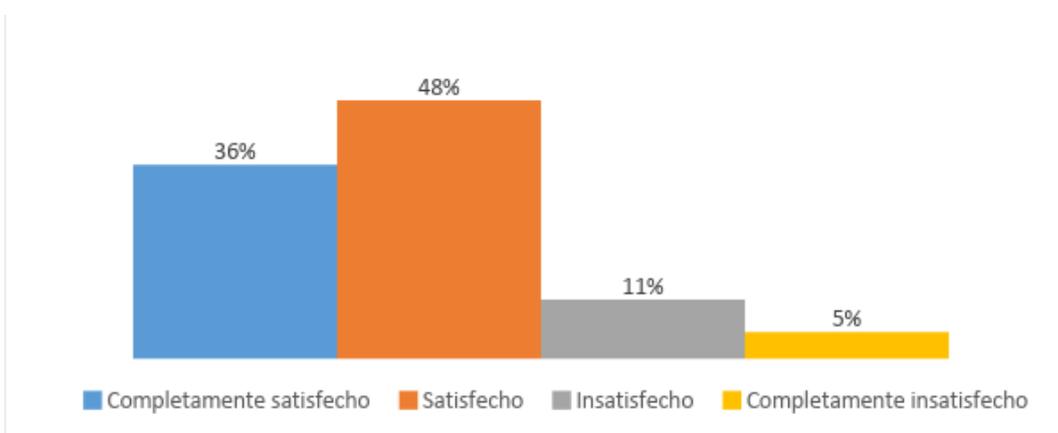


Gráfico No. 14 Nivel de satisfacción con la respuesta

Según el análisis general de satisfacción con las respuestas que han obtenido los empleados por parte de sus superiores señalan que hay un 48% de personas satisfechas y un 36% quienes están completamente satisfechos. Este es un buen indicador de que existe una comunicación en la que si hay respuesta y hay canales que permiten la relación entre jefes y

subordinados. Algunas de las sugerencias de los empleados fueron que les gustaría ser más escuchados, pero en base a este análisis cualitativo los porcentajes muestran que, en general, ha habido una buena respuesta por parte de los jefes pues solamente un 16% restante no ha quedado satisfecho. Sin duda, es algo que se puede mejorar para potencializar la comunicación y canales.

Pregunta 15. Indique si la información que circula cumple con cada una de las siguientes cualidades

Pregunta 15.a. Actualizada

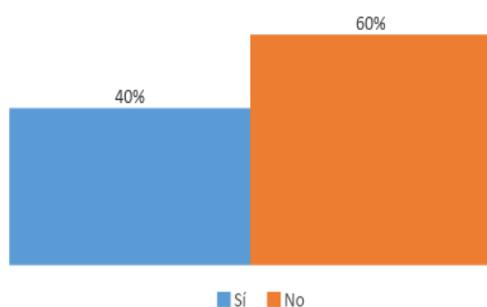


Gráfico No. 15 Actualizada

Pregunta 15.b. Relevante

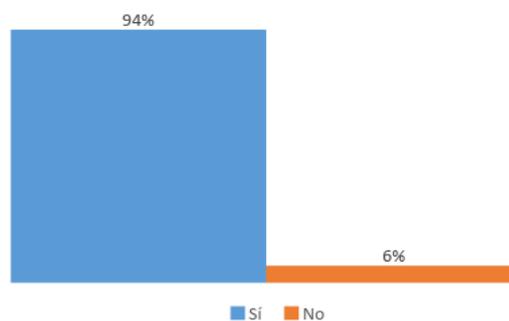


Gráfico No. 16 Relevante

Se cuestionó si la información que circula en Bunky es actualizada en carteleras, mail corporativo u otros medios. El 60% de los encuestados respondieron que no es actualizada, lo que hace un llamado de atención pues debería haber un flujo de comunicación constante en el que la información esté al día y sea realmente útil para los empleados. Por otro lado, el 94% de los empleados consideran que la información que se emite si es relevante, lo que muestra que están pendientes a lo que se difunde y comunica.

15.c. La información que circula en Bunky es suficiente

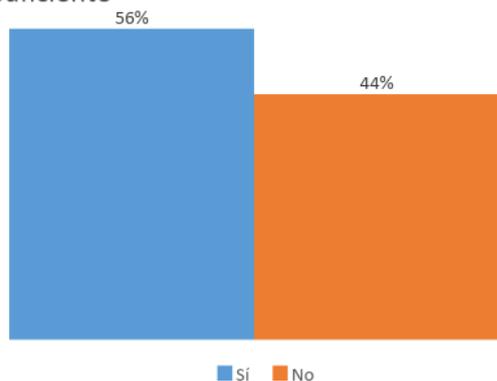


Gráfico No. 17 Suficiente

15.d. La información que circula en Bunky es fiable

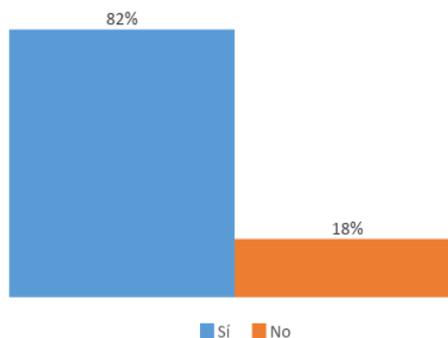


Gráfico No. 18 Fiable

También se preguntó si la información que circula es suficiente, obteniendo una respuesta positiva del 56%. Además si se considera que es fiable, con una respuesta del 82% con si. A pesar de que la gente haya respondido positivamente a estas preguntas se puede decir que hace falta más información a través de herramientas que sean mucho más asertivas que las ya existentes.

Pregunta 16. Defina las características que definen su trabajo en Bunky

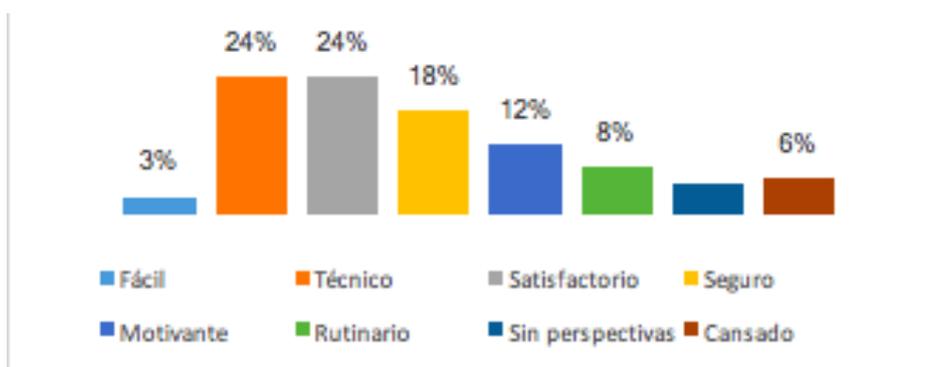


Gráfico No. 19 Características de trabajo

Se pidió a los colaboradores que calificaran su trabajo con tres palabras que mejor describieran sus actividades. Las tres principales que resaltan en el resultado son técnico, satisfactorio y seguro, lo que es bastante positivo pues a pesar de ser un trabajo bastante técnico y repetitivo, lo empleados se sienten satisfechos y seguros, debido a la buena

aplicación de las normativas de salud ocupacional. Hay un pequeño porcentaje que escogió sin perspectivas, rutinario y cansado, lo que da una noción de las áreas en las que se puede hacer un reforzamiento para cambiar esta percepción sobre el trabajo que realizan en Bunky.

Pregunta 17. Cualidades necesarias en el ambiente de trabajo

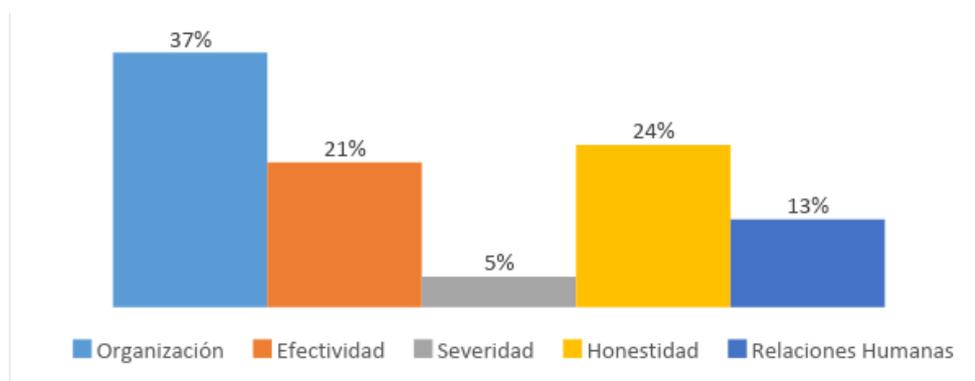


Gráfico No. 20 Cualidades de trabajo

Es importante conocer cuales son los aspectos que los empleados consideran fundamentales para tener un buen ambiente de trabajo. Entre estos hubieron tres que resaltaron más. Organización con un 37%, honestidad con un 24% y efectividad con un 21%. Ciertamente, para el tipo de trabajo que se realiza en Bunky se requiere mucho de organización y limpieza en el puesto de trabajo, sobretodo para planta. También debe haber siempre gente honesta que sea imparcial y haga su trabajo con claridad. De la misma forma, el trabajo debe ser efectivo para obtener buenos resultados. Sin olvidar que las relaciones humanas también son importantes para tener un buen ambiente que sea amigable y permita el óptimo desarrollo profesional y personal de los colaboradores.

CAMPAÑAS INTERNAS BUNKY

Objetivo General

Establecer cuatro campañas para la comunicación interna que brinden soluciones estratégicas a los problemas a nivel de identidad organizacional, canales y herramientas de comunicación dentro de la empresa Bunky-Inducalsa.

Objetivos Específicos

Los siguientes objetivos se basan en cuatro problemáticas detectadas dentro de la comunicación de Bunky.

- a) Inculcar en el 100% de los colaboradores la identidad característica de Bunky y así crear un sólido sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa.
La campaña tendrá una duración de 1 mes con, con Fase informativa de 6 meses.
- b) Reestructurar el uso de las herramientas de comunicación y posicionar nuevas herramientas que motiven a la acción de los colaboradores en pro del ambiente organizacional.
- c) Lograr en un 80% de los colaboradores que tomen la iniciativa para comunicar en su área y en la empresa, esto a través de la reactivación de los canales ascendente y transversal de Bunky. Duración de 1 mes con Fase informativa indefinida en la implementación de las herramientas propuestas.
- d) Incorporar elementos visuales, informativos que promuevan el conocimiento de la imagen de la marca Bunky dentro del público interno. Lograr el reconocimiento de los rasgos físicos de la marca en un 100% de los colaboradores.

Tema de campaña

“NACIÓN BUNKY”

En vista de las problemáticas detectadas a nivel de identidad y comunicación, resulta pertinente implementar una campaña global interna que abarque la solución de los problemas desde un mismo mensaje corporativo. Se propone a la campaña **NACIÓN BUNKY** como medio de incursión en los distintos frentes que necesitan refuerzo en temas de comunicación. La campaña se enfocará en crear identidad e integración en los empleados, esto a través de una línea comunicacional cohesiva que tendrá la duración 4 meses con Fase informativa permanente.

Cuadro de Resumen de campañas

CAMPAÑA	FASE	MENSAJE	TÁCTICA	CRONOGRAMA
IDENTIDAD: Ciudadano Bunky	FASE EXPECTATIVA	<i>Todos somos Bunky</i>	Gafetes con el nombre y el área del ciudadano. Introducción de la mascota	Mayo
	FASE INFORMATIVA	<i>Un ciudadano Bunky: deja huella en el cliente, tiene pasión por lo que hace, da un paso más</i>	Introducción de cartelera Fase informativa seccionada, habladores en puestos de trabajo, placas de misión, visión y políticas de calidad. Ciudadano bunky ejemplar	Mayo
	FASE INFORMATIVA	<i>Ciudadano Bunky ejemplar, entérate</i>	Boletín informativo mensual: digital e impreso	Mayo
IDENTIDAD VISUAL: Bunky compañero	FASE EXPECTATIVA	<i>Avenidas de valor</i>	Rotulación temporal de pasillos con avenidas que fomentan los valores	Junio
	FASE INFORMATIVA	<i>Tu barrio Bunky</i>	Rotulación de las áreas de trabajo .	Junio
	FASE INFORMATIVA	<i>Siempre primero, ciudadano Bunky</i>	Chaleco institucional y zapatos Bunky de uso obligatorio	Junio
HERRAMIENTAS: Construye Bunky	FASE EXPECTATIVA	<i>¿Y tú cómo dejas huella?</i>	Huellas de pisadas en los pasillos de alta circulación	Julio
	FASE INFORMATIVA	<i>Vamos paso a paso</i>	Café-Reunión semanal/quincenal de área. Sistema de sugerencias	Julio
	FASE INFORMATIVA	<i>Tu pasión construye una nación</i>	Premiación a las sugerencias más destacadas	Julio
CANALES: Nace Nación Bunky	FASE EXPECTATIVA	<i>Bunky renace: Nación Bunky</i>	Invitación a la fundación de la nación	Agosto
	FASE INFORMATIVA	<i>Construye tu Nación Bunky</i>	Gymkhana empresarial y torre Bunky	Agosto
	FASE INFORMATIVA	<i>Disfruta tu Nación Bunky</i>	Grupo privado de facebook, fotografías, logros	Agosto

Tabla 3 Resumen de campañas

Campaña #1

Problema

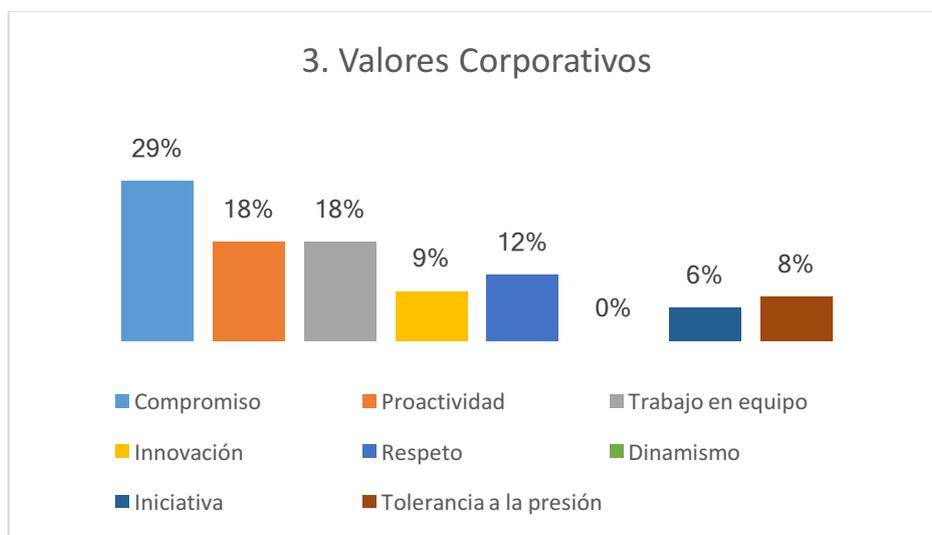


Gráfico No. 21 Valores corporativos

Bunky se rige por una clara filosofía orientada hacia la satisfacción del cliente a través de la calidad. Los pilares de la filosofía de Bunky “Doy un paso más, Pasión por lo que hago y dejo huella en el cliente” se ven reflejados en todos los aspectos de la identidad: misión, visión, valores, política de calidad, objetivos de calidad. Es por ello que esta campaña plantea el posicionamiento de los elementos de la identidad corporativa desde la filosofía de la marca e introduce un nuevo elemento de la identidad, la mascota empresarial “Guido”.

Objetivo específico

Inculcar en el 100% de los colaboradores la identidad característica de Bunky y así crear un sólido sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa. La campaña tendrá una duración de 1 mes con, con Fase informativa de 6 meses.

Nombre de campaña

“Ciudadano Bunky”

Estrategia y tácticas**Fase expectativa**

Mensaje: Todos somos Bunky

Estrategia

Introducción de la mascota institucional “Guido” el león. La mascota será el vocero de los elementos de la identidad corporativa comunicará principalmente a la filosofía, los valores, la misión y la visión. Guido es el ciudadano Bunky ejemplar

Táctica

Entrega de gafete de “ciudadano Bunky” a todos los empleados, en el empaque, Guido los invita a ser ciudadanos Bunky como él

Público

Todos los colaboradores de la empresa

Fase informativa*Mensaje:*

Un ciudadano Bunky: deja huella en el cliente, tiene pasión por lo que hace y da siempre un paso más.

Estrategia:

Posicionamiento de los elementos de la identidad corporativa a través de Guido. Se creará sentido de pertenencia en los empleados seleccionando al empleado del mes. El empleado del mes será seleccionado según su cumplimiento con el valor del mes, de esta forma se posicionan también a los valores del mes. En una reunión mensual con los jefes de área se postularán a los candidatos que mejor representen al valor del mes.

Táctica:

Comunicación de la identidad a través de la nueva cartelera Fase informativa, habladores, correo electrónico y placas permanentes con misión, visión y políticas de calidad

Público:

Colaboradores de la empresa en general

Fase recordación

Mensaje: Ciudadano Bunky ejemplar, entérate

Estrategia

Se introducirá al boletín como herramienta de comunicación, por medio del mismo se promoverá al empleado del mes “Guido anuncia”, a los proyectos de la empresa con los clientes, se comunicarán los eventos del mes que viene y los logros del mes pasado.

Tácticas

Boletín informativo, Carteleras, Correo electrónico

Ficha de descripción del boletín corporativo como herramienta nueva

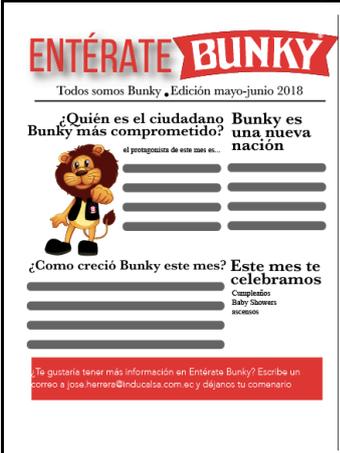
	NOMBRE	Boletín ¡Entérate!
	PÚBLICO	Colaboradores en general
	OBJETIVO	Comunicar los objetivos del mes, los logros del mes pasado, el empleado del mes, el valor del mes y los proyectos de ese período
DESCRIPCIÓN TÉCNICA	Cuenta con las 5 secciones detalladas en el objetivo, sus colores son, rojo, blanco y negro	
DESCRIPCIÓN COMUNICACIONAL	Los jefes y supervisores transmiten información organizada a los equipos laborales	
OBSERVACIONES	Frecuencia: mensual Evaluación de eficiencia: Como único responsable se señala el área de comunicación.	

Tabla 4 Ficha de herramienta, boletín

Público

Público corporativo general

Presupuesto y Cronograma

CAMPAÑA	FASE	ACTIVIDAD	DURACION	PRESUPUESTO
CIUDADANO BUNKY	FASE EXPECTATIVA	Entrega de gafetes	1ra semana mayo	Gafetes y caja \$2.50x 260= 650
	FASE INFORMATIVA	Nuevas carteleras, placas y habladores	3ra semana mayo	Carteleras \$90x5=450 Placas \$30x5=150 Habladores: \$5x10= 50
	FASE INFORMATIVA	Boletín informativo	5ta semana mayo	\$0.20x260= 50
TOTAL				\$1.350

Tabla 5 presupuesto campaña interna 1

Campaña #2

Problema

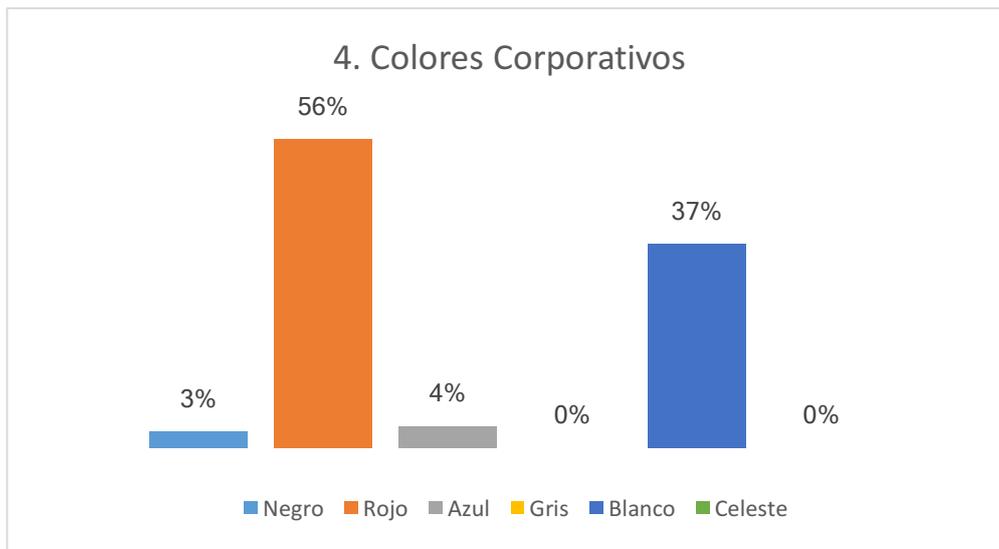


Gráfico No. 22 Colores corporativos

Objetivo específico:

Incorporar elementos visuales, informativos que promuevan el conocimiento de la imagen de la marca Bunky dentro del público interno. Lograr el reconocimiento de los rasgos físicos de la marca en un 80% de los colaboradores.

Nombre de campaña:

“Bunky compañero”

Estrategia y tácticas

Fase expectativa

Mensaje: Avenidas de valor

Estrategia :

Con la temática de ciudad a la que pertenece un ciudadano Bunky, ciudad que se convertirá más tarde en la nación Bunky, se hará una rotulación temporal de los corredores principales de la empresa como si estos fueran avenidas. La metáfora contribuye a la

construcción de un espacio de convivencia civilizado y crea Fase expectativa puesto que las avenidas llevarán por nombre los valores más destacados de Bunky ej: Av. Compromiso.

Estas avenidas conducirán al colaborador a la siguiente fase

Táctica

Rotulación de pasillos con banners que llevarán el nombre de la avenida

Público

Público general, clasificado por área

Fase informativa

Mensaje: Tu barrio Bunky

Estrategia:

Rotulación uniforme y definitiva de las áreas de la empresa para comunicar los aspectos visuales de marca a través una línea gráfica unificada. La rotulación por departamento tendrá una cabecera removible que dirá “Bienvenido al Barrio ‘nombre el área’ ”

Táctica:

Rótulos definitivos por departamento y por línea de producción.

Público:

Colaboradores específicos por área

Fase recordación

Mensaje

Siempre primero, ciudadano Bunky

Estrategia

El Gerente general de la empresa hará entrega de un chaleco térmico institucional y de un par de zapatos Bunky a cada empleado. Se establecerá el uso obligatorio de zapatos Bunky

para todas las áreas (con excepción de aquellas que requieran de calzado especial de seguridad), esto con el fin de cimentar la creación de identidad

Táctica

Entrega de Chaleco de la empresa y de un par de zapatos Bunky a cada empleado

Público

Público general clasificado por área.

Presupuesto y Cronograma

CAMPAÑA	FASE	ACTIVIDAD	DURACION	PRESUPUESTO
BUNKY COMPAÑERO	FASE EXPECTATIVA	Rótulos avenidas	1ra semana junio	\$15x6= 90
	FASE INFORMATIVA	Rótulos de fábrica con cabecera temporal	Todo junio	Rótulo departamental: \$15x10=150 Rótulo por línea de producción: \$10x20=200
	FASE INFORMATIVA	Chaleco y zapatos	Última semana de junio	Chaleco \$12x260: 3.120
	TOTAL			\$3.560

Tabla 6 presupuesto campaña 2

Campaña #3

Problema

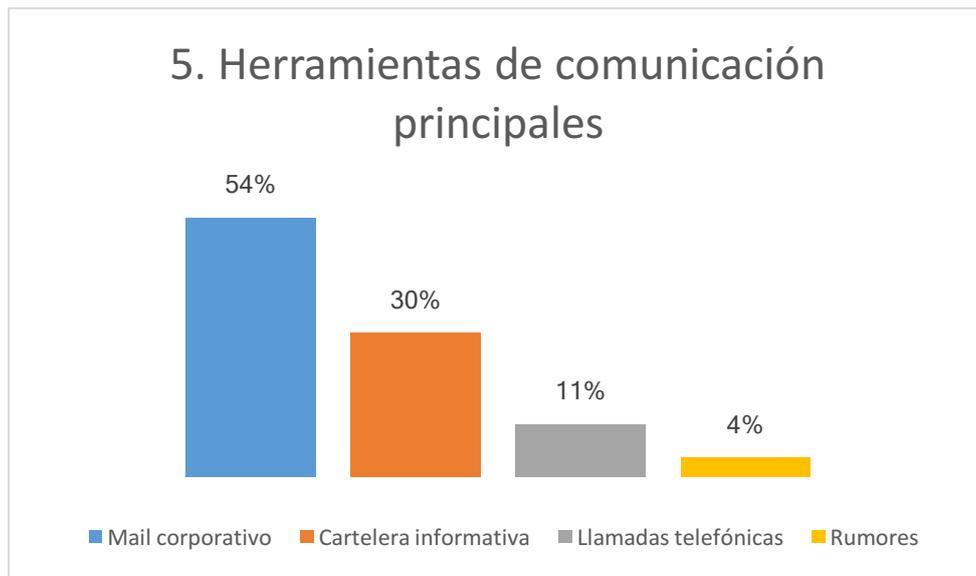


Gráfico No. 23 herramientas

El uso de las herramientas corporativas recae en más de un 54% de uso en el correo electrónico y el 30% en cartelera. Sumando un 84% esto ocasiona una saturación de las herramientas y una congestión de información. Para solución de este problema se proponen nuevas herramientas.

Objetivo específico

Reestructurar el uso de las herramientas de comunicación y posicionar nuevas herramientas que motiven a la acción de los colaboradores en pro del ambiente organizacional.

Nombre de campaña: Construye Bunky

Estrategia y tácticas:

Fase expectativa

Mensaje: ¿y tú cómo dejas huella?

Estrategia

Para crear Fase expectativa se hará una impresión adhesiva para el piso de los pasillos que tendrá un par de pisadas y dirá ¿y tú cómo dejas huella?

Táctica

Adhesivos de pisadas

Público

Operarios de planta

Fase informativa

Mensaje: Vamos paso a paso

Estrategia

El nombre de las fases de esta campaña hace alusión a los pilares de trabajo de Bunky es por esta razón que la segunda fase se llama vamos paso a paso. Consiste en la comunicación de los logros semanales/ quincenales, la información relevante que transmite gerencia y se da espacio a que los colaboradores interactúen con sus superiores en el espacio de reunión semanal. Esta herramienta consistirá en un conversatorio de temas de trabajo, se llevará a cabo durante el break y se ofrecerá café para los colaboradores. En la primera de estas reuniones se comunicará la iniciativa del sistema de sugerencias. Este estará abierto por un mes y dentro del mismo se realizará sugerencias ya sea para mejorar la productividad o para mejorar el ambiente laboral. Las remuneraciones más útiles y relevantes serán remuneradas

Táctica

Reuniones quincenales/semanales “vamos paso a paso”, Sistema de sugerencias

Público

Público general clasificado por área

Fase recordación

Mensaje: Tu pasión construye una nación

Estrategia

Premiación a las sugerencias más destacadas

Táctica

Entrega de premios en una ceremonia corta de reconocimiento, comunicación de los ganadores de la sugerencia a través del Boletín entérate

Público

Público General

Presupuesto y Cronograma

CAMPAÑA	FASE	ACTIVIDAD	DURACION	PRESUPUESTO
CONSTRUYE BUNKY	FASE EXPECTATIVA	Huellas de pisadas en los pasillos de alta circulación	1ra semana Julio	Adhesivos \$5x10=50
	FASE INFORMATIVA	Sistema de sugerencias	Todo julio	Buzón en madera \$50
	FASE INFORMATIVA	Premiación a las sugerencias destacadas	Última semana de julio	Bonos de \$100, \$50 y \$25 en Megamaxi
		TOTAL		\$275

Tabla 7 presupuesto campaña 3

Campaña #4

Problema

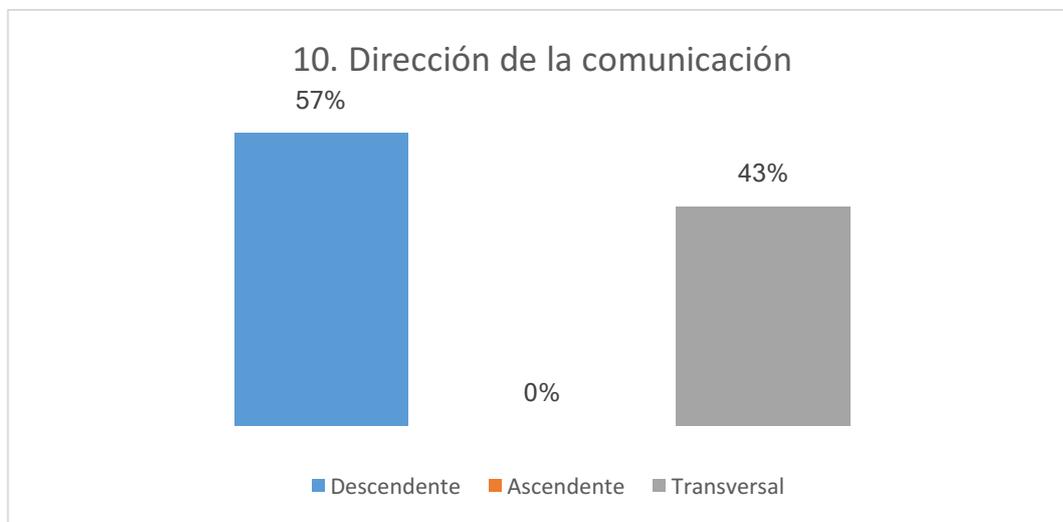


Gráfico No. 24 Dirección de la comunicación

El público general de la empresa percibe que no existe comunicación ascendente y la integración de departamentos es escasa puesto que no se han dado espacios de socialización e integración de los colaboradores.

Objetivo específico

Lograr en un 80% de los colaboradores que tomen la iniciativa para comunicar en su área y en la empresa, esto a través de la reactivación de los canales ascendente y transversal de Bunky. Duración de 1 mes con Fase informativa indefinida en la implementación de las herramientas propuestas.

Nombre de campaña: Nace la Nación Bunky

Estrategia y tácticas

Fase expectativa***Mensaje: Bunky renace: Nación Bunky******Estrategia***

Invitación a la fundación de una nueva nación. Se hace la entrega personal de la invitación a cada colaborador

Táctica

Invitación impresa personal

Público

Público general

Fase informativa***Mensaje: Construye tu Nación Bunky******Estrategia***

Gymkhana empresarial para la integración de departamentos, se entregarán camisetas de colores por equipo. En la primera fase de la jornada se pedirá a los grupos que identifiquen varias los aspectos de identidad de la empresa, en la segunda fase se harán actividades de integración entre equipos y se rotarán los equipos para la construcción de la “Torre Bunky”. La torre estará hecha con cajas de zapatos por los propios colaboradores de la empresa y se hará por turnos, esta torre simboliza la construcción de una nueva nación Bunky de la cual todos forman parte. Tendrá lugar en agosto, mes en el que se fundó la empresa y conmemorará su fundación estableciendo un nuevo día de celebración anual. Esta integración sucederá anualmente con propósito de integrar a los empleados

Táctica

Gymkhana empresarial, Torre Bunky

Público

Público General

Fase informativa

Mensaje: *Disfruta tu nación Bunky*

Estrategia

Se abrirá un grupo **privado** de facebook con todos los colaboradores de Inducalsa por motivo de conmemoración del evento. En este se publicarán fotos, anécdotas y se mostrarán los logros del día. La página se seguirá administrando constantemente y se harán publicaciones sobre los acontecimientos, eventos, campañas de lanzamiento con el fin de crear un sentido comunidad; el sentido de Nación Bunky

Táctica

Página de Facebook

Público

Público General

Presupuesto y Cronograma

CAMPAÑA	FASE	ACTIVIDAD	DURACION	PRESUPUESTO
NACE NACIÓN BUNKY	FASE EXPECTATIVA	Invitación impresa	1ra semana Julio	Invitaciones \$0.80x260=208
	FASE INFORMATIVA	Gymkhana y camisetas	Todo julio	Gymkhana contratada \$200 Camisetas 3x260=780
	FASE INFORMATIVA	Página de facebook	Última semana de julio	\$0
	TOTAL			\$1.188

Tabla 8 presupuesto campaña 4

Presupuesto Total

FASE	ACTIVIDAD	VALOR
CIUDADANO BUNKY	3 fases	\$1.350
CONSTRUYE BUNKY	3 fases	\$275
BUNKY COMPAÑERO	3 fases	\$3.560
NACE LA NACIÓN BUNKY	3 fases	\$1.188
FEE DE AGENCIA	Propuesta de 4 campañas	\$400
	TOTAL	\$6743

Tabla 9 Presupuesto campañas internas

Cronograma General

		PLAN A 4 MESES																			
		MESES				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
CAMPAÑA	FASE																				
CAMPAÑA 1	EXPECTATIVA	█																			
	INFORMATIVA		█	█																	
	RECORDACIÓN				█																
CAMPAÑA 2	EXPECTATIVA					█															
	INFORMATIVA						█	█													
	RECORDACIÓN								█												
CAMPAÑA 3	EXPECTATIVA										█										
	INFORMATIVA										█	█									
	RECORDACIÓN												█								
CAMPAÑA 4	EXPECTATIVA														█						
	INFORMATIVA														█	█					
	RECORDACIÓN																█				

Tabla 10 cronograma general

Guía de artes Nación Bunky

Campaña #1 Todos somos Bunky

Fase expectativa



Ilustración 8 Propuesta de mascota



Ilustración 9 Gafetes

Fase informativa



Ilustración 10 Propuesta de cartelera



Ilustración 11 Habladores

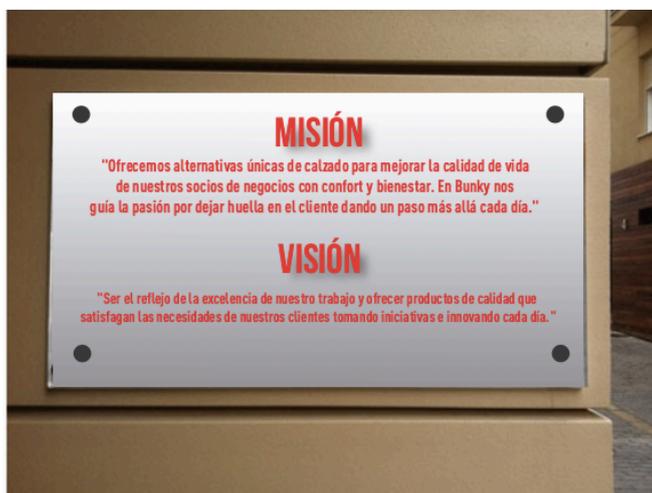


Ilustración 12 Placas misión y visión

Fase de recordación



Ilustración 13 Boletín corporativo

Campaña #2 Bunky compañero

Fase expectativa



Ilustración 14 avenidas de valor

Fase informativa



Ilustración 15 Mi barrio Bunky

Fase Recordación



Ilustración 16 Chaleco de uniforme

Campaña #3 Construye Bunky

Fase informativa



Ilustración 17 buzón de sugerencias

Campaña #4 Nace la nación Bunky

Fase informativa

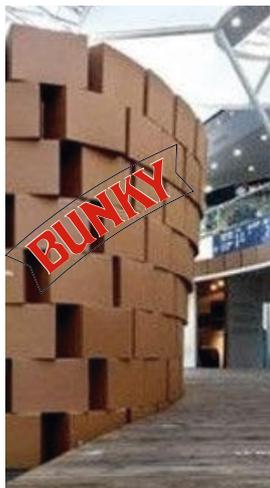


Ilustración 18 Torre Bunk

CAMPAÑAS GLOBALES BUNKY

Objetivo General

Establecer cinco campañas para la comunicación de bunky con cinco públicos externos distintos que brinden soluciones estratégicas a los problemas a nivel de compromiso con la comunidad, fidelización tanto de clientes como de consumidores y relación con medios de comunicación.

Objetivos Específicos

Los siguientes objetivos buscan reforzar el acercamiento de la empresa a cinco públicos externos distintos

- a) Comprometer a Bunky con la comunidad a través del apadrinamiento de espacios públicos de recreación.
- b) Fidelizar al cliente/distribuidor de zapatos Bunky a través de actividades de desarrollo de negocios y administración de finanzas.
- c) Posicionar a Bunky como una marca que vende calidad y tradición en cada uno de sus productos, esto de mano con su campaña de promoción para la temporada de inicio de clases en la sierra.
- d) Afianzar una relación cercana y positiva con los medios de comunicación con el fin de posicionar a la marca como una marca activa en la comunidad a través de su comunicación.
- e) Mejorar la relación con los proveedores de la marca mediante la invitación de los mismos a formar parte de la misma

Tema de campaña

TU MUNDO CRECE CON BUNKY

Una vez que se estableció una propuesta de comunicación interna que fortaleciera la identidad e imagen de Bunky hacia el interior de la empresa es pertinente plantear una estrategia de comunicación que proyecte la nueva fortaleza de la marca hacia sus públicos externos más importantes.

La campaña Nación Bunky tuvo como fin crear un sentido de comunidad, pertenencia y comunicación entre los colaboradores de la marca. En esta etapa, la Nación Bunky evoluciona para convertirse en la campaña “Tu mundo crece con bunky” donde la marca establecerá y mejorará sus relaciones con determinados públicos a través de la promesa del crecimiento integral.

Cuadro Resumen

CAMPAÑA	FASE	MENSAJE	TÁCTICA
COMUNIDAD: Arte al parque	EXPECTATIVA	<i>¡Advertencia! Futuro en construcción</i>	Reuniones barriales para explicación del proyecto..
	INFORMATIVA	<i>Tu parque crece con Bunky</i>	Apadrinamiento del espacio. Jornadas de arte. Gran reinauguració
	RECORDACIÓN	<i>Bunky contigo este regreso a clases</i>	Entrega de kits de útiles escolares.
CONSUMIDOR: Crece paso a paso con Bunky	EXPECTATIVA	<i>Bunky compañero</i>	Mensajes de invitación en redes con acertijos y posts.
	INFORMATIVA	<i>Y tú qué haces con tus Bunkys</i>	Activaciones en puntos de venta
	RECORDACIÓN	<i>Cómo crecer con Bunky</i>	Concurso en redes sociales
CLIENTE: Tu negocio crece con Bunky	EXPECTATIVA	<i>Todos somos bunky</i>	Sé parte del mundo Bunky
	INFORMATIVA	<i>Creecemos paso a paso</i>	Sesiones de coaching y desarrollo personal
	RECORDACIÓN	<i>Conectados con el Mundo Bunky</i>	Boletín informativo “mundo bunky”
MEDIOS DE COMUNICACIÓN:	EXPECTATIVA	<i>¿De qué está hecho un verdadero zapato?</i>	Envío de un zapato con el nombre del periodista con etiquetas de partes vinculadas a valores
	INFORMATIVA	<i>Mundo Bunky se construye con calidad</i>	Invitación a un recorrido por la planta “un viaje por un mundo de tradición”
	RECORDACIÓN	<i>Todos somos únicos en Mundo Bunky</i>	Envío del otro zapato con el nombre y marcadores
PROVEEDORES:	EXPECTATIVA	<i>¿Por qué lo elegimos a usted?</i>	Entrega de folleto con desglose de partes
	INFORMATIVA	<i>Conozca al zapato Bunky</i>	Tour por la empresa: usted hace esto posible
	RECORDACIÓN	<i>Juntos hacemos Mundo Bunky</i>	Boletín informativo “Mundo Bunky”

Tabla 11 resumen general campañas globales

Campaña #1

Público:

Comunidad

Objetivo específico

Comprometer a Bunky con la comunidad a través del apadrinamiento de espacios públicos de recreación.

Nombre de campaña

“Arte al parque”

Estrategia y tácticas

Fase Expectativa

Mensaje: ¡Advertencia! Futuro en construcción

Estrategia

Socialización con los habitantes de la zona del parque de la educación sobre el apadrinamiento del parque por parte de Bunky. La EPMOP implementa el programa de Apadrinamiento de espacios públicos que consiste en una alianza participativa entre la empresa privada y el sector público para dotar a la ciudadanía de espacios públicos de calidad, generando participación, interacción, comunicación y apropiación. El apadrinamiento del espacio dura 2 años. Se hará un evento de reinauguración del parque una vez estén terminadas las primeras refacciones. Se eligió este parque por su nombre, lo que representa y porque se encuentra a 5 minutos de la planta de Inducalsa

Táctica

Reuniones de información con la comunidad explicando las implicaciones de la rehabilitación del parque en un mes y medio antes de que sea la reinauguración.

Público

Las familias de la zona aledaña al Parque de la Educación

Fase Informativa

Mensaje: Tu parque crece con Bunky

Estrategia:

Gran reinauguración del parque, consistirá en un evento para niños y niñas en el que tendrán distintas estaciones para arte y manualidades.

Táctica:

Implementación del evento en el parque, brandeo de los espacios del parque y comunicación en redes sociales sobre el evento

Público:

Comunidad aledaña al parque, clientes y consumidores Bunky

Fase Recordación

Mensaje: Bunky contigo este regreso a clases

Estrategia

En el evento se entregarán kits escolares a los niños y niñas que participen en el festival de reinauguración.

Tácticas

Kit de material escolar con lápiz, borrador, lápices de colores, sacapuntas y un cuaderno mitad cuadriculado mitad de líneas. Publicación en las redes sociales de Bunky.

Público

Comunidad aledaña al parque

Presupuesto y Cronograma

CAMPAÑA	FASE	MENSAJE	TÁCTICA	CRONOGRAMA	PRESUPUESTO
COMUNIDAD: Arte al parque	EXPECTATIVA	<i>¡Advertencia! Futuro en construcción</i>	Reuniones barriales para explicación del proyecto. Trabajo directo con la directiva barrial.	Mayo	\$0
	INFORMATIVA	<i>Tu parque crece con Bunky</i>	Gestión del convenio con la EPMOP para el apadrinamiento del espacio. Jornadas de arte. Gran reinauguració	Mayo	\$5.000
	RECORDACIÓN	<i>Bunky contigo este regreso a clases</i>	Entrega de kits de útiles escolares.	Mayo	\$200
					\$5.200

Tabla 12 presupuesto primera campaña

Campaña #2

Objetivo específico:

Posicionar a Bunky como una marca que vende calidad y tradición en cada uno de sus productos, esto de mano con su campaña de promoción para la temporada de inicio de clases en la sierra.

Nombre de campaña:

“Crece paso a paso con Bunky”

Estrategia y tácticas

Fase Expectativa

Mensaje: Bunky compañero

Estrategia :

En redes sociales, se hacen posts contando la trayectoria de Bunky e implantando el hecho de que Bunky es el compañero ideal en inicio de clases. Se hace un llamado a acudir a las tiendas creando expectativa

Táctica

Promoción de la campaña a través de redes sociales

Público

Consumidores

Fase Informativa

Mensaje: Y tú qué haces con tus Bunkys

Estrategia:

En los 186 almacenes de la sierra mantener la estrategia de activaciones con POPs. La actividad que normalmente se realiza cambia porque se les pide a los niños que dibujen en un

papelógrafo, con crayones que hacen con sus Bunkys, hasta donde pueden llegar con ellos y cómo los acompañan en sus sueños. Los impulsores serán figuras reconocidas públicamente para llamar la atención a los posibles consumidores. Se le pide a los papás que tomen una fotografía del dibujo de sus hijos y la suban a Facebook etiquetando a Bunky y usando el #quehacescontusbunkys y #crecerconbunky

Táctica:

Rótulos para escaparates, carteles, torres de globos, papelógrafo, redes sociales e impulsores.

Público

Consumidor final

Fase Recordación

Mensaje

¿Cómo crecer con Bunky?

Estrategia

Habiendo informado a los consumidores sobre el concurso de redes sociales, se anuncia a un ganador en las semanas posteriores a la implementación de la fase informativa.

Táctica

Se utiliza la plataforma de Facebook para difundir a los ganadores.

Público

Consumidores finales

Presupuesto y Cronograma

CONSUMIDOR: Crece paso a paso con Bunky	EXPECTATIVA	<i>Bunky compañero</i>	Mensajes de invitación en redes con acertijos y posts.	Junio	\$0
	INFORMATIVA	<i>Y tú qué haces con tus Bunkys</i>	Activaciones en los 186 puntos de venta	Junio	\$28.000
	RECORDACIÓN	<i>Cómo crecer con Bunky</i>	Concurso en redes sociales con anuncio de premios	Junio	\$500
					\$28.500

Tabla 13 presupuesto segunda campaña

Campaña #3

Objetivo específico

Fidelizar al cliente/distribuidor de zapatos Bunky a través de actividades de desarrollo de negocios y administración de finanzas.

Nombre de campaña: *Tu negocio crece con Bunky*

Estrategia y tácticas:

Fase Expectativa

Mensaje: *Todos somos bunky*

Estrategia

Se establece contacto con los clientes a través del envío de una camiseta personalizada con su nombre y una tarjeta que dice “Porque eres una parte importante para nuestra empresa, hoy te invitamos a formar parte del Mundo Bunky. Grandes cosas están por venir”

Táctica

Camiseta y tarjeta

Público

Clientes

Fase Informativa

Mensaje: *Creemos paso a paso*

Estrategia

Implementación de tres capacitaciones como las que se hace actualmente sobre temas como la administración de finanzas, el servicio al cliente y manejo de redes sociales.

Táctica

Capacitaciones

Público

Cliente/distribuidor

Fase Recordación***Mensaje Conectados con el Mundo Bunky******Estrategia***

Difusión de nuevos proyectos, nuevos productos, de los logros de ese mes, de los objetivos planteados y de las acciones de responsabilidad social de la empresa

Táctica

Envío mensual del boletín a los clientes recalando su importancia para la empresa y cómo son vistos como parte del mundo bunky

Público

Clientes/ distribuidores

Presupuesto y Cronograma

CLIENTE: Tu negocio crece con Bunky	EXPECTATIVA	<i>Todos somos bunky</i>	Sé parte del mundo Bunky	Julio	\$930
	INFORMATIVA	<i>Creecemos paso a paso</i>	Sesiones de coaching y desarrollo personal	Julio	\$500
	RECORDACIÓN	<i>Conectados con el Mundo Bunky</i>	Boletín informativo “mundo bunky” consejos de desarrollo, objetivos logrados, nuevos productos	Julio	\$0
					\$1430

Tabla 14 presupuesto campaña 3

Campaña #4

Objetivo específico

Afianzar una relación cercana y positiva con los medios de comunicación con el fin de posicionar a la marca como una marca activa en la comunidad a través de su comunicación.

Los medios que se trabajarán se listan en la siguiente guía de medios.

REGIÓN COSTA					
Tipo de Medio	Nombre del Medio	Sección	Nombre del Periodista	Email	Teléfono
Radio	Onda Positiva	Variedades	Javier Acosta	acosta@ondapositiva.com.ec	4606717 / 4606646
Prensa	EXTRA	Farándula	Ana Gabriela Arcos	arcosa@granosa.com.ec / hurtadok@granasa.com.ec	(02)3956480 2201100 ext. 2421 - 2475
Televisión	Gama TV	Reportera de noticias	Renata Matamoros	rmatamoros@gamatv.com.ec	043711000/ 0994800229
Prensa	Expreso Gye	Familia y variedades	Diana Sotomayor	sotomayord@granasa.com.ec	0981101725
Radio	Forever	Noticias y variedades	Jaime Villagrán	jandresvillagran@hotmail.com	980676742/ 042690329 042690328

Tabla 15 medios región costa

REGIÓN SIERRA					
Tipo de Medio	Nombre del Medio	Sección	Nombre del Periodista	Email	Teléfono

Televisión	Gama TV	Entretenimiento	Daniel Montalvo	info@gamatv.com.ec/ dmontalvo@gamatv.com.ec	(02) 3829200 / 2262222 Cel.0998009769
Radio	La Ciudadana	Hablemos claro	Carolina Diaz	radiociudadana@imer.com.mx	0984111805 / 3827000
Prensa	Revista ¡ELÉ!	Página de publicidad / En serio / Cosas que pasan	Estefanía Cruz	estefania@zonacuario.com/ holaele@ele.com.ec	(02) 3814340 / 098281028
Radio	Distrito FM	Rompiendo esquemas	Christian Pillalaza	christian4321@icloud.com	099535821
Televisión	TC televisión	variedades	Pedro Bedoya	pbedoya@tctelevision.com	0997747216/ 026004300
Prensa	Metro	variedades	Gabriela Vaca	gvaca@metroecuador.com.ec	2449840/ 0984176410
Radio	JC Radio	Dirección general	Ricardo Cueva	rickie@jcradio.com.ec	2523 -005

Tabla 16 medios región sierra

Nombre de campaña: Bunky. En un mundo de zapatos, los mejores

Estrategia y tácticas

Fase Expectativa

Mensaje: ¿De qué está hecho un verdadero Zapato Bunky?

Estrategia

Se envía un zapato de lona blanca con el nombre de cada periodista en el cual se señala con etiquetas la importancia de cada parte del zapato y cómo cada parte acompaña al consumidor a cumplir sus sueños

Táctica

Envío del zapato en una caja de zapatos

Público

Periodistas

Fase Informativa

Mensaje: Mundo Bunky se construye con calidad

Estrategia

Se invita a los periodistas a un tour por la empresa donde se enfatiza la humanidad que está impresa en cada proceso para lograr el zapato de la mejor calidad, durante el mismo se cuenta la historia de tradición que tiene la empresa en el mercado. Para este propósito sólo se invitará a los periodistas de la sierra por temas de movilización. Estos tours se hacen con el fin de despertar interés en los medios y sobre todo plantear la posibilidad de que se realicen reportajes de marca.

Táctica

Invitación por correo electrónico y de forma telefónica

Público

Periodistas

Fase Recordación

Mensaje: Todos somos únicos en Mundo Bunky

Estrategia

Como recordación se envía el par del primer zapato pero esta vez con marcadores de colores para que personalicen sus lonas y así reforzar la autenticidad de cada individuo y de Bunky como marca.

Táctica

Envío de Zapato y marcadores

Público

Periodistas

Presupuesto y Cronograma

MEDIOS DE COMUNICACIÓN: Bunky. En un mundo de zapatos, los mejores	EXPECTATIVA	<i>¿De qué está hecho un verdadero zapato?</i>	Envío de un zapato con el nombre del periodista con etiquetas de partes vinculadas a valores	Agosto	\$80
	INFORMATIVA	<i>Mundo Bunky se construye con calidad</i>	Invitación a un recorrido, por la planta “un viaje por un mundo de tradición”	Agosto	\$0
	RECORDACIÓN	<i>Todos somos únicos en Mundo Bunky</i>	Envío del otro zapato con el nombre y marcadores	Agosto	\$80
					\$160

Tabla 17 Presupuesto campaña 4

Campaña #5

Objetivo específico

Mejorar la relación con los proveedores de la marca mediante la invitación de los mismos a formar parte de la misma

Nombre de campaña: El inicio de un nuevo mundo

Estrategia y tácticas

Fase Expectativa

Mensaje: ¿Por qué lo elegimos a usted?

Estrategia

Se entrega un folleto al proveedor donde se indica cada parte del zapato y con qué está hecha, esto con el fin los proveedores no existe la marca.

Táctica

Entrega de folleto

Público

Proveedores

Fase informativa

Mensaje: Conozca al Zapato Bunky

Estrategia

Recorrido por las instalaciones explicando puntualmente cada paso de la producción y haciendo un énfasis importante en el punto donde interviene cada proveedor. Según la entrevista con la empresa que se hizo para determinación de estas campañas, existen tres empresas que les proveen de cuero y una o dos maquilas que proveen de material como tela y cordones dependiente de la época del año.

Táctica

Recorrido enfatizando el rol del proveedor en la producción

Público

Público General

Fase recordación

Mensaje: Juntos hacemos Mundo Bunky

Estrategia

Envío del boletín “Mundo Bunky” de forma mensual, establecimiento de reuniones trimestrales para evaluación general de la calidad y cantidad de producto recibido por cada proveedor.

Táctica

Boletín y Reunión de evaluación

Público

Proveedores

Presupuesto y Cronograma

PROVEEDORES: El inicio de un nuevo mundo	EXPECTATIVA	<i>¿Por qué lo elegimos a usted?</i>	Entrega de folleto con desglose de partes	Agosto	\$20
	INFORMATIVA	<i>Conozca al zapato Bunky</i>	Tour por la empresa: usted hace esto posible	Agosto	\$0
	RECORDACIÓN	<i>Juntos hacemos Mundo Bunky</i>	Boletín informativo “Mundo Bunky”	Agosto	\$20
					\$40

Tabla 18 presupuesto de campaña 5

Presupuesto Total

FASE	ACTIVIDAD	VALOR
ARTE AL PARQUE	3 fases	\$5.200
CRECE PASO A PASO CON BUNKY	3 fases	\$28.500
TU NEGOCIO CRECE CON BUNKY	3 fases	\$1.430
EN UN MUNDO DE ZAPATOS, LOS MEJORES	3 fases	\$160
UN NUEVO MUNDO	3 fases	\$40
	TOTAL	\$35.330

Tabla 19 Presupuesto campañas globales

Cronograma General

		PLAN A 4 MESES															
MESES		JULIO				JUNIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
CAMPAÑA	FASE																
CAMPAÑA 1	EXPECTATIVA	█															
	INFORMATIVA		█	█													
	RECORDACIÓN				█												
CAMPAÑA 2	EXPECTATIVA											█					
	INFORMATIVA												█				
	RECORDACIÓN													█	█		
CAMPAÑA 3	EXPECTATIVA								█								
	INFORMATIVA									█							
	RECORDACIÓN										█	█					
CAMPAÑA 4	EXPECTATIVA													█			
	INFORMATIVA														█	█	
	RECORDACIÓN																█
CAMPAÑA 5	EXPECTATIVA					█											
	INFORMATIVA						█										
	RECORDACIÓN							█									

Tabla 20 Cronograma campañas globales

Guía de artes tu mundo crece con Bunky

Logotipo de campaña



Ilustración 19 logotipo mundo Bunky

Campaña #1 Arte al parque

Fase informativa



Ilustración 20 Brandeo parque

fase recordación

Ilustración 21 kits escolares

Campaña #2 Crece paso a paso con Bunky*Fase de expectativa*

Ilustración 22 Posts de Facebook

Fase informativa



Ilustración 23 Papelógrafo

Campaña #3 Tu negocio crece con Bunky

Fase de expectativa



Ilustración 24 Camiseta de invitación

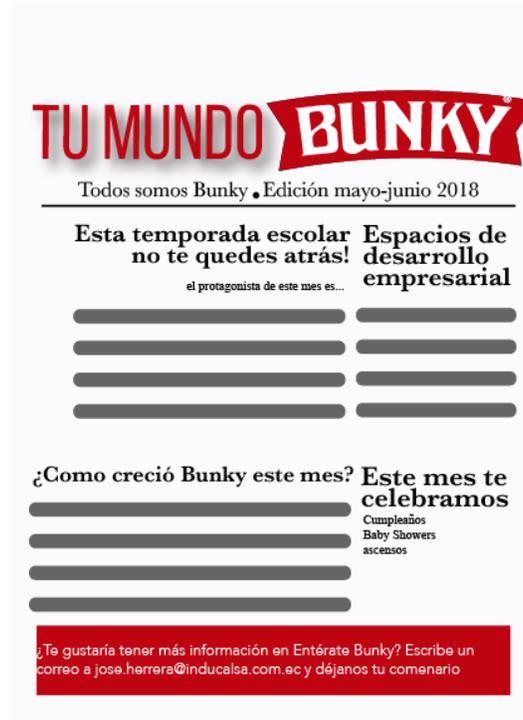
Fase Recordación

Ilustración 25 Boletín Tu mundo Bunky

Campaña #4 ¿De qué está hecho un verdadero zapato Bunky?*Fase expectativa*

Ilustración 26 Zapato izquierdo invitación

Fase Recordación



Ilustración 27 Zapato derecho recordación

Campaña #5 El inicio de un nuevo mundo

Fase expectativa



Ilustración 28 invitación Fase recordación

Fase recordación



Ilustración 29 Tu mundo Bunky proveedores

CONCLUSIONES

La comunicación organizacional y las relaciones públicas son disciplinas que están fuertemente vinculadas como áreas complementarias en el progreso de una organización. Al hablar de relaciones públicas, sus son tan variadas como sus funciones y sus formas estructurales dentro de la empresa (Wilcox, 2006). A pesar de que cumplan funciones con orientaciones distintas, los relacionistas públicos tienen como punto en común que son agentes de comunicación y que su objetivo se logra a través de estrategias inclusivas con cada público de la entidad a la que representan. El relacionista público como estratega se alinea de forma complementaria al perfil del DirCom, haciendo del primero un requerimiento para la constitución del segundo. Es debido a la versatilidad del comunicador que autores como Seitel concluyen que las relaciones públicas son el hilo conductor y unificador de una organización en su interior (2002). Al ser integradas dentro del plan de comunicación Global, las relaciones públicas se convierten en un potenciador de procesos comunicacionales canalizados hacia la construcción y mantenimiento de la reputación organizacional. Es por ello que dentro de una planificación estratégica siempre deberá estar considerada la comunicación con todas sus dimensiones complementarias como las relaciones públicas

RECOMENDACIONES

Es necesario que todas las actividades sean comunicadas desde la voz oficial de Bunky. Al crear identidad de marca y sentido de pertenencia es necesario que la comunicación sea descendente y unívoca, únicamente para propósitos de promoción de identidad

Al implementar el sistema de sugerencias es imperativo que se especifique qué tipo de contenido se recibirá en ese espacio. Para propósitos de esta campaña se pedirán opiniones sobre cómo mejorar la productividad y cómo fomentar un buen clima laboral

Las piezas comunicacionales y su costo son de sugerencia y estimación de la agencia ICARIA y están sujetos a cambio. Es importante, sin embargo, que si se hacen cambios, estos no perjudiquen al propósito de la campaña.

Las herramientas planteadas para cada una de las campañas se proponen como soluciones permanentes, son estas: boletín informativo, carteleras informativas, grupo de Facebook y rotulación de áreas.

REFERENCIAS

- Aljure, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación*. Bogotá: Editorial UOC.
- Aljure, A., Bocco, M. E., Bosovsky, G., Buenaventura, M. L., Costa, J., Fuentes, S., ... Ritter, M. (2005). *Master DirCom: los profesores tienen la palabra*. (J. Costa, Ed.). Grupo Editorial Design.
- Brandolini, A., & González. (2009). *Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía, Ediciones.
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago de Chile: Business School Universidad Mayor.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa* (4.^a ed.). Málaga: Bidireccional.
- Costa, J. (2001). *La imagen corporativa en el siglo XXI*. La Crujía, Ediciones Ciccus.
- Costa, J. (2005). *El DirCom Online*. España: La Crujía, Ediciones.
- Cusot, G. (s. f.-a). *Identidad e imagen e la organización*.
- Cusot, G. (s. f.-b). *Rasgos físicos de identidad*.
- De Fleur, M., & Ball Rokeach, S. (1983). *Teorías de la comunicación de masas* (1.^a ed.). España: Paidós Ibérica.
- Griffin, R., & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento Organizacional: administración de personas y organizaciones* (9.^a ed.).
- Pronovost, D. (2000). *Internal Quality Auditing*. Milwaukee: SQ Quality Press.
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires, Argentina.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (10.^a ed.). México: Pearson.

Saló, N. (2000). *La comunicación interna, instrumento fundamental de la función directiva*.

Barcelona: Management Review.

Sazena, R. G., Srinivas, K., & Rai, U. (2009). *Auditing and Business Communications*. Mumbai,

INDIA: Global Media. Recuperado a partir de

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/usfq/detail.action?docID=3011454>

Urueña, M. P. (2016). El DirCom y la organización.

Urueña, M. P. (2017, abril 7). Elementos y principios de la comunicación interna.

Paredes, F. (04 de 03 de 2016). funciones de los departamentos de RRPP.

Robbins, R., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson Educación.

Smith, R. (julio de 2011). *Pioneers in Public Relations*. Obtenido de Buffalo State University:

<http://faculty.buffalostate.edu/smithrd/PR/pioneers.htm>

Wilcox, D. E. (2006). *Relaciones Públicas Estrategias y tácticas*. Pearson Educación.

Seitel, F. (2002). *Teoría y Práctica de las RRPP*. Madrid: Prentice Hall.