

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

**Campañas de comunicación interna y externa para UMA Creativa:
Estrategias creativas de la comunicación**

María Fernanda Barragán Carrión

Gustavo Cusot, M.A., Director de Tesis

Tesis de grado presentada como requisito

para la obtención del título de Licenciada en Comunicación Organizacional y Relaciones
Públicas

Quito, mayo de 2013

Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

HOJA DE APROBACION DE TESIS

**Campañas de comunicación interna y externa para UMA Creativa:
Estrategias creativas de la comunicación**

María Fernanda Barragán Carrión

Gustavo Cusot, M.A.

Director de Tesis

.....

Gabriela Falconí, M.A.

Miembro del Comité de Tesis

.....

Hugo Burgos, Ph.D.

Decano del Colegio de Comunicación y

Artes Contemporáneas

.....

Quito, mayo de 2013

© DERECHOS DE AUTOR

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

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

Firma: -----

Nombre: María Fernanda Barragán Carrión

C. I.: 1714038914

Fecha: Quito, mayo de 2013

Resumen

Se realizó un estudio acerca de las teorías de comunicación el cual sustenta el proyecto de comunicación interna y externa que se llevó a cabo en la agencia de publicidad ecuatoriana “UMA Creativa”. En el mes de abril de 2013 se realizó una auditoría de comunicación interna en dicha agencia a través de la cual se logró detectar ciertas falencias en su comunicación interna. Después de esta detección, se desarrollaron cuatro campañas de comunicación interna que brindaron soluciones a cuatro de los problemas encontrados. Adicional a esto, se detectaron cinco problemas de la comunicación externa de la agencia y de igual manera, se brindaron soluciones enfocadas en cinco públicos externos de UMA Creativa. Dichas campañas se rigen bajo el concepto de creatividad debido a que éste es uno de los valores más arraigados de la agencia.

Abstract

The following project is based on a study of communication theory, which supports the internal and external communication plan that took place in the Ecuadorian advertising agency “UMA Creativa”. On April 2013, an internal communication audit for this agency was able to detect certain weaknesses about internal communication. After this detection, it was developed four internal communication campaigns that provided solutions to four of the problems encountered. Additional to this, it was detected five problems of external communication in the agency and likewise, it was provided solutions focused on five external UMA Creativa stakeholders. Such campaigns are developed by the concept of creativity because this is one of the deepest values of the agency.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen	5
Abstract	6
JUSTIFICACIÓN	9
MARCO TEÓRICO	10
Comunicación.....	10
Comunicación Organizacional.....	17
Identidad, imagen y reputación.....	19
Comunicación Interna.....	25
Auditoría de Comunicación Interna.....	35
Comunicación Global.....	41
AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA	44
¿Quién es UMA Creativa?.....	44
Historia de UMA Creativa:.....	44
Misión de UMA Creativa:.....	45
Visión de UMA Creativa:.....	45
Valores de UMA Creativa:.....	45
Filosofía de UMA Creativa:.....	45
Normativas de UMA Creativa:.....	45
Identidad visual:.....	46
Servicios que ofrece UMA Creativa:.....	46
Mapa de públicos internos de UMA Creativa:.....	47
Mapa de públicos externos de UMA Creativa:.....	48
Herramientas de Comunicación utilizadas en UMA Creativa:.....	49
Resultados de la auditoría:.....	49
CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN INTERNA	62
Campaña “VINILO ECUATORIANO”.....	63
Campaña “BATIK”.....	65
Campaña “ZOOM”.....	68
Campaña “TAQUILLERA”.....	71
CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN EXTERNA	74
Campaña “UMA ROMPE LOS ESQUEMAS”.....	75
Campaña: “CONFIANZA DE DOBLE LADO”.....	77
Campaña: “APERSONA LA LONA”.....	79
Campaña “LA UNIÓN HACE LA FUERZA”.....	81
Campaña “UMA CREATIVA HABLA POR SÍ SOLA”.....	83
CONCLUSIONES	86

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	89
ANEXOS	92
Anexo A.....	92
Anexo B.....	97

JUSTIFICACIÓN

Para el óptimo desarrollo de campañas de comunicación es necesario contar con un marco teórico de comunicación sólido que funcione como base previa a la realización de dichas campañas. A través de las teorías de comunicación fundamentadas por expertos en el tema, es posible obtener un amplio conocimiento del buen manejo de esta herramienta y así implementarla de la mejor manera dentro de las organizaciones.

Al ser la comunicación una de las herramientas más fuertes de las empresas, es importante saber cómo manejarla y direccionarla para sacar el mayor provecho posible de la misma.

Gracias a las campañas de comunicación interna y externa es posible brindar soluciones a problemas puntuales que estén afectando el crecimiento de las empresas. Con éstas, se puede lograr también mejorar los canales comunicacionales dentro y fuera de las organizaciones y generar una imagen y reputación sólida de las mismas.

MARCO TEÓRICO

Comunicación

“La comunicación es para la empresa el equivalente al sistema circulatorio del organismo animal o humano: permite que la sangre, que en este caso es la información, llegue a todos los rincones del cuerpo y les proporcione el oxígeno necesario para su sano funcionamiento y, por lo tanto, para la supervivencia misma del sistema. Si no hay una buena irrigación, sobrevendrán enfermedades que llevarán finalmente a la muerte.” (Andrade, 2005).

“La comunicación es necesaria para la vida, la comunicación es necesaria para el pensamiento y es necesaria para la estrategia.” (Jean Piaget en Rodríguez Montiel, 2013).

Debido a que la comunicación es el medio más importante para las relaciones con nuestros colectivos, el siguiente marco teórico reflejará un estudio detallado de la misma.

Concepto de Comunicación:

“Genéricamente “comunicación” es la facultad que tiene el ser vivo de transmitir a otro, u otros, informaciones, sentimientos y vivencias. Más concretamente, la comunicación es la transferencia de un mensaje, de un emisor a un receptor. El modelo Shannon-Wiener, que se dio a conocer a finales de los años 40, introdujo los conceptos de “cantidad de

información”, “fuente”, “canal”, “ruido” y “retroalimentación” (feedback).” (Publicaciones Vértice S.L.).

Elementos que componen al proceso comunicativo:

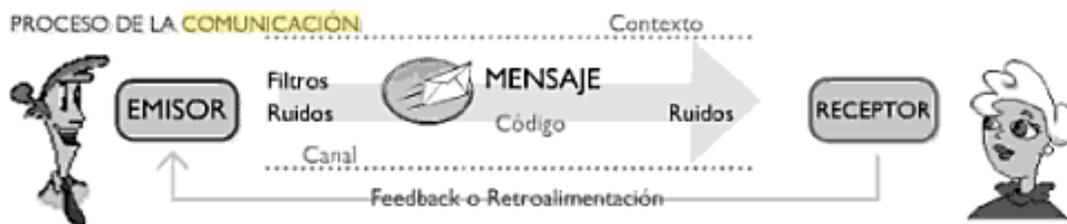
Emisor: “Es la fuente de comunicación, quien desea transmitir un pensamiento o idea a otro u otros.” (Publicaciones Vértice S.L.). El emisor puede ser un individuo interno o externo de una organización.

- Mensaje: “Es toda la información que se transmite y, si se logra una comunicación exitosa, será también todo lo que reciba el receptor.” (Publicaciones Vértice S.L.).
- Código: “La forma en que se estructurará ese mensaje, incluyendo la habilidad, la actitud, los conocimientos y el sistema socio-cultural.” (Publicaciones Vértice S.L.). Tanto el emisor como el receptor deben entender el código, de lo contrario éste no podrá ser decodificado y entendido.
- Canal: “Es el medio a través del cual se transmite el mensaje. El mensaje puede ser oral o escrito, a través de una red de ordenadores, una carta o por teléfono, etc.” (Publicaciones Vértice S.L.).
- Receptor: “Es el sujeto a quien se dirige el mensaje. Pero antes que esto ocurra, el mensaje debe ser decodificado, proceso que requieren de las habilidades, actitudes y conocimientos previos del receptor así como de su atención (el receptor debe estar preparado para recibir el mensaje).” (Publicaciones Vértice S.L.).
- Retroalimentación: “Es el elemento que indica si hubo éxito o no en el proceso. Se medirá si una información llegó adecuadamente al receptor si se recupera respuesta del mismo ante la información.” (Publicaciones Vértice S.L.).

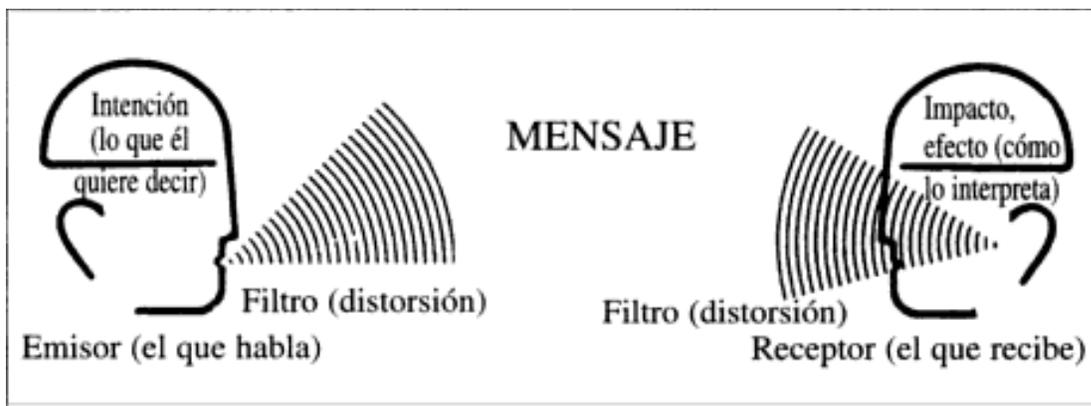
- Ruido: “Todo aquello que (ya esté presente en el emisor, la transmisión o el receptor) entorpece la comunicación. Por ejemplo: una conexión telefónica deficiente, falta de atención del receptor, uso de lenguajes diferentes, prejuicios a la hora de entender el mensaje, gestos corporales que contradigan lo que se dice, etc.”

(Publicaciones Vértice S.L.).

Es importante recalcar que la responsabilidad de la comunicación es tanto del emisor como del receptor.



(Publicaciones Vértice S.L.).



(Langevin Hogue, 2000).

“En la interacción de estos componentes, podemos diferenciar dos términos que comúnmente suelen definirse como homólogos: **Información** y **Comunicación**.”

De modo general la diferencia fundamental entre información y comunicación reside en la respuesta del interlocutor (feedback), mientras que la información no precisa de feedback,

la comunicación para poder seguir estableciéndose, sí la precisa. Es decir, al informar emitimos un mensaje hacia un receptor de forma unidireccional, mientras que al comunicar se establece una relación mucho más rica entre emisor y receptor en la que el mensaje tiene un carácter bidireccional.” (Publicaciones Vértice S.L.).

Tipos de comunicación:

“La comunicación se puede clasificar en distintas tipologías dependiendo del canal utilizado, la dependencia jerárquica y el grado de interacción entre emisor y receptor.” (Publicaciones Vértice S.L.). Algunos ejemplos son:

En función del canal utilizado:

- Escrita: La que se utiliza a través de la palabra escrita en un soporte, usando letras.
- Oral: A través de la palabra hablada, usando sonidos.
- No verbal: Expresiones faciales y gestos corporales.

En función del grado de interacción:

- Directa: Cara a cara.
- Indirecta: Cuando el emisor y el receptor están a la distancia y se utiliza una herramienta de comunicación.

(Publicaciones Vértice S.L.).

Formas de comunicación:

“Nuestra comunicación se lleva a cabo de dos modos, igualmente importantes: transmitimos nuestros pensamientos por medio de palabras, pero también a través de gestos, es decir, por la expresión de todo nuestro cuerpo.” (Langevin Hogue, 2000).

“La comunicación *no verbal* es el espejo de nuestras emociones más ocultas. En efecto, todas las partes de nuestro cuerpo lanzan mensajes que permiten la exteriorización de nuestros sentimientos. El cuerpo es uno de los medios de comunicación más fuertes, ya que, a veces, a través de los ojos, el tono de voz y/o las expresiones faciales y gestuales, se puede transmitir más información que con las palabras mismas (Langevin Hogue, 2000).

Cualidades básicas de una comunicación adecuada:

Son algunos los elementos necesarios para que el desarrollo de una comunicación produzca resultados satisfactorios y no descienda en el fracaso:

- Precisión: Decir lo que hay que decir. No dejar ninguna duda en la mente.
- “Autenticidad: Concordancia entre lo que uno decide comunicar y lo que uno piensa y siente en su interior.
- Respeto: Es la estima que uno tiene hacia alguien, basada en el valor que se le reconoce, considerando que se trata de un ser humano como uno mismo, con cualidades y defectos.
- Comprensión empática: Percibir la realidad como la percibe el interlocutor.”
(Langevin Hogue, 2000).

“Por su parte, la *comunicación verbal* se manifiesta por la palabra, medio privilegiado para transmitir nuestros deseos, emociones e intenciones. Si bien es cierto que el cuerpo no miente y que transmite los mensajes de manera inequívoca, el lenguaje sigue siendo el

instrumento más indicado para transmitir rápidamente nuestros pensamientos. La voz humana es el más hermoso instrumento musical. Lamentablemente, la disonancia que se infiltra entre los diversos interlocutores de una conversación conduce muchas veces a una cacofonía y no a un magnífico concierto.” (Langevin Hogue, 2000).

“La comunicación entre los seres humanos es uno de los campos en que las dificultades y los problemas encuentran terreno abonado para nacer y para llegar a deteriorar nuestra vida. Después de dormir y respirar, comunicarnos con las personas que nos rodean constituye una de nuestras principales actividades. Comienza incluso antes de nuestro nacimiento, y se acaba con nuestro último suspiro. Para llegar a comunicarse de forma constructiva es imprescindible no sólo comprender los principios básicos de una comunicación eficaz, sino también disponer de un cierto número de técnicas experimentadas por medio de las cuales puedan concretarse en la acción dichos principios.” (Langevin Hogue, 2000).

La Comunicación Empresarial:

“La Comunicación Empresarial se define como el intercambio de información **dentro** y **fuera** de una empresa con un fin previamente planificado. Ésta se utiliza para vertebrar los distintos procesos de comunicación de las empresas e instituciones.” (Publicaciones Vértice S.L.). Antiguamente, el proceso de comunicación se daba únicamente de afuera hacia adentro, es decir que se tomaban en cuenta solo a los clientes. Hoy en día, la comunicación se maneja a 360° entre la empresa, sus trabajadores y sus clientes externos.

“La comunicación es, al mismo tiempo, “estrategia” y “acción”. O más exactamente, estrategia para la acción. Lo que esto significa es inteligencia para comunicar con éxito.” (Velilla, 2008). Algunas de las características del DirCom son la creatividad, la curiosidad, el perfil de estratega y la pasión por lo que hace (Costa). Es también aquel líder que toma iniciativas en estrategias de comunicación y las ejecuta a través de planes de acción.

La fuerte necesidad de la comunicación dentro de las empresas y organizaciones ha ido creciendo de manera considerable ya que, gracias a la integración de las comunicaciones se puede llegar a una imagen global de la empresa. Joan Costa asegura que “el futuro será de los servicios” y que por lo tanto las empresas deben enfocarse en ellos. Todo debe girar en torno a los servicios ya que éstos vienen a ser personas. La comunicación es una rama muy amplia la cual trabaja en conjunto con varios departamentos como marketing, publicidad, relaciones públicas, etc; es por esto que la comunicación es la clave estratégica para las empresas de servicios (Costa).

Debemos entender que las empresas están relacionadas y vinculadas con el sistema social, por lo tanto entramos a lo que llamaríamos “el mundo de los servicios” donde la comunicación es la clave para el éxito dentro de cualquier organización o empresa. A partir de este concepto, la empresa se convierte en un TODO, en un organismo íntegro basado en el entendimiento de las personas y sus necesidades. Como dice Joan Costa: para vender hay que explicar, argumentar (Costa). La gente ya no se conforma con tan solo una imagen, una publicidad sin argumentos, vacía, sin fondo; ahora las personas piden una explicación, y para lograrlo se necesita de la comunicación.

“Sólo la energía comunicativa recorriendo el sistema nervioso de la organización podría re-unir la unidad esencial de la empresa como lugar de encuentro y acción humana, como organismo vivo e indivisible que piensa, actúa, genera y cultiva nexos de relación, y produce materia, energía e información.” (Costa). La comunicación es la base para entenderse dentro de una empresa, una sociedad, una comunidad, etc; es así como se crea la cultura de servicio. Con la integración de las comunicaciones de la empresa, ciertas ramas de la comunicación como la publicidad o las relaciones públicas pasan a ser herramientas de la estrategia global dentro de una acción unitaria.

Desde el siglo XIX hemos estado atados a una variedad de cambios los cuales han hecho que las empresas modifiquen su forma de operar, su filosofía y su estructura. Algunos de estos importantes cambios son: la globalización, el internet, la tecnología, la imagen, la comunicación (Costa). Después de aceptar estos cambios y estas nuevas realidades, las empresas están obligadas a dar un giro a sus modelos y herramientas para obtener éxito y progreso. “La comunicación – no como ciencia, sino como flujo de interactividad entre individuos y grupos, y a escala global- llegará antes a las empresas que a las agencias de publicidad, de marketing directo, de RR.PP., etc.” (Costa). Como dice Joan Costa: la comunicación es integral e integrada. No existen verdades absolutas acerca de la comunicación, “por lo tanto, no podemos decir “comunicación es...”, sino “yo le llamo comunicación a...” (Andrade, 2005).

Comunicación Organizacional

Es posible entender a la comunicación organizacional de tres formas distintas: “Primero, como un *proceso social*: David K. Berlo, uno de los autores especializados en comunicación, sostenía que la comunicación es *el* proceso social fundamental. Esta

afirmación es muy cierta y por su puesto aplica plenamente al ámbito de las organizaciones. Desde esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos.” (Andrade, 2005).

“Segundo, como una *disciplina*: la comunicación organizacional es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre éstas y su medio.” (Andrade, 2005).

“Tercero, como un *conjunto de técnicas y actividades*: los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno (por ejemplo, inversionistas, clientes, proveedores, gobierno, medios de comunicación, competidores, distribuidores, asociaciones y cámaras, organismos diversos y público en general).” (Andrade, 2005).

“*La comunicación organizacional* es una herramienta de trabajo que permite el movimiento de la información en las organizaciones para relacionar las necesidades e intereses de ésta, con los de su personal y con la sociedad. La comunicación organizacional también nos permite conocer al recurso humano y evaluar su desempeño y productividad, a través de entrevistas y recorridos por las diversas áreas de trabajo”. (Martínez Posadas, 2009).

“Asimismo, la comunicación en las organizaciones es fundamental para el cumplimiento eficaz de sus objetivos. Es un medio que, en conjunto, permite el desarrollo

de sus integrantes para enfrentar los retos y necesidades de nuestra sociedad.” (Martínez Posadas, 2009).

Después de entender a la comunicación organizacional como tal, está claro que las organizaciones tienen la obligación de tener bien estructurados los mecanismos de comunicación para que la información sea transmitida de manera clara, oportuna y eficaz.

Las organizaciones no pudieran existir si no fuera por la comunicación. Gracias a ésta, los empleados pueden saber qué hacen sus compañeros, los administradores pueden recibir información y los supervisores pueden dar instrucciones. Para que exista una verdadera coordinación de trabajo es necesaria la comunicación ya que todo acto de comunicación influye en la organización. Los empleados de las organizaciones se sienten más comprometidos con su trabajo y tienen un mayor desempeño si la comunicación es eficaz.

Identidad, imagen y reputación

“La identidad es la auto-representación de la institución, es decir, el discurso que asume la institución para presentarse frente a los públicos.” (Bongionanni, Bustos, Etkin y Suárez, 2008). Se puede entender a la identidad como el conjunto de valores, características y creencias que tiene una empresa y que la hacen diferente de otra. “Todas las organizaciones tienen una personalidad que se ve sintetizada en una identidad propia y única. No hay dos organizaciones iguales, como no existen dos dígitos iguales. Esta identidad se forma o deforma, como globalidad perceptiva y sobre la base de todas las experiencias y mensajes que de la empresa llegan a los distintos públicos internos. Esta identidad además, cuando se difunde externamente, configura una idea en la mente de los

públicos externos, una imagen que, según sea, será directamente proporcional al éxito o fracaso empresarial.” (Cuenca, 2007).

Debemos comprender que la identidad de la empresa es como el ADN de ésta “es la esencia vital de su personalidad.” (Costa). De la identidad nacen otros segmentos hacia la imagen como la cultura, la comunicación y la acción.

La identidad de la empresa es la matriz de su desarrollo, de su modo de ser que le hace única, y por lo tanto es la que le hace diferente de su competencia. La identidad se mide a través de tres parámetros fundamentales:

1. Qué es / quién es
2. Qué hace / para qué sirve
3. Dónde está (lugar u origen)

(Costa).

Estos parámetros coinciden con las marcas identitarias. Definición de marca: “es un signo que diferencia los productos/servicios de sus competidores, y certifica su origen.” (Costa). La identidad se construye de la diferenciación y la fuente de la marca o de la empresa. La identidad es un instrumento único, distintivo y exclusivo, es el instrumento más universal en el lenguaje y la acción de la empresa. “No hay imagen sin identidad, pues la primera es un reflejo de la segunda, que siempre y necesariamente la precede.” (Costa). Es por esto que para construir la imagen de una empresa o marca es necesario expresar y/o comunicar la identidad, éste es el reto del Dircom.

En definitiva, la identidad es la personalidad de la institución y ésta define aspectos específicos como diseño gráfico, valores, virtudes y discursos propios y específicos de cada

organización. El nombre de la institución juega un papel fundamental dentro de la identidad y se lo debe considerar como una estrategia global de comunicación. Los diferentes tipos de nombre son:

- Descriptivos: enunciación sintética.
- Toponímicos: lugar geográfico.
- Simbólicos: imagen metafórica.
- Contracciones: iniciales o contracciones de nombre.
- Patronímicos: nombre propio de una personalidad, dueño o fundador.

Para analizar la identidad visual de una organización se toman en cuenta los signos primarios y secundarios.

Primarios:

- Isotipos: representación icónica de la marca.
- Logotipos: representación simbólica, es informativo.
- Isologotipos: es la integración del isotipo y el logotipo, combina lo verbal con lo no verbal.

Secundarios:

- Aspectos morfológicos comunicacionales.
- Colores.
- Configuraciones.
- Texturas.
- Gama cromática.

“El plano conceptual remite a aspectos más profundos y menos evidentes de la institución como son la filosofía, cultura, misión y visión de una organización, entre otros elementos. Para analizar la identidad conceptual, puede tomarse la propuesta por Paul Capriotti que sostiene que la identidad está conformada por la filosofía y la cultura corporativa.” (Bongionanni, Bustos, Etkin y Suárez 2008). La filosofía se compone de la misión, visión y valores corporativos de la organización.

- Misión: qué es y qué hace la organización.
- Visión: a dónde quiere llegar, son los propósitos que persigue la institución.
- Valores corporativos: principios que guían a la organización, valores de principio y relación.

La identidad verbal se relaciona con el hecho de que uno crea identidad a través de un sistema de signos. Para lograr una identidad verbal es necesario poner un nombre único y original al negocio, establecer una marca que sea la encargada de determinar la unicidad y originalidad de la empresa. El nombre da valor a la corporación porque constituye el “capital identitario de la empresa”. (Costa).

La identidad visual es un conjunto de signos identitarios de naturaleza gráfica. Todo sistema gráfico de identidad gira en torno a la marca, y al mismo tiempo ésta gira alrededor del nombre.

La identidad cultural es un grupo de signos que identifican a una organización por medio de experiencias emocionales. La cultura de una empresa es la que inspira y materializa lo que es la conducta organizacional. La cultura llega directamente a la gente por medio de experiencias, sensaciones y emociones.

La identidad objetual es cuando los productos y los objetos, debido a su forma, estilo y su estética pueden identificar a una empresa o a una marca. Se puede hablar de identidad objetual “cuando los productos y los objetos se reconocen de un vistazo por su forma, su estilo y su estética formando una “familia” (Costa).

La identidad ambiental es uno de los signos identitarios de la empresa o de la marca. Es el ambiente que el público vive, y forma parte de la imagen global de la empresa. Es el lugar de encuentro, compra y/o consumo, lugar de servicio y atención, lugar de la identidad, de experiencias emocionales y de vivencias únicas (Costa).

Los cambios culturales afectan a recursos humanos y a sus objetivos laborales, estratégicos, logísticos y corporativos, ya que están relacionados a la cultura de la organización. El proceso de creación de la identidad corporativa se presenta en estos 9 pasos:

1. Proceso de implantación: Modelo de la imagen a implantar y Plan Estratégico general de la empresa: objetivos corporativos y de negocio.
2. Estructura comunicacional del proyecto de cambio.
3. Objetivos globales serán reformulados a partir de la coordinación y la confrontación.
4. Formulación del Plan Estratégico de Comunicación.
5. Financiamiento y administración.
6. Realización del proyecto: nombres de marcas, creación del sistema gráfico de identidad, planeación del cambio cultural y sistema de comunicación interna.
7. Tests de verificación.
8. Creación del Plan de Comunicación.

9. Control del progreso del proceso de implantación.

(Costa).

La imagen de una organización es el filtro social del “pasa” o “no pasa” y está atada a los medios de comunicación, especialmente la televisión. Podemos asociar a la imagen con lo externo, lo superficial, lo emocional. Es el impacto y lo que percibimos de manera instantánea ya que deja la primera impresión en la mente de las personas. La publicidad y la identidad visual de las empresas son las encargadas de cuidar la imagen. (Ritter, 2004). La imagen de un producto tendrá éxito si se involucran emociones como el humor, la sensualidad o la ternura expresados con creatividad ya que estos crean impacto en las personas y se la puede construir con dinero. (Ritter, 2004).

Por otro lado, la reputación está relacionada con la actitud y la conducta de las personas, organizaciones y miembros que las integran. Dicha conducta se basa en principios y valores básicos como la ética; estos valores compartidos componen la base de una fuerte cultura organizacional. La reputación no se alcanza ni con todo el oro del mundo, ganar buena reputación es mucho más difícil que construir una imagen (Ritter, 2004). La coherencia, la consistencia, la conducta, la honestidad, la imparcialidad, la transparencia y la credibilidad son factores fundamentales para lograr reputación. Ésta, ya sea buena o mala, no se fabrica, se gana a través de “hacer bien, haciendo lo correcto”. (Ritter, 2004).

El desarrollo de la reputación es un trabajo colectivo porque depende de los individuos y de la cultura organizacional que ellos ejercen. Los factores en cuanto a la influencia sobre la reputación corporativa son: los clientes, empleados y la reputación del

CEO (*Chief Executive Officer* o Director Ejecutivo), -estos tres representando a los más importantes-, la prensa escrita, los accionistas, los analistas financieros y del mercado y la Internet (Ritter, 2004).

La capacidad de comunicar y de innovar, los valores humanos, los resultados económicos, el trato al personal y la adaptación a los cambios, en orden de importancia, son factores que influyen en la creación de la reputación. Los presidentes de las organizaciones deben saber actuar frente a las amenazas que pueden perjudicar su reputación; entre las principales amenazas están: las críticas de los medios de comunicación, los reclamos por la seguridad y la calidad de los productos, las catástrofes que impiden la actividad normal de las empresas y el comportamiento ético de los directivos. La base de todo negocio está en su reputación, que a su vez brinda credibilidad y por lo tanto confianza a sus seguidores. En definitiva, una buena reputación es el éxito futuro de los negocios (Ritter, 2004).

Comunicación Interna

A nivel empresarial pueden darse dos tipos de comunicación: la interna y la externa. A continuación se hará especial énfasis en la interna y más adelante hablaremos de la externa.

- Comunicación interna (CI): “Está orientada al público interno que es el grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculadas con ella. En el caso de una empresa, está integrado por accionistas, directivos, empleados, contratistas, etc.” (Publicaciones Vértice S.L.).

El autor Horacio Andrade explica la comunicación interna como “un conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación

que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.” (Andrade, 2005).

“Reconoceremos que la comunicación interna es el elemento que nos encamina al desarrollo de la información, brinda herramientas para que la comunicación sea eficiente y nos menciona que todo esto depende del recurso humano.” (Martínez Posadas, 2009).

“El recurso humano, tema que se desprende de el clima laboral, es donde se menciona que del ambiente de trabajo depende la producción de la organización, la calidad de vida laboral y, por consiguiente, se entiende que la atención que se otorgue al recurso humano y a la comunicación que estos demandan, es lo que los llevará al cumplimiento de sus objetivos como organización y, por consecuencia, al éxito organizacional.” (Martínez Posadas, 2009).

La comunicación interna puede producirse de manera formal o informal:

- Formal: “Donde el contenido está referido, a aspectos laborales únicamente.” (Publicaciones Vértice S.L.).
- Informal: “Donde el contenido de la comunicación, a pesar de estar referido a aspectos laborales, utiliza canales no oficiales (reunión en estancias fuera del lugar específico de trabajo, encuentros en los pasillos, las pausas del café o la comida, etc.).” (Publicaciones Vértice S.L.).

“El objeto de la comunicación interna es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes. La comunicación interna en la empresa constituye uno de los elementos de la organización empresarial.” (Publicaciones Vértice S.L.).

Objetivos de la comunicación interna:

- “Establecer un conjunto de procesos de transmisión de la información que permitan conseguir los objetivos de la empresa y de las personas.
- El desarrollo y mantenimiento de las relaciones interpersonales.
- La facilitación de las relaciones entre la Empresa y las personas que la integran.
- La elaboración de la información que recibirá el personal de la empresa respecto a los objetivos de la organización.
- La orientación y desarrollo de la información para la motivación de los comportamientos de los trabajadores.” (Publicaciones Vértice S.L.).

“La necesidad de comunicación en una organización se ve reforzada cuando observamos las múltiples ventajas que se derivan de ella, tanto para la organización como para las personas. Tres son las funciones que cumple la Comunicación Interna y que hacen posibles dichas ventajas: la **implicación del personal**, el **cambio de actitudes** y la **mejora de la productividad**.” (Publicaciones Vértice S.L.).

Para poder alcanzar la motivación y productividad del personal de una empresa son necesarias las herramientas de comunicación ya que éstas permiten que los miembros de una organización conozcan su trabajo. “Cuando el personal está al tanto de las herramientas de comunicación que la organización les otorga, se facilita el flujo de información. No es suficiente implementar canales de comunicación, la clave está en que el personal pueda utilizarlos de manera responsable y eficaz, no sólo para estar debidamente informados de lo que acontece en el lugar donde se desempeñan, sino también como parte de un clima

laboral que contribuye a su propio desarrollo personal y profesional.” (Martínez Posadas, 2009).

“La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.” (Muñiz González).

“Teniendo en cuenta esta función principal, podríamos afirmar que la comunicación interna permite:

- Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.
- Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad.
- Romper departamentos estancados respecto a actividades aparentemente independientes, pero que hacen que se bloqueen entre sí.
- Informar individualmente a los empleados.
- Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.
- Permitirle a cada uno expresarse ante la dirección general, y esto cualquiera que sea su posición en la escala jerárquica de la organización.
- Promover una comunicación a todas las escalas.” (Muñiz González).

Tipos de comunicación interna y herramientas:

La comunicación interna puede dividirse en dos tipos:

- “Comunicación ascendente: es aquella que se realiza desde abajo hacia arriba en la jerarquía.” (Muñiz González).

- “Comunicación descendente: es aquella que se realiza desde arriba hacia abajo en la jerarquía.” (Muñiz González).

“Cada tipo de comunicación requiere de unas herramientas diferentes de comunicación. Por ejemplo, entre las herramientas de comunicación descendente encontramos:

- Tablones de anuncios.
- Periódico interno.
- Carta al personal.
- Jornada de puertas abiertas.
- Reuniones de información.
- Entrevista individual.” (Muñiz González).

“Los diferentes estudios realizados respecto a la comunicación interna coinciden en que la mejor forma de comunicación descendente es la relación personal, seguida muy a la par de la utilización de soportes digitales y escritos.

Por otra parte, entre las herramientas de comunicación ascendente podemos encontrar:

- Entrevista.
- Programa de sugerencias.
- Sección en el periódico interno.
- Por correo.
- Buzón de sugerencias.
- Intranet.” (Muñiz González).

“La comunicación interna sirve a que la misión y la historia de la organización sean compartidas por todos. En las corrientes vinculadas al *managment* esto se lo vincula con la

“motivación personal”. Ignorar los planes generales de trabajo suele conducir a la fragmentación y al desconocimiento del sentido de las propias acciones en una organización.” (Cirigliano).

“Antes de implementar un plan hay que conocer la organización, realizar un diagnóstico.

En este caso como se trata solamente de la Comunicación Interna se puede:

- Realizar un relevamiento y análisis de las ofertas y demandas de comunicación
- Entrevistas a integrantes
- Análisis de documentos: por documentos definimos todo material normativo o de difusión que utiliza la organización en sus diversos formatos y soportes
- Observación
- Diagramar un FODA (Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Una vez concluida esta etapa, se analizará el material procesado. De la interpretación de los datos se identificarán cuáles son los actores generadores y receptores de información, los flujos informativos, el volumen y tipo de información que reciben y generan, demandas potenciales.” (Cirigliano).

Desarrollar la comunicación interna es un trabajo difícil ya que el público interno conoce muy de cerca y bastante bien la organización, está al tanto sus problemas, tiene claras sus carencias y sus defectos. Es por esto que el público juega un papel fundamental y muy crítico dentro de la comunicación interna y éste tiende a ser desafiante y desconfiado sobre la efectividad de los recursos de comunicación. Por esta razón es importante una implementación exitosa de la estrategia de comunicación a partir de un plan de

comunicación interna bien estructurado, el cual ayude a la unicidad de la organización para obtener mejores resultados, eficiencia en la comunicación y un excelente clima laboral.

“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. Por ese motivo, un exitoso plan de comunicaciones internas exige un buen plantel de comunicadores internos.” (Brandolini y González Frigoli, 2009).

Para lograr una CI efectiva es importante recordar que no sólo el Director de Comunicación debe estar al tanto y ser el único partícipe de la comunicación interna dentro de la organización, al contrario, todos los directivos deben tener una formación y conocer acerca de las acciones de CI y su importancia para generar un óptimo clima laboral. “Una buena comunicación es una excelente herramienta de mando, no sólo favorece al desempeño laboral de los integrantes a cargo sino que también establece una forma de relacionarse mucho más comprometida con el proyecto empresarial y además contribuye a la integración de todos los colaboradores.” (Brandolini y González Frigoli, 2009).

“Entendemos que la comunicación interna es un instrumento fundamental para la gestión de la comunicación que depende directamente de la función directiva y de las estrategias, políticas, misión y objetivos definidos por la organización.” (Saló). Para lograr los objetivos planteados en una empresa, es fundamental la participación e información de los trabajadores de la misma. Para esto es necesario que cada empleado tenga la información operacional de su tarea para poder participar en los objetivos de la empresa y

los directivos deben estar comprometidos con la idea de que la comunicación con los empleados es necesaria para el logro de los objetivos.

Actualmente, las organizaciones se ven obligadas a implementar nuevos planes y estrategias de acción para mejorar su imagen “para lo que necesitan instrumentos que generen rápidamente notoriedad y valor a sus marcas y buscar líneas de actuación respecto a los ciudadanos y a los empleados.” (Saló). Por esta razón, las organizaciones deben entender y dar valor a la comunicación interna como un instrumento y un servicio necesario para toda la organización.

Para que pueda existir una óptima comunicación interna dentro de una empresa, ésta debe estar integrada en los procesos de toma de decisiones, de proyectos y de gestión de la empresa. La gestión de la comunicación interna se fundamenta en:

- Aumentar la cultura de la organización
- Implantación de nuevos instrumentos y métodos de trabajo
- Una definición precisa de los puestos, funciones y tareas
- Gestionar la integración y sinergia de todos los servicios, trabajos y niveles de la empresa
- La adaptación permanente a los cambios y a la toma de decisiones
- Una buena estrategia de aplicación
- Integración de los colectivos que forman la empresa
- Asegurar la calidad total
- El conocimiento de las culturas que la componen

- Asegurar la gestión, el trato y la difusión de los sistemas de información y de comunicación
- El uso de medios adecuados.

La ejecución e implantación de la comunicación interna deben apoyarse en los directivos, ejecutivos y mandos intermedios. Para dar credibilidad a una organización es importante que los directivos sean coherentes entre lo que dicen y lo que hacen ya que el conocimiento que los empleados reciben de la organización es a través de ellos. Es preciso asegurar que la comunicación interna proporcione a cada empleado la información operacional necesaria para poder realizar un óptimo y eficiente trabajo. “Muchas empresas ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio al que nos empuja inexorablemente el mercado, han de saber motivar a su equipo humano, retener a los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización. Y es precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía.” (Muñiz González).

“En una estrategia de comunicación interna es básico definir los objetivos y planificar los procesos según las instrucciones de la dirección.” (Saló). Dentro de las estrategias de comunicación, en primer lugar hay que formular dichas estrategias las cuales dependen de la política de comunicación de la dirección general, de sus estrategias y de su planificación realizada según los objetivos y siempre partiendo del principio de que el empleado es el primer público de la empresa. “Para hacer comunicación interna la política de la empresa debe seguir una línea de gestión basada en los subsistemas técnico, humano y

organizativo.” (Saló). Gracias a la comunicación interna es posible transmitir la política global de la empresa a los públicos.

Los componentes de la comunicación interna conforman los elementos que permiten la circulación de los flujos comunicativos. La CI está compuesta por tres dimensiones:

- Imagen e identidad.
- Información.
- Animación.

Por otro lado están las fases del Plan de Comunicación Interna, éstas son:

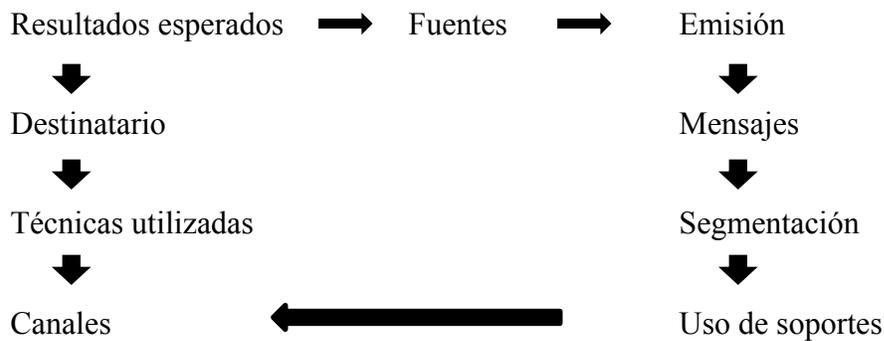
- Proceso de actuación.
- Auditoría de comunicación.
- Análisis de factores que intervienen.
- Política estratégica de comunicación interna.
- Elaboración de un plan de comunicación interna.
- Establecer un programa de aplicación con fases o etapas.
- Proceso de implementación progresivo del plan.
- Evaluación del plan de comunicación.

“La gestión de la comunicación interna debe conseguir la credibilidad del discurso interno, favoreciendo que los mensajes lleguen a través de las acciones de comunicación transversal con plena coherencia, significación y notoriedad a los públicos internos, para que estos puedan comprender la marcha del negocio y los retos de su organización.” (Saló).

Los sistemas de comunicación pueden ser formales e informales:

- a) Formal: Representa los componentes planificados de la organización, los valores, las políticas y la misión.
- b) Informal: Acciones no planificadas. Resultado de la integración social, grupos y relaciones interpersonales entre los miembros de una organización.

La comunicación fluye a través de ciertos canales unidireccionales o bidireccionales:



Antes existían únicamente tres ejes en la circulación de la comunicación: ascendente, descendente y horizontal; hoy en día se habla de una comunicación transversal. La dirección del mensaje desde el emisor pasa transversalmente por los circuitos hasta el receptor. Como pasos previos a la política de comunicación interna está conocer las características y rasgos del público interno. “Comunicar es invertir. Las empresas e instituciones, representadas por sus dirigentes deberían saber que la comunicación es una inversión y que como tal tiene una rentabilidad que hay que conocer, aunque los resultados se recojan a medio y largo plazo.” (Saló).

Auditoría de Comunicación Interna

Una auditoría es un procedimiento investigativo y analítico que se encarga de analizar las comunicaciones de una institución, a través de ésta es posible realizar una evaluación profunda de la gestión efectuada. Cuando se hace una auditoría es posible

acercarse a los diferentes elementos que componen la comunicación organizacional de una institución. El objetivo de la auditoría de comunicación es “relevar el estado de las comunicaciones de una institución a partir de la identificación y sistematización de las distintas variables de comunicación institucional.” (Bongionanni, Bustos, Etkin y Amado Suárez, 2008). La auditoría se aplica para clasificar, analizar, identificar y evaluar las demandas comunicacionales de una institución y brinda alternativas de acción a través de un plan correctivo.

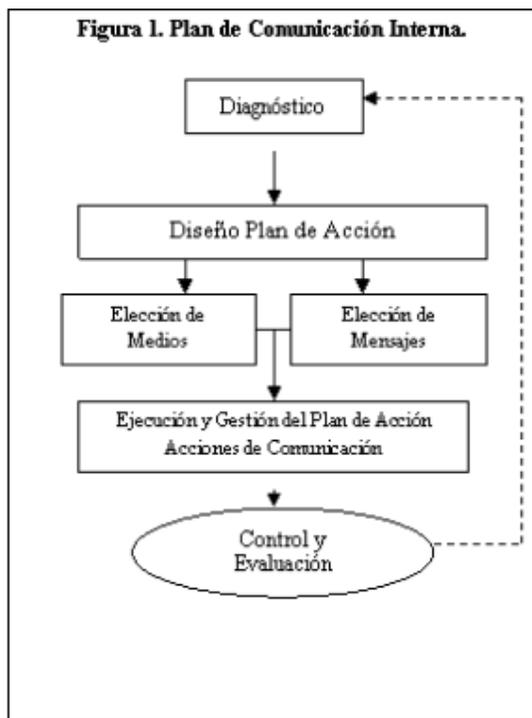
Es importante recalcar que la auditoría puede realizarse en cualquier organización, ya sea pública, privada o de la sociedad civil, la única condición es que debe tener algún tipo de participación en la comunicación pública. Sus objetivos son los que guían el desarrollo de una investigación por lo tanto deben ser claros, sencillos y específicos. Éstos también guían la toma de decisiones y la planificación comunicacional, aquí es necesario preguntarse ¿qué se quiere lograr con la auditoría?, ¿cuáles son los objetivos generales y específicos?, ¿cuál es el plazo y cuáles con los recursos?, ¿qué cambios se quiere lograr y con qué propósito?, ¿están claramente definidos los objetivos? y ¿son factibles? “La misión de la auditoría deja de limitarse a la mera actividad de control y asume una función de asesoramiento a los órganos direccionales de la empresa a partir de los años cincuenta.” (García Mestanza, Ruiz Molina y Ventura Fernández, 1999).

“Son dos las funciones que cumple la auditoría:

- a. Controlar la eficacia de las políticas y los medios que utiliza la empresa descubriendo cualquier desviación sobre lo planificado.

- b. Recomendar las medidas adecuadas para corregir o mejorar determinadas actuaciones.” (García Mestanza, Ruiz Molina y Ventura Fernández, 1999).

“El plan estratégico de comunicación interna de una empresa se puede definir como una secuencia de fases que comprende el diagnóstico, diseño, ejecución y control de las acciones de comunicación.” (García Mestanza, Ruiz Molina y Ventura Fernández, 1999).



(García Mestanza, Ruiz Molina y Ventura Fernández, 1999).

La investigación y el análisis de la situación comunicativa de la empresa son los primeros pasos para realizar una estrategia de comunicación interna. Una vez que se realice un análisis completo y se conozcan las carencias comunicativas de la empresa, se puede proceder a organizar una propuesta de plan de comunicación adecuada para la misma. Existen cinco instancias necesarias para un buen desarrollo de las comunicaciones internas, éstas son:

- Pre-diagnóstico.
- Diagnóstico.
- Planificación.
- Ejecución del plan.
- Seguimiento.

La primera etapa (pre-diagnóstico) es el primer acercamiento con la empresa para relevar información, este proceso es fundamental para la realización de una auditoría. En la segunda etapa, se conocen los errores o aciertos que ofrece la comunicación interna dentro de la organización a través de un instrumento de medición como puede ser la auditoría, encuestas sobre el clima, entrevistas, focus group, entre otras. En la etapa de planificación se realiza un plan estratégico de comunicación interna tomando en cuenta los resultados de la auditoría. En esta etapa se definen los objetivos que se quieren alcanzar. En la cuarta etapa, se ponen en marcha las acciones del plan estratégico de comunicación interna y en la última etapa (seguimiento) se realizan diferentes mediciones con el objetivo de conocer cómo evolucionan las acciones implementadas, esta etapa permite adaptar el plan para lograr los objetivos programados (García Mestanza, Ruiz Molina y Ventura Fernández, 1999).

“Los objetivos asignados a la comunicación interna responden a la satisfacción de algún tipo de necesidad. A este respecto, podemos diferenciar dos enfoques distintos. Las necesidades a cubrir se pueden analizar desde el punto de vista de las demandas de información del empleado o cliente interno de la organización, o bien desde el punto de vista de la propia dirección de la empresa, o de manera más específica de la unidad

funcional de gestión de los recursos humanos de la empresa.” (García Mestanza, Ruiz Molina y Ventura Fernández, 1999).

Cuando se realiza el pre-diagnóstico se puede conocer información muy útil al momento de construir la propuesta de trabajo para el proceso de auditoría, esta información puede ser:

- Origen de la empresa.
- Misión, visión y valores corporativos.
- Servicio o producto que comercializa.
- Clientes.
- Competencia.
- Estructura organizacional.
- Cantidad de empleados.
- Características demográficas del personal y sus perfiles profesionales.
- Conocimiento del área de comunicación interna.
- Funcionamiento del sistema de comunicación interna.
- Los canales activos.
- Acciones de comunicación.

Por otro lado, el diagnóstico de las comunicaciones internas parte de reconocer las necesidades del público interno que están insatisfechas así como también permite conocer las fortalezas y las debilidades de la organización en su gestión de comunicación. Las herramientas de medición del diagnóstico pueden ser cualitativas o cuantitativas para saber

el funcionamiento de la comunicación interna. El propósito del diagnóstico es detectar las diferentes necesidades de comunicación interna de una organización.

“La auditoría de comunicación interna constituye un examen sistemático, metódico y actualizado del estado de las comunicaciones internas que persigue identificar las necesidades prioritarias de las empresas en materia de comunicación interna. El objetivo de este tipo de auditoría es retratar el conjunto de mensajes, intereses, relaciones y flujos de los públicos internos, respecto al conjunto de la empresa y al funcionamiento de sus áreas, departamentos y servicios, mediante el estudio de los elementos de comunicación interna utilizados.” (Cuenca, 2007).

La auditoría de comunicación interna evalúa el nivel de efectividad de los mensajes y también las estrategias de comunicación a través de mediciones cuantitativas (encuestas, resultados numéricos) y cualitativas (entrevistas, focus group). “La auditoría de comunicación releva los puntos estratégicos que el plan deberá trabajar en el largo plazo, como parte de un cambio de la cultura organizacional. A grandes rasgos, la auditoría de comunicación interna permite conocer las debilidades y fortalezas del sistema de comunicación de la organización, y constituye un paso indispensable para el diseño de un plan estratégico consistente.” (Brandolini y González Frigoli, 2009).

Errores que detecta la auditoría de comunicación interna:

- Falta de comunicación entre sectores.
- Falta de información de la actividad del sector.
- Falta de conocimiento de nuevas normas.

Existen ciertos indicadores que reflejan una mala comunicación o situaciones de disconformidad con la información que circula dentro del ambiente de trabajo en una empresa. Estos indicadores pueden ser el rumor, el estrés, un clima laboral tenso, el mal humor o la baja productividad. Estos síntomas se pueden dar por algunos motivos:

- Personal fragmentado en una misma área sin compartir información sobre el trabajo que se llevará a cabo.
- Falta de conocimiento de los objetivos de la organización.
- Trabajo acumulado.
- Desconocimiento de las tareas de sus compañeros de trabajo.
- Ignorancia sobre la estrategia global.
- Interferencia en los mensajes.
- Poca credibilidad en la comunicación.
- Falta de participación.

Al momento que existe una falta de comunicación, no solo afecta al clima laboral sino también a los procesos productivos ya que éstos pueden tener errores y por lo tanto resultados negativos para toda la empresa.

Comunicación Global

La gestión de las comunicaciones debe orientarse principalmente al receptor. Dentro de la comunicación global o corporativa encontramos tres ámbitos que se clasifican de acuerdo a las necesidades de gestión del DirCom (Costa). Dichos ámbitos se clasifican en:

1. Institucional: Política y estrategia de comunicación, portavoz institucional, se encarga de la imagen corporativa.

2. Organizacional: Cambios culturales, planes de comunicación interna.
3. Mercática: Supervisión de la imagen corporativa y la imagen de las marcas.

(Costa).

La comunicación externa “va dirigida al público externo: clientes, intermediarios, proveedores, competencia, medios de comunicación y público en general. Viene determinada por las personas que no tienen ninguna relación con la empresa o bien la tienen de manera muy limitada, sea ésta geográfica, de productos o de servicios.” (Publicaciones Vértice S.L.). Todos los miembros de una organización pueden realizar funciones de comunicación externa.

Por su parte, Horacio Andrade define a la comunicación externa como “conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. Abarca tanto lo que en términos generales se conoce como Relaciones Públicas, como la Publicidad.” (Andrade, 2005).

Para que no haya un desequilibrio entre la comunicación interna y externa, es necesario que exista una armonía entre estos dos tipos de comunicación dentro de una organización.

Por otro lado, la comunicación institucional está formada por el conjunto de mensajes emitidos, conscientes o inconscientes, voluntarios e involuntarios. Las herramientas de comunicación son de distintos tipos:

- Avisos.
- Página web.
- Relaciones personales.

- Comunicados.
- Boletines.
- Informes.
- Balances.

Recordemos que quien informa también es parte del público, es por esto que para obtener una óptima comunicación es necesario determinar responsabilidades, configurar la concepción de los mensajes y definir los instrumentos para difundirla. (Cuenca, 2007).

“...la comunicación es global cuando la gestión lo es: pregona lo que la empresa dice silenciosamente con sus productos, su marketing, sus redes de distribución. Su arquitectura o su política social. Busca, no una armonía de fachada, sino una estrecha correspondencia entre las decisiones de gestión, la política financiera, industrial, de marketing y social y el discurso que las da a conocer.” (Weil y Bartoli).

La Comunicación Institucional o Corporativa está definida como:

“El conjunto de operaciones de comunicación llevados a cabo por instituciones (empresas, asociaciones, administraciones públicas, partidos políticos) con el propósito de hacerse conocer o de mejorar su imagen.” (Westphalen y Piñuel, 1993).

“La Comunicación Institucional o Corporativa hace posible que las organizaciones puedan afirmar y comunicar su Identidad en un mundo cuya aceleración, proliferación y saturación informativa hacían cada vez más difícil distinguir una organización de otra a partir de la obsolescencia de las modalidades de identificación y difusión tradicionales originada por:

- a) El incremento de la competitividad, la estridencia y la saturación informativa,

b) La alta entropía del mensaje mercantil por aceleración y masificación del consumo,

c) El aumento de los ritmos de modificación del propio sujeto social receptor debido a la permanente innovación de las matrices de selección en el mercado.”

(Westphalen, Piñuel, Villafañe y Chávez, 1993).

AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA

¿Quién es UMA Creativa?

Es una empresa que estableció un cambio creativo en el Ecuador desde el año 2007, cuyo objetivo fue dar un giro drástico a la comunicación del país, revalorizando e impulsando el sentido nacionalista. Es una agencia de publicidad sensible ante el derecho que tienen todos los ecuatorianos de recibir una comunicación de calidad, en la que se muestre la cultura, el idioma y la realidad. UMA Creativa es la agencia de comunicación hecha por ecuatorianos para el Ecuador y el Mundo. Su especialización es la creación y producción de campañas publicitarias, comerciales, sociales y políticas que generen resultados exitosos y de gran impacto para el país. Ésta se encuentra constituida por un grupo de profesionales jóvenes y emprendedores dentro de las áreas: administrativa, Creativa, Proyectos y Tráfico, Cuentas y Producción.

Historia de UMA Creativa:

UMA Creativa nace en el 2007 iniciando un cambio creativo en el Ecuador, debido a la necesidad del candidato presidencial Rafael Correa de que alguien maneje su campaña política. La organización revalorizó e impulsó el sentido nacionalista dentro de su trabajo desde sus orígenes.

UMA Creativa es el nombre comercial de la empresa ILEDNYM S.A., y ésta se desempeña como una agencia de publicidad privada.

Durante casi 4 años UMA especializó su actividad en instituciones y organizaciones gubernamentales, convirtiéndose en una empresa innovadora en procesos de comunicación de tipo político y social sentando precedentes importantes en la comunicación nacional que incluso han trascendido al ámbito internacional. UMA hace comunicación basada en la gente.

Misión de UMA Creativa:

Generar un estilo de comunicación fiel a lo ecuatoriano, con alto nivel de efectividad utilizando técnicas creativas de gran impacto comercial, social y político.

Visión de UMA Creativa:

Ser los pioneros y referentes históricos en la publicidad ecuatoriana, con una influencia positiva en la comunicación nacional, brindando creatividad vanguardista, revolucionaria y efectiva.

Valores de UMA Creativa:

- Creatividad
- Vanguardia en soportes digitales
- Experiencia
- Dominio de manejo de medios masivos
- Innovación en medios alternativos
- Nacionalismo
- Autenticidad
- Confianza

Filosofía de UMA Creativa:

El ser humano como elemento indispensable de la sociedad constituye **una prioridad ineludible** en el accionar publicitario de UMA, apegados a los principios del buen vivir y el bien común desarrollamos una comunicación revolucionaria, memorable, transparente y estratégica.

Normativas de UMA Creativa:

La empresa basa sus normas en el reglamento interno, mismo que abarca temas legales, de comportamiento y de salud ocupacional

Identidad visual:

UMA Creativa no maneja un manual de Identidad Visual ya que aseguran que al ser los colaboradores diseñadores y creativos (en su gran mayoría), esto impediría un amplio manejo del mismo. Aseguran todos conocer su buen manejo y sus colores, por lo que las restricciones solamente limitarían su trabajo y uso.

Aseguran tener elementos de identidad sueltos.

Servicios que ofrece UMA Creativa:

Servicios completos como Agencia de Publicidad que cubren todos los aspectos necesarios para los clientes. Se basan en ofrecer proyectos efectivos, creativos, claros, responsables y con una rápida velocidad de respuesta.

Generan situaciones atractivas, de alto impacto, para el cliente potencial que permiten fidelizarlo con el fin de que puedan vivir experiencias únicas e inolvidables. Lo que UMA Creativa persigue es cumplir con los objetivos necesarios para sus clientes.

- Servicios de la Agencia
 - Campañas 360 grados
 - Estrategia y Creación de Campañas Publicitarias
 - Creatividad
 - Gestión de Medios
 - Análisis de Mercado
- Producción Audiovisual
 - Spots
 - Videos Corporativos
 - Jingles
 - Cuñas de radio
- Diseño Gráfico
 - Diseño y Creación de catálogos, dípticos, trípticos, empaques y etiquetas, material POP, folletos, revistas, stands, entre otros.
 - Ilustraciones
- Estrategias de Marcas
 - Arquitectura de la Marca
 - Imagen e Identidad Corporativa
 - Identidad de Producto
- Posicionamiento
- Desarrollo de Nombres, conceptos y slogans
- Desarrollos de sub-marcas, conceptos y slogans
- Manuales de Identidad
- Marketing Directo
 - E-mail Marketing
 - Fidelización
- Marketing Promocional
 - Promociones
 - Marketing de experiencias
- Marketing Interactivo ATL
 - Web
 - Multimedia
- Organización de Eventos
- Actividades BTL
 - Trade Marketing
 - Merchandising
 - Activaciones
 - Imagen Puntos de Venta
 - Supervisión del proceso de activación
- Servicios de Impresión

Mapa de públicos internos de UMA Creativa:

Público	Sub-Público	Tema de Relación
Administrativo	Gerencia	Quienes se encargan de la planificación estratégica del trabajo. Son parte de la directiva.
	Contabilidad	Se encargan del área contable y financiera de la empresa. Manejo de fondos, sueldos y presupuesto.
	Recepción	Se encarga de recibir a las personas que llegan a la empresa, y de recibir llamadas y mensajería.
	Personal de mantenimiento	Encargados de la limpieza de las instalaciones de la empresa.
	Mensajería	Son los encargados de todo lo correspondiente a entregar y dejar paquetes, mensajes y dinero en donde se requiera.
Departamento Creativo	Directores	Son los que dirigen las campañas que la empresa maneja. Son los encargados de generar las ideas.
	Creativos	Plasman las ideas de los directores en productos palpables para el cliente.
Departamento de Cuentas	Ejecutivos de Cuentas	Son los que mayor relación tienen con los clientes ya que entienden sus necesidades y las transmiten a los creativos.
Proyectos y Tráfico	Proyectos y Tráfico	Son los encargados de la planificación y

		cronograma de actividades de todas las áreas de la agencia.
Producción	Ejecutivas de Planificación	Son los que se encargan en hacer realidad lo que los creativos generan.

Mapa de públicos externos de UMA Creativa:

Público	Sub-Público	Tema de Relación
Clientes	Ministerios Secretarías Subsecretarías Entidades	Son los que contratan los servicios de UMA Creativa para generar publicidad.
Proveedores	Productoras de audio y video, imprentas, agencias BTL, Centrales de medios, empresas de materiales promocionales, agencias de relaciones públicas.	Quienes se encargan de suministrar material publicitario a UMA Creativa. Utilizando siempre materiales nacionales.
Comunidad	Ciudadanos del Ecuador	La comunidad es afectada (positiva o negativamente) por el trabajo realizado por la agencia.
Competencia	Agencias de publicidad	Agencias que brindan servicio de publicidad a distintas entidades.
Medios de comunicación	Prensa, radio y T.V.	Gracias a los medios es posible el pautaaje de los trabajos realizados por UMA Creativa.

Herramientas de Comunicación utilizadas en UMA Creativa:

Para la comunicación con todas las áreas se utiliza:

Comunicación Directa:

- Teléfono
- Correo Electrónico
- Conversaciones

Existen herramientas adicionales:

- Memo
- Cartelera
- Mensajes de texto

Resultados de la auditoría:

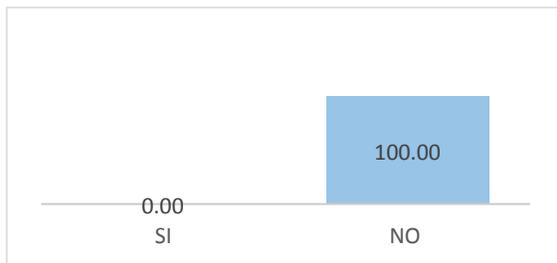
En el mes de abril de 2013 se realizó una auditoría de comunicación interna en UMA Creativa para detectar los problemas comunicacionales dentro de la misma, dicha auditoría se ejecutó por 3 agencias de comunicación diferentes: Claqueta Comunicación, Nova Comunicación y Lilah Comunicación. A continuación, los resultados más relevantes de la auditoría:

1. Conoce usted, ¿cuál es la misión de UMA creativa?

TOTAL



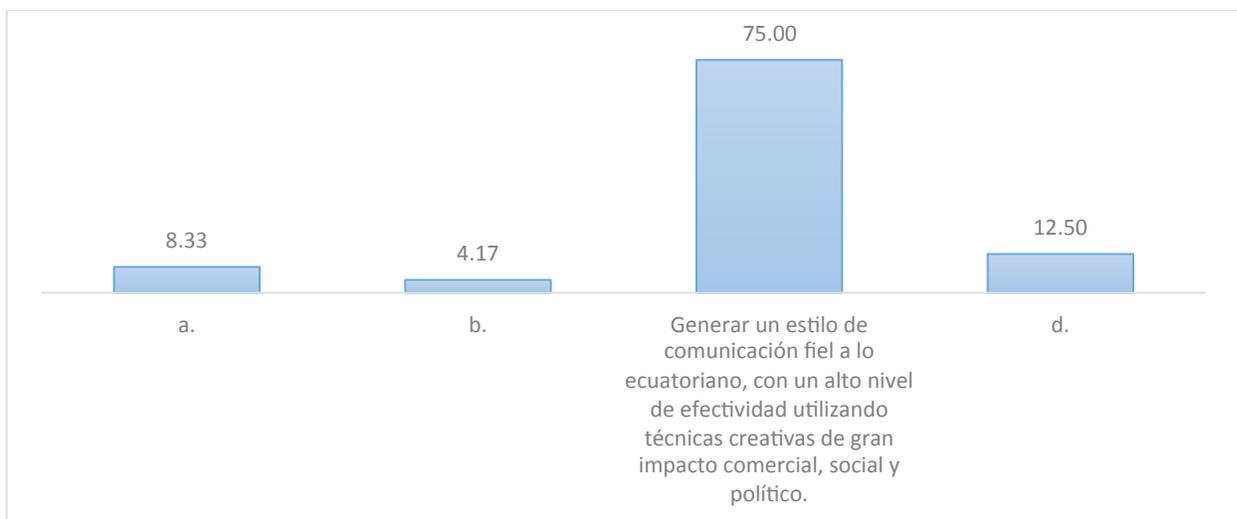
PROYECTOS Y TRÁFICO



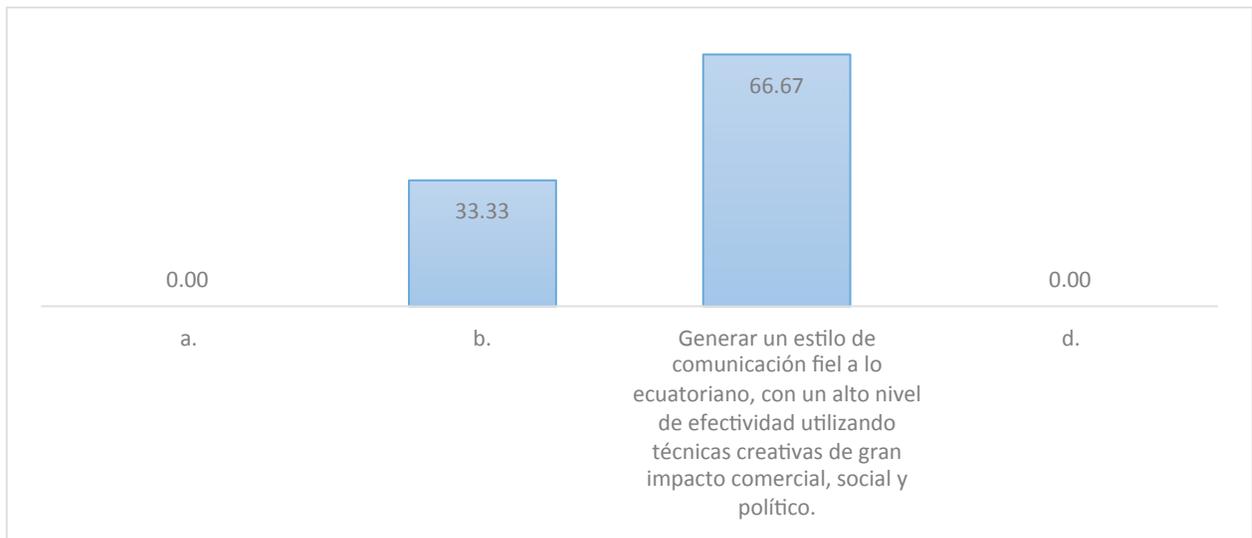
A pesar de que el 80% del personal de UMA Creativa dice conocer la misión de la empresa, dentro del departamento de Proyectos y Tráfico el 100% no la conoce, es importante tomar en cuenta este alto porcentaje ya que es relevante debido a que la misión es uno de los pilares más fuertes de una empresa.

2. Señale la opción que corresponda a la misión de UMA Creativa.

TOTAL



ADMINISTRATIVO



CUENTAS



A través de estos porcentajes es posible observar que la misión de la agencia no es conocida por todo el personal, únicamente el 75% de éste conoce de verdad la misión, debido a que saber la misión del propio lugar de trabajo es un requisito fundamental e indispensable dentro de cualquier empresa, este porcentaje no es positivo para UMA CREATIVA. Cabe recalcar que dentro del departamento de cuentas el porcentaje de personas que no conoce la misión es el 100%, porcentaje muy negativo para la empresa.

3. ¿Cuál es el conjunto de valores que mejor identifica a UMA Creativa?

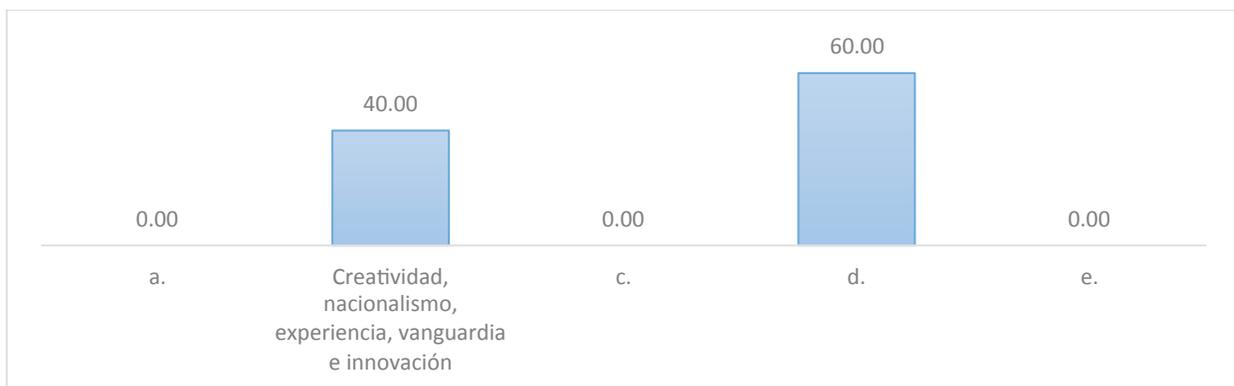
TOTAL



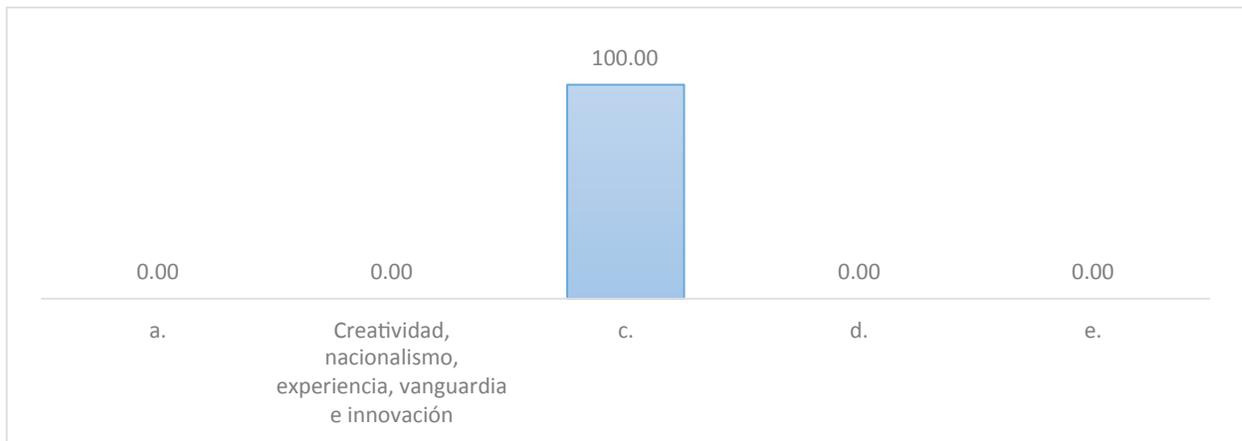
ADMINISTRATIVO



CUENTAS



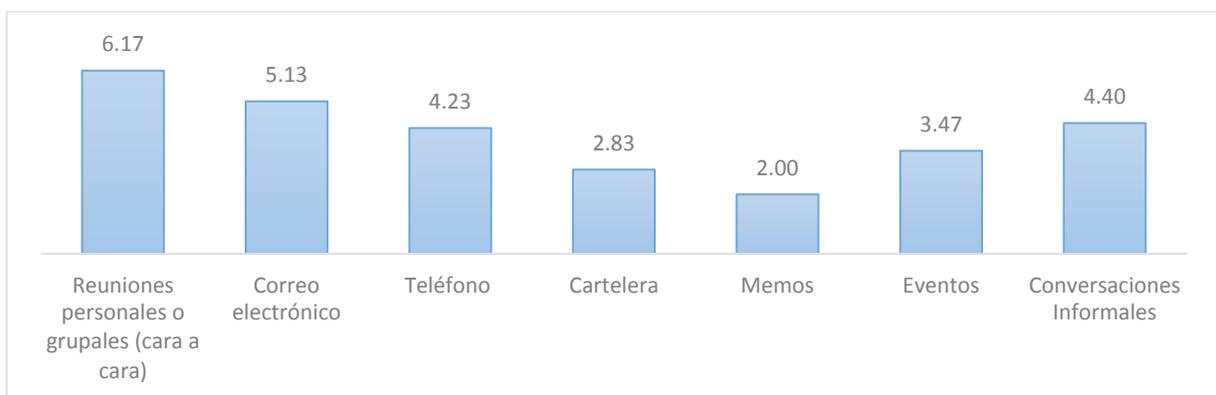
PROYECTOS Y TRÁFICO



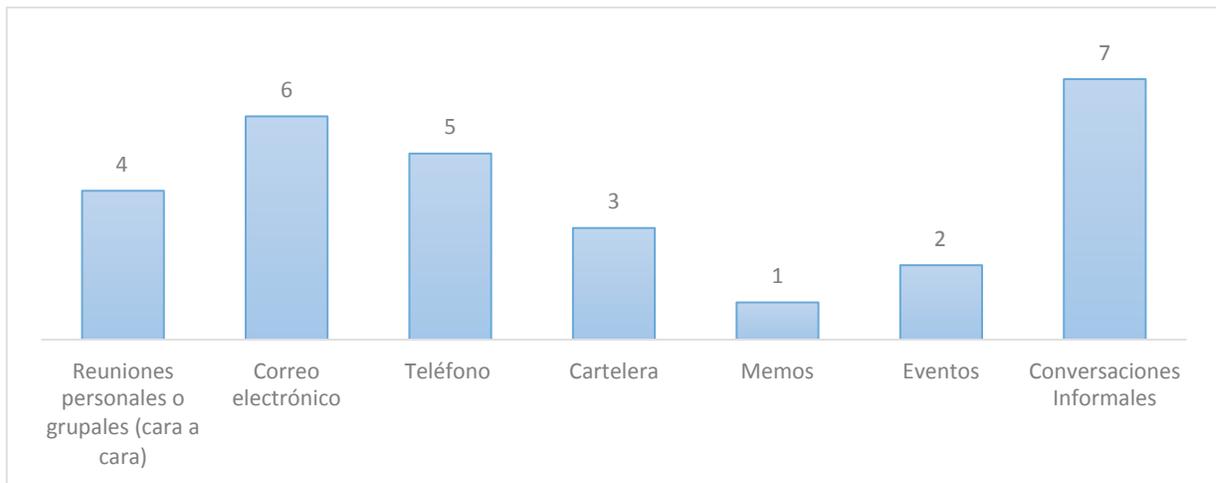
Únicamente el 66,67% del personal de UMA conoce los valores de la empresa, este porcentaje es bajo tomando en cuenta que los trabajadores de la agencia deberían sentirse identificados con los mismos. Dentro del departamento administrativo y de cuentas, el porcentaje que no conoce los valores es el 60% mientras que en el departamento de proyectos y tráfico el porcentaje que no conoce los valores es el 100%, es decir que todo el departamento desconoce los valores de UMA CREATIVA, resultado muy desfavorable para la agencia.

4. Señale enumerando del 1 al 7 (siendo 7 el de mayor efectividad y 1 el de menos) cuál es la efectividad de las siguientes herramientas comunicacionales.

TOTAL



PROYECTOS Y TRÁFICO



Estos resultados demuestran que para los trabajadores de UMA Creativa es muy efectiva la comunicación que se da cara a cara a través de reuniones grupales o personales, o conversaciones informales, dando un valor del 21, 84% de efectividad con relación a los otros 6 medios de comunicación.

5. ¿Considera usted que la información que se da en las reuniones personales o grupales, teléfono o correo electrónico son de importancia?

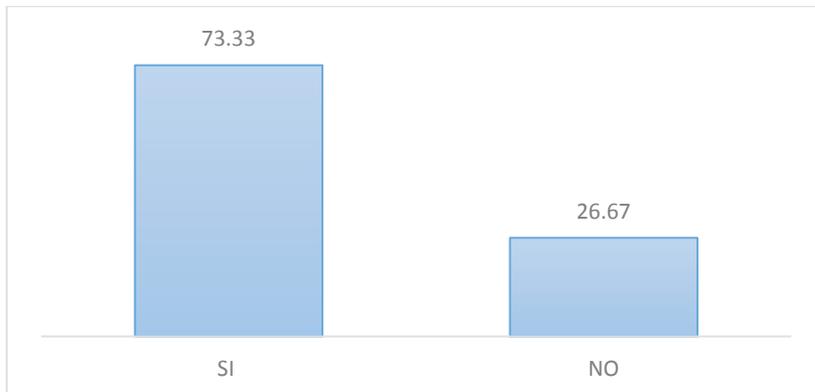
TOTAL



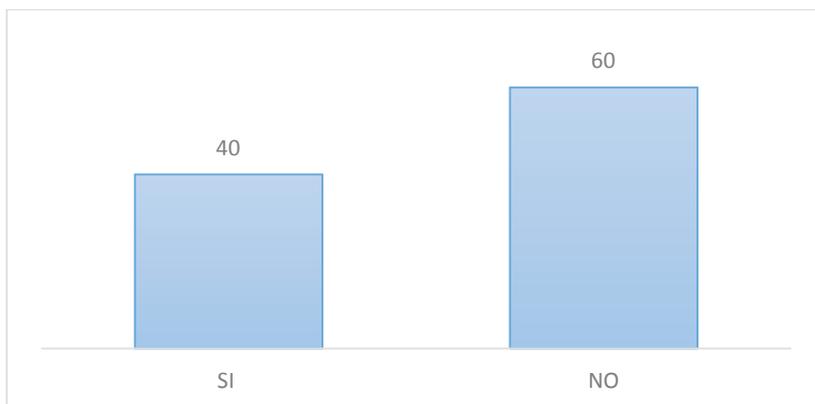
Este porcentaje refleja que el personal siente que la comunicación a través de reuniones, correo electrónico o vía telefónica son de importancia y aportan a sus conocimientos.

6. ¿Considera usted que la información que se proporciona en la cartelera es de importancia e interés para los colaboradores de UMA Creativa?

TOTAL



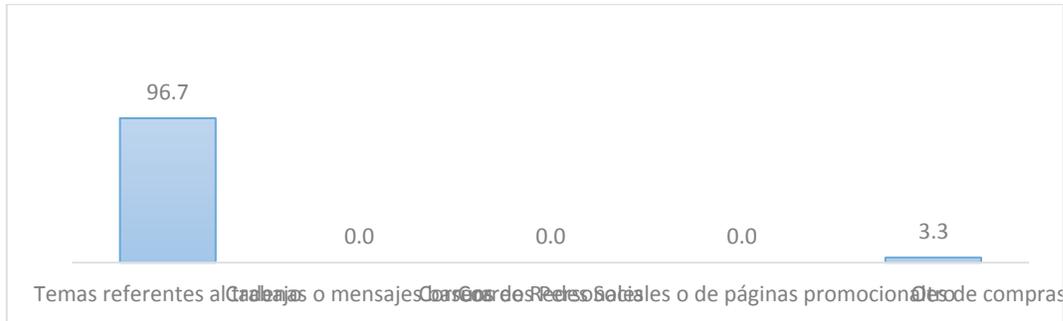
CUENTAS



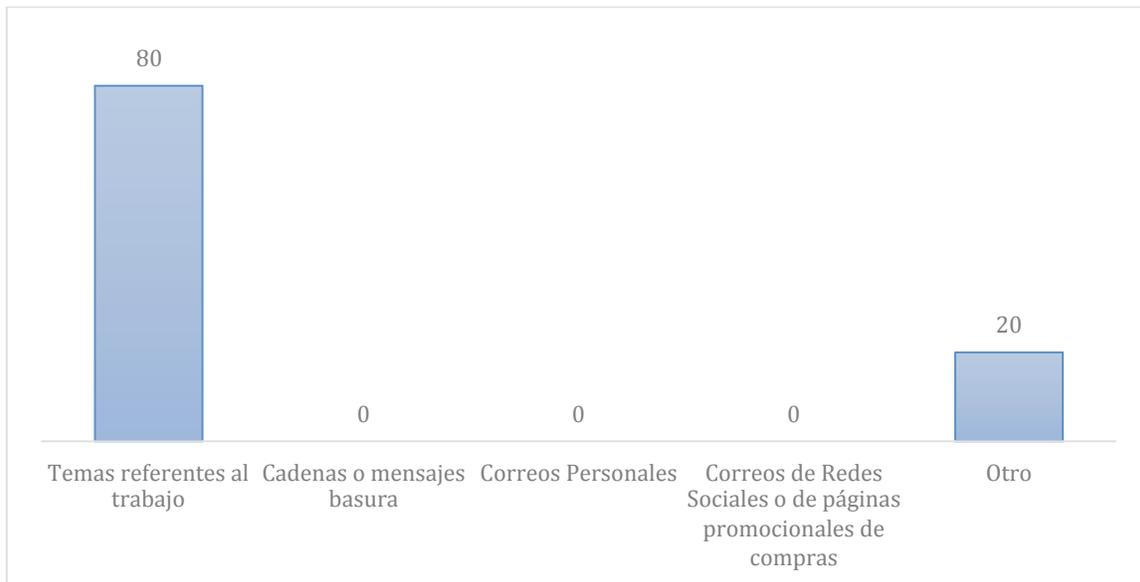
A través de estos porcentajes podemos ver que la cartelera que maneja la agencia no está aportando de gran manera a su personal. A pesar de que el porcentaje de colaboradores que afirma que la información proporcionada en este medio es de importancia (73,33%), dentro del departamento de cuantas el 60% no lo considera así, siendo éste un porcentaje alto.

7. ¿Qué tipos de correo electrónico son los que recibe con mayor frecuencia diariamente?

TOTAL



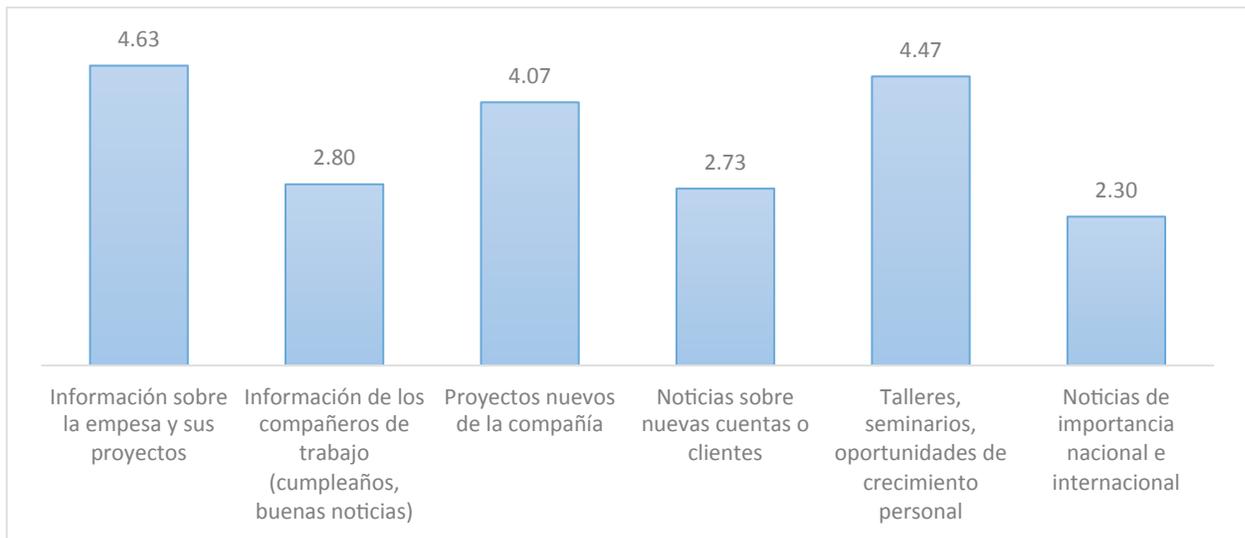
ADMINISTRATIVO



Otro: solicitudes de clientes

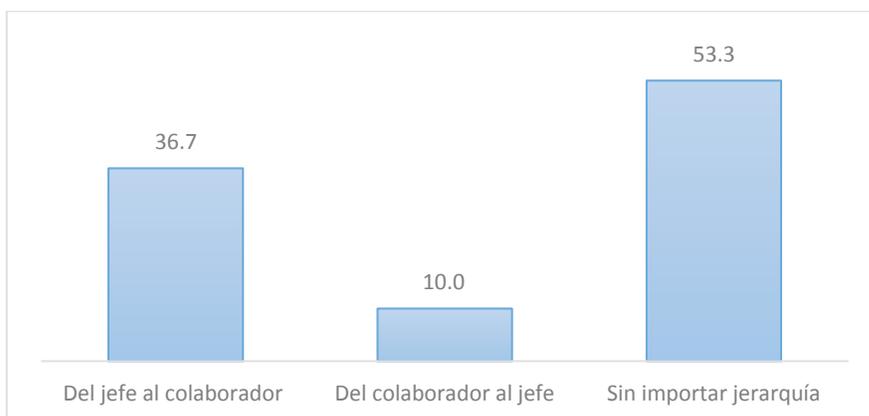
La información acerca de los temas laborales de UMA Creativa está dentro de los correos electrónicos más recibidos por los colaboradores de la agencia, esto quiere decir que este medio de comunicación es efectivo para informar lo que acontece dentro de la empresa.

8. Señale, enumerando del 1 al 6 (siendo 6 el de mayor importancia y 1 el de menos) cuál es el tipo de información que le gustaría recibir por parte de UMA Creativa.

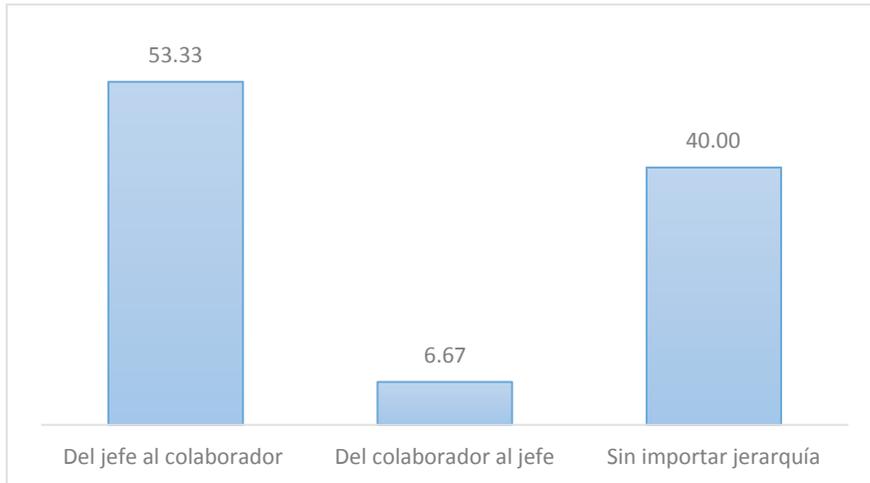
TOTAL

Para el personal de la agencia es importante recibir información acerca de los proyectos de UMA y también información sobre talleres, seminarios y oportunidades de crecimiento personal, esto quiere decir que la gente que trabaja en la agencia está dispuesta a mejorar y plasmar sus conocimientos en su trabajo diario.

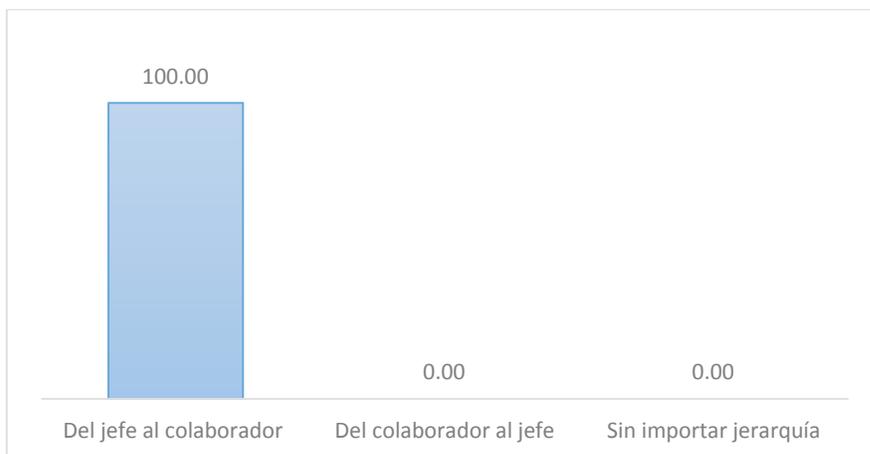
9. Según su opinión, ¿de qué manera se transmite la información dentro de UMA Creativa?

TOTAL

CRETIVOS



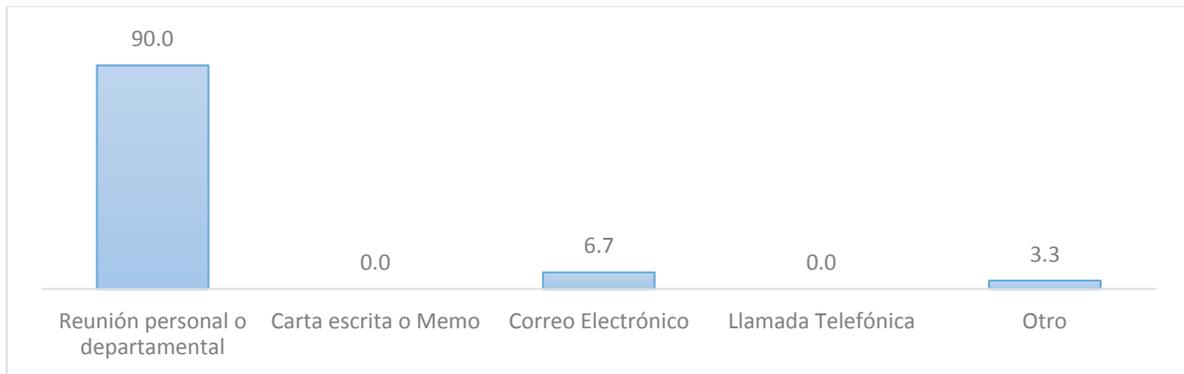
PROYECTOS Y TRÁFICO



Gracias a estos porcentajes podemos percibir que UMA Creativa es una empresa no tradicional donde la comunicación y la información se transmiten sin importar la jerarquía dentro de la misma, si bien existe un porcentaje alto que dice que la información se transmite del jefe al colaborador (36,7%), mayor es el porcentaje el cual demuestra que la información se transmite sin importar la jerarquía (53,3%). En UMA la comunicación fluye entre todo el personal sin importan las áreas o los departamentos.

10. ¿A través de qué medio le gustaría que su jefe se comunice con usted?

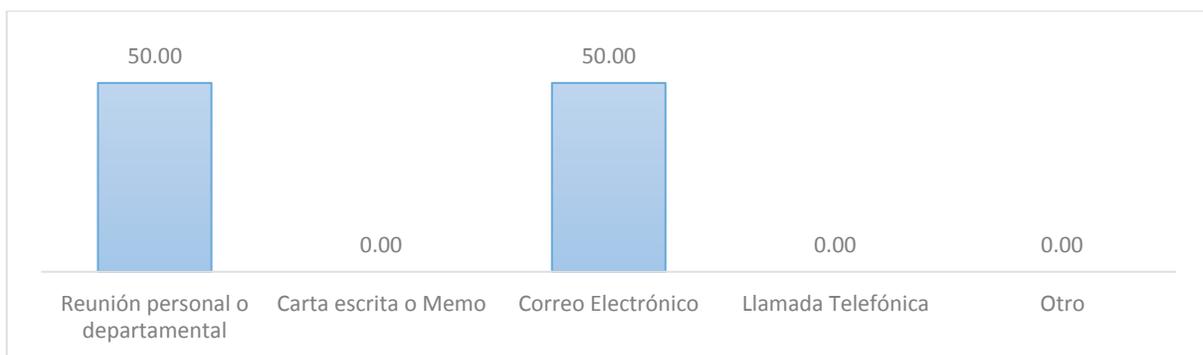
TOTAL



CREATIVOS



PRODUCCIÓN

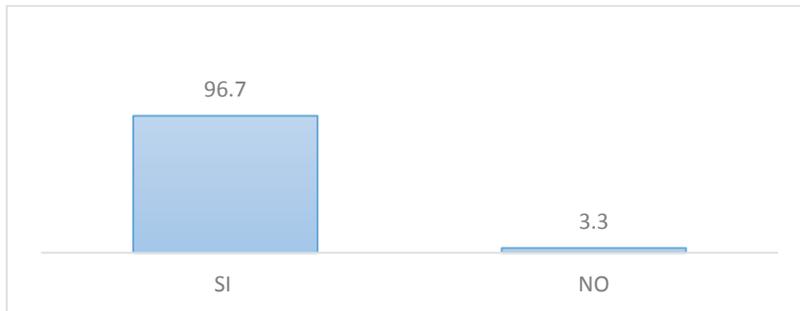


Para los colaboradores de esta agencia es muy importante y necesaria la comunicación cara a cara, siendo este medio el más deseado para que los jefes se comuniquen el personal. Es posible que estas reuniones sean más efectivas que un memo o una llamada telefónica; sin embargo el correo electrónico como medio de comunicación dentro de UMA es una

herramienta muy fuerte que también es aceptada positivamente por los trabajadores como nos reflejan los porcentajes del área de producción (50%).

11. ¿Considera usted que existe apertura por parte de los directivos o jefes de departamento de UMA Creativa para receptor información por parte de los colaboradores?

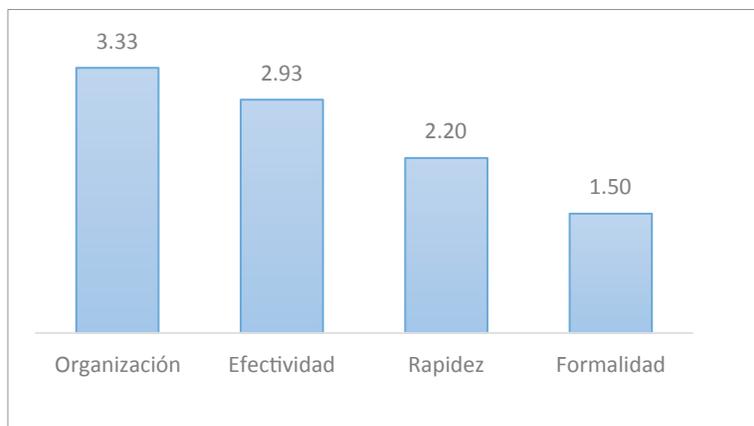
TOTAL

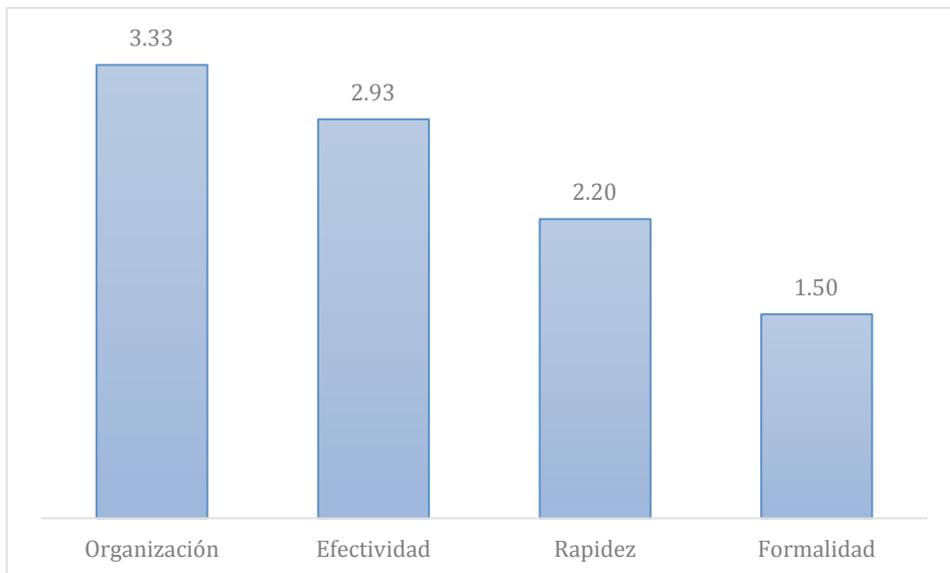


Es claro que existe una gran apertura de los directivos y jefes de departamento dentro de la agencia para recibir información de los colaboradores, el 96,7% plasmado en las respuestas afirmativas nos refleja esta realidad.

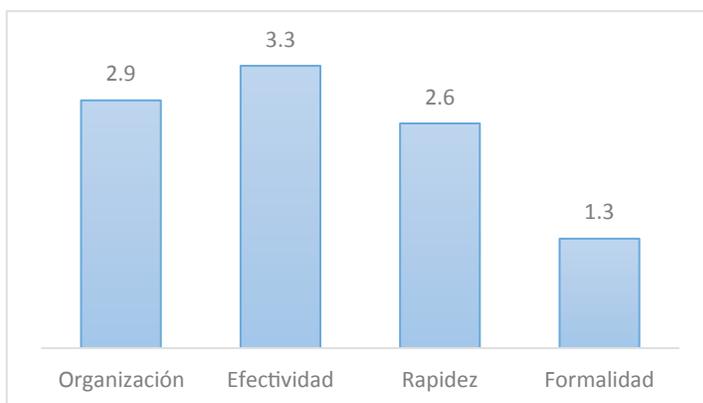
12. Enumere por orden de importancia, los aspectos que a usted le gustaría que mejore la comunicación de UMA Creativa (siendo 4 el más importante y 1 el de menor importancia)

TOTAL





CREATIVOS



La organización y la efectividad dentro de UMA Creativa son aspectos que el personal busca que la agencia mejore, mientras que la formalidad es un aspecto que no preocupa ni interesa a quienes forman parte de esta empresa, su clima laboral se caracteriza por la informalidad y, según estas cifras, los colaboradores lo quieren mantener así.

13. Tiene alguna recomendación sobre cómo mejorar la comunicación entre empresa y sus colaboradores:

Se puede mencionar que entre las recomendaciones que más se señalan por área son:

**Se redactaron las respuestas de la manera en la que éstas fueron escritas en la encuesta.*

- El trato debe ser siempre personal no como empresa y sin jerarquías.

- Tomar en cuenta los tiempos de entrega de la mano del depto. de cuentas ya que hay proyectos que pueden tomar más tiempo que otros. Para esto sería útil reuniones.
- Tiempo para hacer cosas no relacionadas con el trabajo (que no sea PlayStation): talleres de creatividad en conjunto o juegos.
- Salidas de campo, convivencias, deporte y bielas.
- Realizar más reuniones grupales o personales.
- Hacer reuniones afuera de la agencia para unirnos más, como talleres grupales o un campus party.
- Paseos y fiestas.
- Incrementar actividades externas como reuniones, cursos y eventos para mejorar la comunicación entre los colaboradores.
- Mayor involucramiento por parte de los directivos en las actividades de la empresa.
- No buscar protagonismos. No buscar culpables sino soluciones.
- Mayor apertura a solución de imprevistos, mayor espacio de discusión para información sobre tiempos de respuesta.
- Comunicación de doble vía donde las sugerencias de todo el personal sean válidas y tomadas en cuenta bajo un ambiente de cordialidad y respeto mutuo.
- Reuniones periódicas, reuniones personales y formales, talleres/capacitaciones.
- Más contacto entre los jefes departamentales, comunicar todos los proyectos al personal.
- Mejorar la comunicación en cuanto a los problemas: que no se culpe a una persona por el error y que se trabaje en equipo.

CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Fueron 4 los problemas comunicacionales principales que se detectaron en la auditoría de comunicación interna en UMA Creativa:

1. El 25% de los colaboradores de UMA Creativa no conoce la misión de la agencia y el 34% no conoce los valores. Por lo tanto existe poco conocimiento de la cultura organizacional de UMA.
2. Como resultado de una entrevista cualitativa, se obtuvo que existe un bajo sentido de pertenencia a la agencia por parte de su personal.
3. El 33% de los colaboradores de UMA siente que la comunicación dentro de la agencia no es organizada y el 30% piensa que no es efectiva.

4. El 27% del personal de la agencia considera que la cartelera es un medio de comunicación poco efectivo que pasa desapercibido y que no genera impacto ni brinda información de interés.

Para resolver dichos problemas, a continuación se proponen cuatro campañas de comunicación las cuales están divididas en tres etapas: expectativa, informativa y recordación. Las campañas giran en torno al tema “Arte Ecuatoriano” ya que UMA Creativa es una agencia que trabaja siempre desde lo nacional, con un enfoque fiel a lo ecuatoriano y utiliza la materia prima de nuestro país. Cada campaña está enfocada en una rama artística: música, pintura, fotografía y cine. Los colores de las campañas representan a los colores de la bandera del Ecuador al igual que a los del logo de UMA Creativa: amarillo, azul y rojo. Se escogieron estos colores para que todos los colaboradores de la agencia asocien a UMA con el Ecuador y se sientan identificados con los mismos. Es importante recalcar que todas las piezas comunicacionales cuentan con el logo de UMA Creativa.

Objetivo general: Motivar a través de la comunicación a los empleados de UMA Creativa para que se sientan a gusto en su lugar de trabajo, que es donde permanecen la mayoría del tiempo, generando así un clima laboral óptimo, favorable, amigable y por lo tanto efectivo para todos quienes hacen UMA.

Campaña “VINILO ECUATORIANO”

- Problemática: La cultura organizacional (misión, visión y valores) de UMA Creativa no es conocida al 100% por sus colaboradores. En la auditoría se obtuvo que el 25% de los colaboradores no conoce la misión de la agencia y el 34% no conoce los valores.
- Objetivo específico: lograr que el 95% de los colaboradores de UMA Creativa conozcan a la perfección la misión, visión y valores de la agencia en 2 semanas.

UMA Creativa logrará que sus colaboradores conozcan la cultura organizacional de la agencia a través de herramientas enfocadas en la música ecuatoriana.

Expectativa:

- Estrategia: Llamar la atención de todo el personal de UMA Creativa y llegar a sus sentidos a través del sonido de la música ecuatoriana dentro de la agencia.
- Tácticas: Colocar un CD de música ecuatoriana dentro de UMA Creativa.
- Responsable: Jefa del departamento de Proyectos y Tráfico: Gabriela Peña.

Informativa:

- Estrategia: Mostrar a los colaboradores cuál es la misión, visión y valores de UMA Creativa.
- Tácticas: Colgar discos de vinilo en las paredes de la agencia y que en el sticker del medio estén especificados los valores, la misión y la visión. Cada valor estará escrito en primera persona, ejemplo: “Somos innovadores” y se utilizará un disco por valor, uno para la misión y otro para la visión.
- Responsable: Jefe/a del departamento Administrativo.

Recordación:

- Estrategia: Facilitar al personal de la agencia la información acerca de la cultura organizacional para que siempre la tengan a su alcance.
- Tácticas: Entregar a cada colaborador una agenda con portada y contraportada de disco de vinilo donde en las primeras páginas esté descrita la misión, la visión y los valores de UMA Creativa.
- Responsable: Jefe/a del departamento de Producción.

*Fuente de verificación: La evaluación del aprendizaje de los colaboradores de UMA se medirá a través de una encuesta cuantitativa donde cada uno de ellos tenga que seleccionar la respuesta correcta en cuanto a la misión, visión y valores de UMA Creativa.

Cronograma

ETAPA	DURACIÓN
Expectativa	1 semana
Informativa	Permanentemente
Recordación	Permanentemente

Presupuesto

DESCRIPCIÓN	COSTO c/u	TOTAL	TOTAL x 42 EMPLEADOS
CD de música (será donado por Claqueta Comunicación)	\$0.00	\$0	\$0.00
9 discos de vinilo (serán donados por Claqueta Comunicación)	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Agenda	\$6.00	\$6.00	\$252.00

TOTAL	252.00
--------------	---------------

Campaña "BATIK"

- Problemática: Existe un bajo sentimiento de pertenencia a la agencia por parte del personal de la misma.

- Objetivo específico: Lograr que el 98% de quienes conforman UMA Creativa se sienta identificado con su agencia a través del lema “Yo me pongo la camiseta de UMA ¿y tú? Deja tu huella” en un lapso de tiempo de un mes.

La agencia logrará motivar a los colaboradores a sentirse parte de UMA y ponerse la camiseta de la agencia a través de la pintura.

Expectativa:

- Estrategia: Generar intriga e imaginación en los empleados de UMA a través de herramientas que tal vez para ellos sean familiares.
- Tácticas: Entregar una caja de balsa de 12cm x 9cm aproximadamente a todos los colaboradores de la agencia. Dentro de esta caja habrá un pincel pequeño y una pintura de tela de color azul, amarillo o rojo. La caja contará con una frase que diga: “Una pincelada de creatividad por una agencia creativa”.
- Responsable: Jefe/a del departamento de Producción.

Informativa:

- Estrategia: Impulsar al personal de la agencia a que ponga en práctica su creatividad en un contexto diferente al que están acostumbrados y que salga del parámetro laboral, a través de la pintura. Con esta actividad se pretende motivar a los empleados de UMA a sentirse parte del lugar donde trabajan todos los días.
- Tácticas: Rotar una camiseta negra de 2 metros x 2 metros aproximadamente con el logo de UMA Creativa en la parte del corazón, por cada departamento de la agencia. La camiseta tendrá una frase que diga: “Yo me pongo la camiseta UMA ¿y tú? Deja tu huella” La gente que sí lo hace deberá dejar su marca en la camiseta (dibujo, firma, pincelada, firma etc.) con la pintura entregada en la fase de expectativa.
- Responsable: Jefa del departamento de Proyectos y Tráfico: Gabriela Peña.

Recordación:

- Estrategia: Crear una pieza simbólica que permanezca para siempre en la agencia la cual represente el compromiso que tienen todos los colaboradores con UMA Creativa.

- Tácticas: Colgar la camiseta en la pared del área de los creativos debido a su gran tamaño, una vez que ésta haya sido marcada por todos aquellos que se sienten parte de UMA, de esta manera el personal podrá verla todos los días.
- Responsable: Jefe/a del departamento de creativos.

*Fuente de verificación: A través de la realización de encuestas cualitativas a cada uno de los colaboradores, las cuales contengan preguntas acerca de la satisfacción de su trabajo dentro de UMA, se podrá medir su grado de compromiso de cada individuo con la agencia.

Este compromiso y amor por el lugar de trabajo también se lo puede medir a través de la observación directa de los jefes de cada área hacia el trabajo y actitud frente al mismo de cada colaborador.

Cronograma

ETAPA	DURACIÓN
Expectativa	2 días
Informativa	1 semana
Recordación	Permanentemente

Presupuesto

DESCRIPCIÓN	COSTO c/u	TOTAL	TOTAL x 42 EMPLEADOS
Pincel	\$0.68	\$0.68	\$28.56
Pintura de tela	\$1.24	\$1.24	\$52.08
Caja de balsa	\$0.97	\$0.97	\$40.74
Tela camiseta de 2m x 2m	\$6.00 el metro	\$24.00	\$24.00

Hechura de la camiseta	\$15.00	\$15.00	\$15.00
------------------------	---------	---------	---------

TOTAL	160.38
--------------	---------------

Campaña “ZOOM”

- Problemática: El 33% de los colaboradores de UMA siente que la comunicación dentro de la agencia no es organizada y el 30% piensa que no es efectiva.
- Objetivo específico: Lograr que el 97% de los colaboradores de UMA trabajen a través de una comunicación efectiva y organizada de manera permanente.

UMA Creativa conseguirá que la comunicación dentro de la agencia sea organizada y efectiva a través de constantes reuniones semanales departamentales. Esta actividad estará promovida por la fotografía.

Expectativa:

- Estrategia: Captar la atención de los colaboradores a través de una cámara fotográfica e impulsarlos a realizar una actividad fuera de lo común que les motive a ser cada día más artísticos.
- Tácticas: Entregar una cámara de fotos plástica a cada departamento junto con una etiqueta que diga: “Una visión ecuatoriana” y otra que diga: “Comparte tus actividades dentro de UMA con todos tus compañeros”.
- Responsable: Jefa del departamento de Proyectos y Tráfico: Gabriela Peña.

Informativa:

- Estrategia: Brindar a los empleados de la agencia una comunicación organizada y efectiva a través de reuniones consecutivas y constantes mediante una guía dirigida por el jefe directo de cada área.

- Tácticas: Proponer que cada departamento de la agencia se reúna con su jefe directo un día y hora específico por semana cada semana, ejemplo: miércoles 10am. En dicha reunión, cada empleado deberá contar en qué proyecto está trabajando y las dificultades que ha tenido para lograr el desempeño de su trabajo. Cada colaborador deberá ponerse una meta y cada semana contar el alcance de la misma y de igual manera los inconvenientes que ha tenido para poder cumplirla. En estas reuniones se dará paso a un espacio donde todos los miembros del departamento podrán intercambiar ideas, ayudar a sus compañeros, expresar sus descontentos y así lograr una comunicación más organizada y efectiva.
- Responsable: Jefa del departamento de Proyectos y Tráfico: Gabriela Peña.

Recordación:

- Estrategia: Acercar a todos los colaboradores de UMA Creativa sin importar su área, a través del compartir información de todo lo que sucede en cada departamento de la agencia.
- Tácticas: Colocar las fotos tomadas en la fase de expectativa en un corcho con marco que estará ubicando en la pared donde antiguamente estaba la cartelera. Este corcho tendrá el título: “Hazle un ZOOM a UMA” y estará dividido por departamentos formando un collage, de esta manera los colaboradores podrán compartir con los demás departamentos las actividades en las cuales están trabajando. Este collage podrá ser acompañado con frases escritas en post-its en forma de Diablo Huma y de color azul, amarillo y rojo que expliquen las fotos o que simplemente expresen los sentimientos de todos los empleados. De esta manera UMA estará enterada de todo lo que sucede dentro de su agencia. La jefa del departamento de Proyectos y Tráfico, Gabriela Peña, será la encargada de revelar dichas fotografías.
- Responsable: Jefa del departamento de Proyectos y Tráfico: Gabriela Peña.

*Fuente de verificación: La efectividad de esta campaña podrá ser medida a través de un continuo seguimiento por parte del gerente general, de la constancia y rigurosidad que están teniendo las reuniones departamentales semanales. También se podrá medir los logros a través de los resultados del trabajo efectuado.

Cronograma

ETAPA	DURACIÓN
Expectativa	2 semanas
Informativa	Permanente un día por semana
Recordación	Permanente

Presupuesto

DESCRIPCIÓN	COSTO c/u	TOTAL	TOTAL x 42 EMPLEADOS
Cámara desechable	\$13.00	\$13.00	\$65.00
Impresión de etiquetas	\$0.50	\$1.00	\$42.00
Corcho con marco 60x90	\$54.66	\$54.66	\$54.66
Post-its (400)	\$5.50	\$5.50	\$5.50
Rollo fotográfico de 36 (3)	\$4.40	\$4.40	13.20
Impresión de fotografías (3 fotos por persona aprox.)	\$0.20	\$0.20	\$25.20

TOTAL	205.56
--------------	---------------

Campaña “TAQUILLERA”

- Problemática: El 27% del personal de la agencia considera que la cartelera es un medio de comunicación poco efectivo que pasa desapercibido y que no genera impacto ni brinda información de interés.
- Objetivo específico: Generar una cartelera con un toque cinematográfico que sea efectiva, que genere impacto y que proporcione información de interés cultural, laboral y personal al 98% de los empleados de UMA permanentemente.

UMA Creativa logrará brindar una herramienta comunicacional visual de interés para todos los colaboradores de la agencia a través de la cual éstos podrán informarse. Esta actividad está ligada con una de las artes más hermosas: el cine.

Expectativa:

- Estrategia: Llegar a los sentidos de los empleados de la agencia de una forma divertida, llamativa e informal.
- Tácticas: Entregar una funda de canguil a los colaboradores con una frase que diga: “Para que acompañes con una de las películas de la nueva cartelera de UMA Creativa”.
- Responsable: Director de arte: Freddy Moreno.

Informativa:

- Estrategia: Mejorar uno de los canales de comunicación de la agencia con la finalidad de compartir, a través de este medio, noticias de interés e información beneficiosa para todos quienes conforman UMA. Este medio será representado de una manera innovadora, creativa y llamativa ya que dará la impresión de ser una cartelera cinematográfica.
- Tácticas: Crear una cartelera en forma de cartelera de cine la cual se pegue encima de un pizarrón de tiza líquida para que en los espacios en blanco los colaboradores

puedan escribir. Esta cartelera contará con diferentes secciones (como géneros en las películas):

- ✓ Actividades fuera de UMA: Información acerca de futuros talleres y/o seminarios de crecimiento profesional y personal, salidas de campo y paseos.
 - ✓ Festejos: Cumpleaños de todos los que forman parte de la agencia.
 - ✓ Actividades dentro de UMA: Anuncio de reuniones, capacitaciones o reglamentos de UMA.
 - ✓ Arte y cultura: Noticias acerca de eventos culturales y artísticos como obras de teatro, conciertos, exposiciones, películas, etc.
- Responsable: Jefe/a del departamento Administrativo.

Recordación:

- Estrategia: Brindar a los colaboradores una pieza amigable y familiar que les haga pensar en actividades fuera del ámbito laboral y que les genere alegría y relax. De esta manera querrán enterarse de aquellas actividades, descritas en la cartelera, que pueden hacer y que les generen dichas sensaciones y sentimientos.
- Tácticas: Entregar un tarjetero en forma de una entrada de cine con la frase: “Si te gustó lo que viste, no la dejes pasar desaperciba, la cartelera espera por ti” en un lado y con la frase “Ticket” en el otro a cada uno de los colaboradores.
- Responsable: Jefa/e del departamento de cuentas.

*Fuente de verificación: La efectividad de esta herramienta podrá ser medida a través de una encuesta cuantitativa y cualitativa a los empleados con respecto a la información que están recibiendo por parte de este medio de comunicación.

Cronograma

ETAPA	DURACIÓN
Expectativa	2 días
Informativa	Permanentemente
Recordación	Permanentemente

Presupuesto

DESCRIPCIÓN	COSTO c/u	TOTAL	TOTAL x 42 EMPLEADOS
Funda de canguil papel bond	\$0.65	\$0.65	\$27.30
Funda de canguil para hacer	\$1.00	\$1.00	\$1.00
Pizarrón de tiza líquida 1x1.20	\$42.75	\$42.75	\$42.75
Impresión de cartelera (plegable)	\$5.00	\$5.00	\$5.00
Marcadores de tiza líquida (8)	\$1.10	\$8.80	\$8.80
Tarjetero en Marfilisa	\$0.25	\$0.25	\$10.50

TOTAL	\$95.35
--------------	----------------

PRESUPUESTO TOTAL POR LAS 4 CAMPAÑAS	\$713.29
---	-----------------

CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN EXTERNA

Después de una entrevista con los representantes de UMA Creativa se llegó a la conclusión de que la agencia necesita abarcar 5 problemas enfocados en 5 de sus públicos externos:

- Futuros clientes: Tienen poco conocimiento de qué es y qué hace UMA Creativa.
- Proveedores: Muchos de ellos no conocen a profundidad cuál es la misión, la visión y los valores de la agencia.
- Comunidad: UMA Creativa no cuenta con un programa de Responsabilidad Social.
- Competencia: No existen alianzas estratégicas con la competencia.
- Medios de comunicación: Tienen una percepción equivocada de que UMA Creativa es una agencia que pertenece al gobierno. Cabe recalcar que UMA Creativa es una agencia de publicidad independiente.

Para resolver dichos problemas, a continuación se proponen cinco campañas de comunicación externa las cuales están divididas en tres etapas: expectativa, informativa y recordación. Las campañas tienen un especial enfoque en lo nacional y los colores de las campañas representan a los colores de la bandera del Ecuador al igual que a los del logo de UMA Creativa: amarillo, azul y rojo. Se escogieron estos colores para que todos los públicos externos asocien a UMA con el Ecuador y se sientan identificados con los mismos. Es importante recalcar que todas las piezas comunicacionales cuentan con el logo de UMA Creativa.

El concepto de las siguientes 5 campañas presentadas a continuación, están basadas y ligadas en un mismo concepto: **LA CREATIVIDAD.**

Objetivo general: Posicionar a UMA Creativa con sus públicos externos a través de campañas 100% creativas manteniendo uno de los principales valores de la agencia: creatividad.

Campaña “UMA ROMPE LOS ESQUEMAS”

Dirigida a: Futuros clientes.

Problemática: No existe el suficiente conocimiento acerca de qué es UMA y en qué consiste su trabajo.

Objetivo específico: Dar a conocer a UMA como una agencia de publicidad que rompe los esquemas.

Expectativa:

- Estrategia: Generar un impacto en los posibles clientes de UMA Creativa a través de elementos creativos y fuera de lo común.
- Tácticas: Enviar a los posibles clientes de UMA Creativa la mitad de una cáscara de huevo rota pintada con los colores de la agencia: unas serán de color azul, otras de color amarillo y otras rojo. Dentro de la cáscara habrá una tira de papel pegada a la base que diga “UMA rompe los esquemas, no tengas miedo de probar una nueva publicidad”.
- Responsable: Director de arte: Freddy Moreno.

Informativa:

- Estrategia: Informar a los posibles clientes de la agencia acerca de la forma de operar de la misma, enfocándose en que UMA Creativa es una agencia diferente a los demás que rompe los esquemas.
- Tácticas: Entregar a los futuros clientes de UMA un *reel* con los mejores trabajos realizados por la agencia junto con un brochure en forma de huevo roto el cual contenga información básica y concreta de lo que realiza UMA y la pg. web. En la

portada del brochure irá la siguiente frase: “Si un huevo se rompe desde afuera, la vida termina. Si se rompe desde adentro, la vida comienza. Las grandes cosas siempre comienzan desde el interior”. “UMA CREATIVA ROMPE LOS ESQUEMAS DESDE ADENTRO ¿Te atreves a romperlos junto con UMA?”

- Responsable: Jefe/a del departamento de Producción.

Recordación:

- Estrategia: Dar a los futuros clientes una pieza atractiva y a la vez original que les recuerde quién es y cómo es UMA Creativa.
- Tácticas: Entregar a los posibles clientes una cáscara de huevo pintada con los colores de la agencia y con el logo de UMA donde adentro esté plantada una flor.
- Responsable: Jefa del departamento de Proyectos y Tráfico: Gabriela Peña.

Cronograma

ETAPA	DURACIÓN
Expectativa	2 semanas
Informativa	2 semanas
Recordación	Permanentemente

Presupuesto

DESCRIPCIÓN	COSTO c/u	TOTAL	TOTAL x 20 CLIENTES
Un huevo	\$0.20	\$0.20	\$4.00
DVD para <i>reel</i>	\$1.00	\$1.00	\$20.00
Brochure	\$2.50	\$2.50	\$50.00

TOTAL	\$74.00
--------------	----------------

Campaña: “CONFIANZA DE DOBLE LADO”

Dirigida a: Proveedores.

Problemática: Los proveedores de UMA Creativa no conocen a profundidad la misión, la visión y los valores de la agencia.

Objetivo específico: Afianzar la fidelidad y el compromiso por parte de los proveedores con UMA Creativa y darles a conocer su misión, visión y valores.

Expectativa:

- Estrategia: Llegar a los sentidos de los proveedores de la agencia a través de comida típica ecuatoriana.
- Tácticas: Mandar a los proveedores una humita con una bolsita –diseñada con los colores y el logo de la agencia- con granos de café ecuatoriano junto con una invitación a un almuerzo con el logo de UMA que de un lado diga: “Mejor si es 100% ecuatoriano. La confianza es de doble lado” y al otro lado las especificaciones del evento: fecha, hora, lugar.
- Responsable: Jefe/a del departamento de Producción.

Informativa:

- Estrategia: Afianzar y proteger la relación entre proveedores y UMA Creativa, dándoles a conocer la cultura organizacional de la agencia.
- Tácticas: Realizar un almuerzo con los proveedores de la agencia organizado por UMA Creativa en un restaurante de comida 100% ecuatoriana, como puede ser el “Barlovento”, “La Choza” o “Verde Esmeralda” a través de un canje publicitario.
- Responsable: Jefe/a del departamento de Producción.

Recordación:

- Estrategia: Dar a conocer a los proveedores la misión, la visión y los valores de UMA Creativa a través de una pieza creativa y llamativa.
- Tácticas: Entregar a los proveedores la misión, la visión y los valores de la agencia en un menú de comida con los colores de UMA:

Menú UMA:

UMA Creativa ofrece los siguientes platillos ecuatorianos, porque si es hecho en Ecuador es 100% calidad.

- Creatividad
- Vanguardia en soportes digitales
- Experiencia
- Dominio de manejo de medios masivos
- Innovación en medios alternativos
- Nacionalismo
- Autenticidad

Especialidad de la casa:

Misión:

Lo más pedido por nuestros clientes:

Visión:

Brindamos 100% de confiabilidad de calidad en todos nuestros platillos

*En todos nuestros productos está incluida la creatividad.

- Responsable: Director de arte: Freddy Moreno.

Cronograma

ETAPA	DURACIÓN
Expectativa	1 semana
Informativa	1 día
Recordación	Permanentemente

Presupuesto

DESCRIPCIÓN	COSTO c/u	TOTAL	TOTAL x 20 CLIENTES
Humita	\$1.20	\$2.40	\$48.00
Bolsa de café	\$0.65	\$0.65	\$13.00
Almuerzo (será un canje publicitario).	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Menú	\$4.90	\$4.90	\$98.00

TOTAL	\$159.00
--------------	-----------------

Campaña: “APERSONA LA LONA”

Dirigida a: La comunidad

Problemática: UMA Creativa no cuenta con un programa de Responsabilidad Social.

Objetivo específico: Brindar un programa de Responsabilidad Social Empresarial a la agencia enfocado en el reciclaje y la educación.

Expectativa:

- Estrategia: Dar a las escuelas públicas de Quito una herramienta útil para los estudiantes y que a la vez genere expectativa en los mismos.
- Tácticas: Entregar un perchero de madera para colgar mochilas con imágenes de Diablo Huma a las escuelas públicas de Quito, entre ellas pueden estar:
 - ✓ Escuela Pública El Carmen
 - ✓ República de Italia
 - ✓ Escuela Fiscal Mixta Lilo Linke
 - ✓ Escuela Fiscal Mixta “República del Paraguay”
- Responsable: Jefe/a del departamento Administrativo.

Informativa:

- Estrategia: Trabajar en programas de responsabilidad social permanentemente.
- Tácticas: Reciclar durante todo el año las vallas publicitarias que maneja la agencia y con la lona hacer mochilas escolares para todos los estudiantes de las escuelas públicas de Quito.
- Responsable: Jefe/a del departamento de Producción.

Recordación:

- Estrategia: Apoyar la educación de niños de escuelas de escasos recursos económicos a través de herramientas que protejan el medio ambiente.
- Tácticas: Entregar a los niños de las escuelas mochilas escolares hechas de lona reciclada.
- Responsable: Jefa del departamento de Proyectos y Tráfico: Gabriela Peña.

Cronograma

ETAPA	DURACIÓN
Expectativa	2 semanas
Informativa	Permanentemente

Recordación	Permanentemente
-------------	-----------------

Presupuesto

DESCRIPCIÓN	COSTO c/u	TOTAL	TOTAL x 8 ESCUELAS
Percheros de madera	\$10.00	\$10.00	\$80.00

TOTAL	\$80.00
--------------	----------------

Campaña “LA UNIÓN HACE LA FUERZA”

Dirigida a: La competencia

Problemática: No existen alianzas estratégicas con la competencia.

Objetivo específico: Hacer alianzas estratégicas con la competencia de UMA a través del compartir experiencias.

Expectativa:

- Estrategia: Llamar la atención de las agencias de publicidad a través de una herramienta que represente unión.
- Tácticas: Entregar a las agencias que son competencia de UMA Creativa un espejo pequeño partido en la mitad junto con pegamento “la brujita”. En un lado del espejo estará escrita la frase: “La unión hace...” y en el otro lado estará escrito: “la fuerza”. Cada lado del espejo tendrá una parte del logo de UMA el cual se completará al momento en que los dos lados del espejo se peguen.
- Responsable: Director de arte: Freddy Moreno.

Informativa:

- Estrategia: Crear alianzas estratégicas con la competencia de UMA Creativa a través de actividades realizadas en conjunto.
- Tácticas: Realizar reuniones cada 3 meses entre UMA Creativa y otras agencias de publicidad en las cuales cada agencia pueda exponer los problemas que ha tenido con sus clientes y las causas y consecuencias de los mismos. A través de este espacio todas las agencias podrán estar al tanto de los errores de cada agencia para no cometerlos. Dentro de estas reuniones se realizará un conversatorio donde todas las agencias puedan brindar soluciones a los problemas expuestos. También se especificarán los clientes que son de cada agencia para que, a través de un pacto entre agencias, se respeten los clientes de cada una.
- Responsable: Jefe/a del departamento Administrativo.

Recordación:

- Estrategia: Generar un compromiso de alianza entre UMA Creativa y las agencias de publicidad.
- Tácticas: Entregar a la competencia después de la reunión un trofeo de plástico en forma de espejo pegado en la mitad con la frase: “Unidos somos más fuertes”.
- Responsable: Jefe/a del departamento de Producción.

Cronograma

ETAPA	DURACIÓN
Expectativa	1 semana
Informativa	Permanentemente
Recordación	Permanentemente

Presupuesto

DESCRIPCIÓN	COSTO c/u	TOTAL	TOTAL x 15 AGENCIAS
Espejo	\$5.00	\$5.00	\$75.00
Pegamento “la brujita”	\$2.00	\$2.00	\$30.00
Trofeo	\$10.00	\$10.00	\$150.00

TOTAL	\$255.00
--------------	-----------------

Campaña “UMA CREATIVA HABLA POR SÍ SOLA”

Dirigida a: Medios de comunicación.

Problemática: UMA Creativa es confundida como una agencia de publicidad del Gobierno, sin embargo ésta es una empresa, que si bien trabaja para el Gobierno, es totalmente independiente.

Objetivo específico: Dar a conocer a los medios de comunicación que UMA Creativa es una agencia de publicidad independiente.

Expectativa:

- Estrategia: Captar la atención de los medios a través de herramientas que generen intriga en ellos.
- Tácticas: Dejar a los medios de comunicación una boca hecha con manzanas y marshmallows junto con un CD que contiene una cuña de radio. Este CD tendrá en la portada los colores y el logo de la agencia junto con la frase: “UMA habla por sí sola”
- Responsable: Jefe/a del departamento de Producción.

Informativa:

- Estrategia: Impactar a los medios de comunicación a través de un BTL que informe quién es UMA Creativa.
- Tácticas: Colocar dentro de los medios de comunicación una piñata enorme de Diablo Huma (1m x 60cm) la cual contenga las tiras para jalar dentro de la boca de este personaje. Al momento de que la gente jale las piolas, se abrirá la boca y saldrán miles de papelitos con frases como “UMA Creativa habla por sí sola” o “UMA Creativa es una agencia independiente” o “Conócenos, entra a nuestra pg. web”, también habrán papelitos con el link de la pg. web de la agencia. Todo esto junto con picadillo y serpentinas.

Se escogió realizar un BTL en esta campaña ya que los medios de comunicación buscan impacto y algo que les genere interés, de lo contrario lo pasan desapercibido.

- Responsable: Jefa del departamento de Proyectos y Tráfico: Gabriela Peña.

Recordación:

- Estrategias: Crear una pieza atractiva que recuerde a los medios de comunicación que UMA Creativa es una agencia de publicidad independiente.
- Tácticas: Entregar a los medios de comunicación una mandíbula de plástico con una tarjeta adentro con la frase “UMA Creativa habla por sí sola”.
- Responsable: Director de arte: Freddy Moreno.

Cronograma

ETAPA	DURACIÓN
Expectativa	1 semana
Informativa	2 días en cada medio
Recordación	Permanentemente

Presupuesto

DESCRIPCIÓN	COSTO c/u	TOTAL	TOTAL x 10 MEDIOS DE COMUNICACIÓN
Manzana	\$0.34	\$0.34	\$0.34
Marshmallows	\$0.46	\$0.46	\$0.46
CD con cuña	\$1.00	\$1.00	\$10.00
Piñata de 1m x 60cm	\$15.00	\$15.00	\$15.00
Mandíbula de plástico	\$1.00	\$1.00	\$10.00

TOTAL	\$35.80
--------------	----------------

PRESUPUESTO TOTAL POR LAS 5 CAMPAÑAS	\$603.80
---	-----------------

CONCLUSIONES

En conclusión, la comunicación es un fenómeno indispensable para el desarrollo y la evolución de los seres humanos “lo que implica que ésta es una línea transversal que actúa en todos los ciclos de la persona, y es de suma importancia en las relaciones humanas. La comunicación acrecienta la capacidad de supervivencia y permite a aquellos que mejor la manejan conseguir ventaja y poder sociales.” (Alberto, 2001 en Rodríguez Montiel, 2013).

La identidad corporativa es una virtud que tiene la empresa que es lo que le hace única, con una personalidad inigualable y que por lo tanto le diferencia de su competencia. Una empresa sin identidad no puede operar y será remplazada inmediatamente por otra que si la tenga. Al ser la identidad la personalidad de la empresa, es el elemento que menos varía en cuanto a su visión, misión, nombre o cultura. La identidad tiene como función hacer conocer, reconocer y memorizar una institución. En definitiva, cuando hablamos de identidad debemos responder a preguntas como ¿quiénes somos?, ¿cómo somos?, ¿qué hacemos? y ¿cómo lo hacemos?

La comunicación interna es un conjunto de prácticas que crean interacción y un intercambio entre personas y productos, es también un instrumento necesario para mejorar la dirección y adaptación de los cambios dentro de los objetivos comunicacionales de las organizaciones. La comunicación interna circula por canales formales e informales, ambos con gran fuerza e importancia dentro de la empresa. Gracias a la comunicación interna es posible poner en evidencia problemáticas de la organización así como también resolver imprevistos inesperados dando una respuesta rápida a las necesidades de la organización.

Recordemos que la comunicación interna ayuda a transmitir la política global de las empresas, por lo tanto debe existir siempre una coherencia entre lo que dice y lo que hace la organización. Para lograr los objetivos planteados por la organización es fundamental la comunicación con los trabajadores y empleados de la misma quienes deben recibir información operacional clara y concreta para conseguir con éxito dichos objetivos.

La auditoría de comunicación interna nos permite conocer las disfunciones comunicacionales de una organización y las causas que las generan. A través de ésta es posible tener un amplio conocimiento sobre los malos funcionamientos de una empresa para poder trabajar de forma inmediata brindando soluciones óptimas. El éxito de una auditoría de comunicación está en la realización de un trabajo sistemático y preciso por lo que la metodología de evaluación de comunicación debe estar diseñada de acuerdo a la complejidad de cada institución. Gracias a la auditoría se puede obtener un buen clima laboral donde todo el personal se sienta a gusto y contento de trabajar en la empresa. No olvidemos que una óptima comunicación interna depende de todos los que forman parte de la organización, es un trabajo en conjunto.

Si bien la comunicación interna y la comunicación externa abarcan públicos diferentes, ambas deben estar sincronizadas hacia un objetivo común y deben ser manejadas con la misma importancia y rigor profesional, de lo contrario no estaríamos comunicando sino informando.

A través del paso del tiempo, la gente ha ido comprendiendo el valor y la necesidad de la comunicación dentro de toda empresa. Actualmente la visión de los empresarios con respecto al manejo de la misma debe focalizarse en los servicios, por lo tanto en las

personas. Después de varios años, hemos llegado a comprender que la comunicación abarca todas las herramientas como la publicidad, el diseño, el marketing, etc, que son necesarias para el éxito de cualquier organización. Hoy en día, el DirCom ha tomado más fuerza y es una pieza fundamental dentro de cualquier empresa. Es importante no perder de vista la regla de oro de la comunicación: lo primero es el **receptor**.

“...la comunicación contribuirá más en el proceso de nuestro crecimiento y nuestra propia realización. Así pues, vale la pena esforzarnos por mejorarla, puesto que la gratificación ocupará entonces el puesto de la frustración tan frecuentemente sentida en las diversas relaciones.” (Langevin Hogue, 2000).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Andrade, Horacio (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. (1 ed.). España: Gesbiblo, S.L. Obtenido de [http://books.google.com.ec/books?id=bwelcBnPNuoC&printsec=frontcover&dq=comunicación organizacional&hl=es&sa=X&ei=4hePUcnqCoWy0QGw_IDAAQ&ved=0CCwQ6AEwAA](http://books.google.com.ec/books?id=bwelcBnPNuoC&printsec=frontcover&dq=comunicación+organizacional&hl=es&sa=X&ei=4hePUcnqCoWy0QGw_IDAAQ&ved=0CCwQ6AEwAA)
2. Bongionanni, Maximiliano, Bustos, María José, Etkin, María Eugenia, y Amado Suárez, Adriana (2008). *Auditoría de comunicación*. La Crujía.
3. Brandolini, Alejandra, y González Frigoli, Martín (2009). *Comunicación interna*. La Crujía.
4. Cirigliano, Carla (n.f.). Gestión de la comunicación interna en las organizaciones. *RRPP net Portal de Relaciones Públicas*, Obtenido de <http://www.rrppnet.com.ar/gestiondelacomunicacion.htm>
5. Costa, Joan (n.f.). *De la comunicación integrada al DirCom*. Master DirCom. Los profesores tienen la palabra.
6. Costa, Joan (n.f.). *Los componentes de la identidad*.
7. Cuenca Fontbona, Joan (2007). *Aproximación a las auditorías de comunicación: Concepto, Tipologías, Método y Proceso*. España: Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas (AIRP). Obtenido de <http://congreso.us.es/congresorpp/iiJoan%20Cuenca.pdf>
8. García Mestanza, Josefa, Ruiz Molina, Antonio y Ventura Fernández, Rafael (1999, Abril). La auditoría de comunicación interna: Una aproximación conceptual

- y metodológica. *Revista Latina de Comunicación Social*, Obtenido de <http://www.ull.es/publicaciones/latina/a1999gjn/81haba3.htm>
9. Langevin Hogue, Lise (2000). *La comunicación: Un arte que se aprende*. España: Sal Terrae. Obtenido de [http://books.google.com.ec/books?id=t8b75Cp6a24C&printsec=frontcover&dq=qué es la comunicación&hl=es&sa=X&ei=gY6RUaeVC6Px0wGy2oHoAg&redir_esc=y](http://books.google.com.ec/books?id=t8b75Cp6a24C&printsec=frontcover&dq=qué+es+la+comunicación&hl=es&sa=X&ei=gY6RUaeVC6Px0wGy2oHoAg&redir_esc=y)
10. Martínez Posadas, Selesté (2009, Abril). *Comunicación Organizacional. Tu Revista Digi.uat*, 3, Obtenido de [http://www.turevista.uat.edu.mx/Volumen 3 Numero 4/comunicacion organizacional.htm](http://www.turevista.uat.edu.mx/Volumen+3+Numero+4/comunicacion+organizacional.htm)
11. Muñiz González, Rafael (n.f.). *Comunicación interna. RRPP net Portal de Relaciones Públicas*, Obtenido de <http://www.rrppnet.com.ar/comunicacioninterna.htm>
12. Muñiz González, Rafael. (n.f.). *La comunicación interna*. (3 ed.). Marketing XXI. Obtenido de <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>
13. Peña, Gabriela, y Moreno, Freddy. (2013, abril). Entrevista por Fernanda Barragán. *Comunicación interna y externa en UMA Creativa*.
14. Publicaciones Vértice S.L. *Comunicación Interna*. (2.0. ed.). España: Vértice. Obtenido de <http://books.google.com.ec/books?id=58mgFXs6jX8C&printsec=frontcover&dq=comunicación>

interna&hl=es&sa=X&ei=JhGQUZHcB4iL0QHdnoGoAQ&ved=0CCwQ6
AEwAA

15. Ritter, Michael (2004). *Imagen y reputación*. Obtenido de
[http://ritterandpartners.median-
webstudio.de/es/documentos/Imagen_y_Reputacin.pdf](http://ritterandpartners.median-webstudio.de/es/documentos/Imagen_y_Reputacin.pdf)
16. Rodríguez Montiel, Elizabeth (2013). La comunicación: Interfaz de las
organizaciones y la política. *RAZÓN Y PALABRA*, (82), Obtenido de
http://www.razonypalabra.org.mx/N/N82/V82/48_Rodriguez_V82.pdf
17. Saló, Nuria (n.f.). *La Comunicación Interna, instrumento fundamental de la
función directiva*. Barcelona: Management Review.
18. Velilla, Javier (2008). *Comunicación*. Impresiones. Obtenido de
[http://www.javiervelilla.es/wordpress/2008/03/17/el-dircom-es-un-
estratega-generalista-y-polivalente-joan-costa-dixit/](http://www.javiervelilla.es/wordpress/2008/03/17/el-dircom-es-un-estratega-generalista-y-polivalente-joan-costa-dixit/)
19. Weil, Pascale y Bartoli, Annie (n.f.). *Comunicación Global*. Comunicólogos.
Obtenido de <http://www.comunicologos.com/teorias.php?id=63>
20. Westphalen, Marie H., Piñuel, J.L., Villafañe, Justo, y Chávez Norberto (1993).
Comunicación Institucional. Comunicólogos. Obtenido de
<http://www.comunicologos.com/teorias.php?id=64>

ANEXOS

Anexo A

- Modelo de encuesta para los trabajadores e UMA Creativa para métodos de medición de resultados:

Ayúdenos a mejorar

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta. La información que nos proporcione será utilizada para evaluar el nivel de comunicación en la empresa. Sus respuestas serán tratadas de forma **CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA** y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de ayudarnos a mejorar.

El objetivo de esta encuesta es conocer su opinión acerca del entendimiento que se tiene de la identidad de la organización y de las herramientas utilizadas en el día a día dentro de UMA Creativa.

Esta encuesta dura aproximadamente 5 minutos.

Señale con una X el área a la que pertenece:

Administrativo	_____
Producción	
Proyectos y Tráfico	_____
Departamento Creativo	_____
Departamento de Cuentas	_____

A nivel de Identidad Cultural

1. Conoce Ud., ¿cuál es la misión de UMA Creativa? **Señale con una X.**

SI ____

NO ____

*Si la respuesta es SI pase a la siguiente pregunta y si es NO pasa a la pregunta 3.

2. Escoja una de las siguientes opciones y **señale con una X** la opción que corresponda a la misión de UMA Creativa. Solamente **una** respuesta.

a) Generar a lo largo del tiempo comunicación política y comercial que se alinee al pensamiento ecuatoriano. _____

b) UMA es la agencia de publicidad ecuatoriana que se encarga de proporcionar a las personas una comunicación efectiva y actualizada para apoyar de esta manera a las instituciones que lo requieran. _____

c) Generar un estilo de comunicación fiel a lo ecuatoriano, con un alto nivel de efectividad utilizando técnicas creativas de gran impacto comercial, social y político. _____

d) Ninguna de las anteriores _____

3. Señale con una X cuál es el conjunto de valores que mejor identifica a UMA Creativa. **Solamente una respuesta.**

a) Experiencia, respeto, confiabilidad y amor _____

b) Creatividad, nacionalismo, experiencia, vanguardia e innovación. _____

c) Patriotismo, entrega, creatividad, respeto y cariño. _____

d) Todos los anteriores _____

e) Ninguno de los anteriores _____

A nivel de comunicación

4. Señale enumerando del 1 al 7 (siendo 7 el de mayor efectividad y 1 el de menos) cuál es la efectividad de las siguientes herramientas comunicacionales.

Reuniones personales o grupales (cara a cara)	_____
Correo Electrónico	_____
Teléfono	_____
Cartelera	_____
Memos	_____
Eventos	_____
Conversaciones informales	_____

5. ¿Considera usted que la información que se da en las reuniones personales o grupales, teléfono o correo electrónico son de importancia?

SI ___ NO ___ ¿Por
qué? _____

6. ¿Considera usted que la información que se proporciona en la cartelera es de importancia e interés para los colaboradores de UMA Creativa?

SI ___ NO ___ ¿Por
qué? _____

7. ¿Qué tipos de correo electrónico son los que recibe con mayor frecuencia diariamente? Señale **una** sola respuesta.

Temas referentes al trabajo _____

Cadenas o mensajes basura _____

Correos personales _____

Correos referentes a redes
sociales o promocionales de
páginas de compras. _____

Otro Especifique: _____

8. Señale, enumerando del 1 al 6 (siendo 6 el de mayor importancia y 1 el de menos) cuál es el tipo de información que le gustaría recibir por parte de la UMA Creativa.

Información sobre la empresa y sus proyectos _____

Información de los compañeros de trabajo (cumpleaños,
buenas noticias) _____

Proyectos nuevos de la compañía _____

Noticias sobre nuevas cuentas o clientes. _____

Talleres, seminarios, oportunidades de crecimiento
personal. _____

Noticias de importancia social nacional e internacional.
(Tecnología, política, etc.) _____

9. Según su opinión, ¿de qué manera se transmite la información dentro de UMA Creativa? Escoja **una** sola opción de las siguientes:

Del jefe al colaborador _____

Del colaborador al jefe _____

Sin importar la jerarquía _____

10. ¿A través de qué medio le gustaría que su jefe se comunice con usted? Escoja **una** opción de las siguientes opciones:

Reunión personal o departamental _____

Carta escrita o Memo _____

Correo Electrónico _____

Llamada Telefónica _____

Otro Especifique: _____

11. ¿Considera usted que existe apertura por parte de los directivos o jefes de departamento de UMA Creativa para receptor información por parte de los colaboradores?

SI ____ NO ____

12. Enumere por orden de importancia, los aspectos que a usted le gustaría que mejore la comunicación de UMA Creativa (siendo 4 el más importante y 1 el de menor importancia)

Organización _____

Efectividad _____

Rapidez _____

Formalidad _____

13. Tiene alguna recomendación sobre cómo mejorar la comunicación entre empresa y sus colaboradores:

Muchas gracias por su opinión. Queremos hacer de esta empresa un excelente lugar de trabajo.

Anexo B

- CD con material gráfico de las campañas de comunicación interna y externa.