

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

Koya Consultora Empresarial

**La comunicación, el enfoque de la comunicación
organizacional al desarrollo de las empresas desde el ámbito
interno, externo e institucional**

Cliente: SENAPRO CIA. LTDA.

Koya Saucisa Shugulí Guerra

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, diciembre del 2014

Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

**La comunicación, el enfoque de la comunicación
organizacional al desarrollo de las empresas desde el ámbito
interno, externo e institucional**

Cliente: SENAPRO CIA. LTDA.

**Propuesta de campañas internas y externas para la empresa
SENAPRO CIA. LTDA.**

Koya Saucisa Shugulí Guerra

Gustavo Cusot, M.A.
Director de Tesis

Hugo Burgo, Ph.D.
Decano del Colegio de
Comunicación y Artes
Contemporáneas

Quito, diciembre del 2014

© 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: Koya Saucisa Shugulí Guerra

C. I.: 1722699509

Fecha: Quito, diciembre del 2014

DEDICATORIA

Dedico esto a todos aquellos que por las circunstancias de la vida no han podido estudiar. Sin embargo, sus ejemplos de vida valen más que cualquier título. A esos luchadores de la vida que se levantan día a día para hacer de éste un mundo mejor.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todos aquellos que confiaron en mí durante este largo proceso. A quiénes estuvieron ahí de una u otra forma. Desde el gesto más amable hasta la experiencia más dolorosa forman parte de quién soy y del proceso por el cuál he pasado para llegar hasta aquí.

Agradezco a mis padres, mi hermano y a todas esas personas que sin ser parte de mi familia me han ayudado para ser la persona que soy. A todos y todas, gracias de corazón.

Hoy una mujer indígena pretende cambiar la historia del país, hoy con mis sueños y un puñado de ilusiones espero dejar mi huella en el mundo.

Agradezco a la vida por darme vida.

Koya Shugulí

RESUMEN

La comunicación es un bien común. Es el impulso natural que hace del ser biológico un ser social. Sin comunicación no hay comunidad, ni sociedad, cultura, política, ni economía. (Joan Costa, 2014).

La comunicación vista desde una amplitud de enfoque, estudiada desde sus diferentes tipos, estrategias, tácticas y herramientas. Esta tesis nos muestra bajo un hilo conductor como la comunicación forma parte de la empresa, y permite a esta ser un ente global. Desde los conceptos más teóricos hasta los más prácticos, desde lo comercial a lo social. La comunicación forma parte activa de la empresa y le permite convertirse a esta en un ser único, con un ADN propio y una identidad propia.

La comunicación organizacional, las relaciones públicas, el marketing y la publicidad, todas vistas desde el punto de vista empresarial y como entes que permiten una comunicación 360°, una comunicación multidireccional e integral.

ABSTRACT

Communication is a common good. It is the natural impulse that makes biological being a social being. Without communication there is no community, no society, culture, politics, and economics. (Joan Costa, 2014)

The communication view from a comprehensive approach, studied from different types, strategies, tactics and tools. This thesis shows under the thread how communication is part of the company, and allows it to be a global entity. From the theoretical to the practical concepts, from the commercial to the social. Communication is an active part of the company and allows it to become a unique entity, with its own DNA and a unique identity.

Organizational Communication, Public Relations, Marketing and Advertising, all studied from the business point of view and as entities that allow 360 ° communication, an integrated and multidirectional communication.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen	7
Abstract	8
1. LA COMUNICACIÓN	12
1.1. Proceso de Comunicación	12
1.2. Elementos del Proceso de Comunicación	13
1.3. Teorías de la Comunicación	15
1.3.1. Modelo y Diagrama de Laswell.....	15
1.3.2. La comunicación interpersonal	15
1.3.3. La comunicación grupal	16
1.3.4. La comunicación de masas	17
1.4. Tipos de Comunicación	17
1.4.1. Comunicación verbal	17
1.4.2. Comunicación no verbal	18
2. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	20
2.1. La Cultura Organizacional	21
3. IDENTIDAD, IMAGEN Y REPUTACIÓN	28
3.1. Identidad Corporativa.....	29
3.1.1. Misión	29
3.1.2. Visión	30
3.1.3. Valores corporativos	30
3.2. La Imagen Corporativa	31
3.3. La Reputación de la Empresa.....	32
3.3.1. Condiciones de la Reputación	35
3.3.2. Imagen y Reputación	38
4. LA COMUNICACIÓN INTERNA	40
4.1. Gestión de la Comunicación Interna.....	42
4.2. Plan de Comunicación Interna.....	43
4.3. Funciones de la Comunicación Interna.....	46
4.4. Tipos de Comunicación Interna	48
4.5. Problemas en la Comunicación Interna	49
4.5.1. Rumor	51
4.6. Director de Comunicación (Dir. Com.)	52
4.7. Herramientas y Canales de Comunicación Interna.....	52
4.8. La Auditoría de Comunicación Interna.....	54
4.8.1. Pre Diagnóstico de Comunicación Interna.....	55
4.8.2. Diagnóstico de Comunicación Interna	56
4.8.3. Planificación del Plan de Comunicación Interna	58
5. LA COMUNICACIÓN EXTERNA	59
5.1. Publicidad	60
5.1.1. ATL	61
5.1.2. TTL	61
5.1.3. BTL	62
5.2. Relaciones Públicas	62
5.2.1. La ética de las Relaciones Públicas.....	62

5.2.2. Funciones de las Relaciones Públicas.....	63
5.3. Marketing	66
5.4. Responsabilidad Social Empresarial	66
6. LA COMUNICACIÓN GLOBAL	68
6.1. Comunicación Comercial	68
6.2. Comunicación Institucional	69
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	70
8. KOYA CONSULTORA EMPRESARIAL	71
8.1. Quiénes Somos	71
8.2. Objetivos	71
8.2.1. Objetivo general.....	71
8.2.2. Objetivos específicos	71
8.3. Misión	72
8.4. Visión	72
8.5. Valores Corporativos	72
8.6. Filosofía	72
8.7. Servicios	73
8.7.1. Asesoramiento Integral Completo.....	73
8.7.2. Auditoría en áreas específicas.....	74
8.7.3. Talleres y seminarios empresariales.....	75
9. AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA (SENAPRO CIA. LTDA.)	76
9.1. Pre Diagnóstico de Comunicación Interna.....	76
9.1.1. Misión	76
9.1.2. Visión	76
9.1.3. Valores corporativos	76
9.1.4. Filosofía	77
9.1.5. Identidad visual.....	77
9.1.6. Objetivos.....	77
9.1.7. Mapa de públicos internos	78
9.1.8. Modo de relación	79
9.1.9. Estrategias y tácticas de Comunicación	80
9.1.10. Estrategias y herramientas de Comunicación.....	80
9.2. Auditoría de Comunicación Interna.....	90
9.2.1. Método Cualitativo: Entrevista	90
9.2.2. Método Cualitativo: Focus Group	92
9.2.3. Método Cuatitativo: Encuesta	94
9.2.4. Conclusiones y Determinación de Problemas Comunicacionales	111
10. CAMPAÑAS INTERNAS (SENAPRO CIA. LTDA.).....	113
10.1. Objetivos.....	113
10.2. Tema General.....	113
10.3. Justificación	113
10.4. Campaña 1	114
10.5. Campaña 2	122
10.6. Campaña 3	129
10.7. Campaña 4	133
10.8. Cronograma.....	139
10.9. Presupuesto.....	140

10.10. Beneficios Porcentuales	142
11. CAMPAÑAS GLOBALES (SENAPRO CIA. LTDA.)	143
11.1. Mapa de Públicos	143
11.2. Objetivos de la Investigación	144
11.3. Determinación de los Problemas Comunicacionales	146
11.4. Estrategia.....	146
11.5. Justificación	147
11.6. Campaña 1	148
11.7. Campaña 2	150
11.8. Campaña 3	155
11.9. Campaña 4	159
11.10. Campaña 5	162
11.11. Cronograma.....	165
11.12. Presupuesto.....	165
11.13. Conclusiones y Recomendaciones	168
12. REFERENCIAS.....	169
ANEXO A: MODELO DE ENCUESTA AUDITORÍA.....	173
ANEXO B: PLAN DE AUDITORÍA	180

TABLA DE FIGURAS

Figura 1: Esquema del Proceso de Comunicación.....	20
Figura 2: Factores Asociados a la Comunicación No Verbal	42
Figura 3: Categorías de la Publicidad.....	48

1. LA COMUNICACIÓN

El ser humano es un ser sociable, por tanto ha necesitado buscar la forma de comunicarse desde tiempos remotos. Esta necesidad de que el otro te entienda y puedas comunicar un mensaje efectivamente ha sido lo que ha movilizado al ser humano. Con el pasar del tiempo, teóricos y pensadores han definido a este proceso. Por tanto la comunicación se ha ido desarrollando en un marco conceptual, desde varias formas, tipos, herramientas, estilos, estrategias y tácticas. Para poder entender en un concepto más amplio lo que es la comunicación, es preciso definirla. Entre las muchas definiciones, se destaca esta: “La comunicación es el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos.” (Thompson, 2008)

1.1. Proceso de Comunicación

La comunicación es definida como un proceso, esto quiere decir que es en ambas direcciones y que necesita de retroalimentación. Este proceso “indica una serie de actos concatenados; no es un resultado-efecto, consecuencia de un hecho. No es un acto-hecho, acción. Es un proceso, es un fenómeno social anclado en un marco espacio-temporal y cultural caracterizado por códigos y rituales sociales.” (Thompson, 2008)

En este proceso voluntario el emisor elabora un mensaje a través de la codificación de información, este será transmitido a través del canal que el emisor haya escogido y de esta forma llega al receptor, el cual decodifica esa información a partir de sus experiencias y elabora una retroalimentación al mensaje recibido.

Esto puede ser visualizado en el siguiente cuadro:

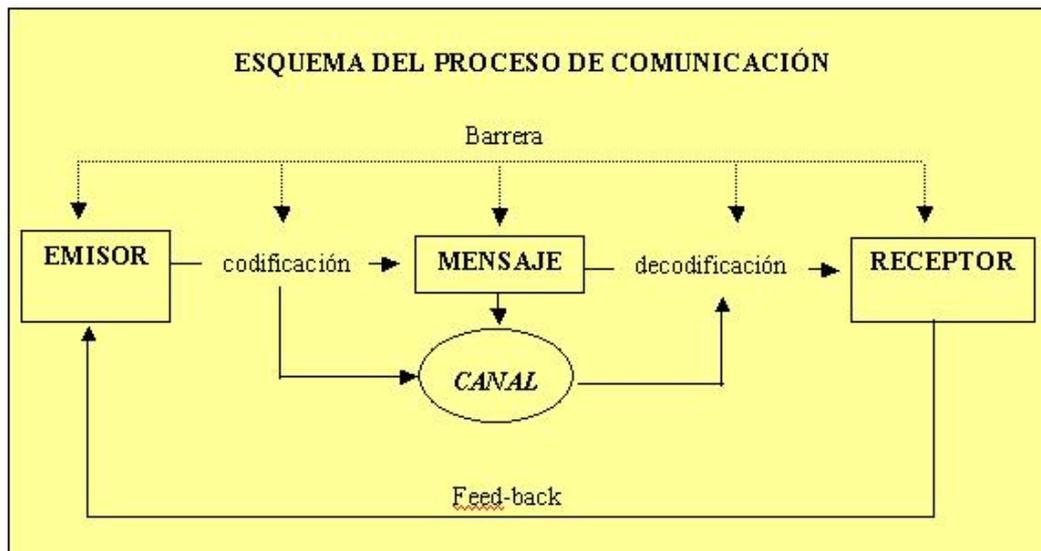


Imagen 1: Esquema del Proceso de Comunicación.

Fuente: <http://dl.dip-caceres.es/guias/GuiaLUCES/es/Contenidos/Capitulo05.htm>

1.2. Elementos del Proceso de Comunicación

Este proceso de comunicación como podemos visualizar en la Imagen 1 contiene varios elementos, que permiten al proceso de comunicación llevarse a cabo, estos son:

Emisor.- es el sujeto con un objetivo y una razón para ponerse en comunicación, es la fuente de comunicación de la cual parte un mensaje o información. El emisor es el productor del mensaje, el encargado de expresar las ideas en un código determinado.

Código.- lenguaje determinado que usaremos para transmitir el mensaje (palabras, signos escritos, gestos, imágenes, etc.). El lenguaje que usemos, indistintamente de su formato, debe partir de las posibilidades que nos ofrece el receptor.

Codificación.- proceso mediante el cual el emisor convierte sus ideas en signos físicos que puedan ser recibidos por el receptor, es decir, la conversión de la idea en lenguaje.

Mensaje.- es la información que el emisor transmite al receptor. El proceso de comunicación lleva siempre consigo un intercambio de mensajes, a lo largo del cual, el emisor y el receptor se van cambiando de papel sucesivamente.

Canal.- todos los mensajes deben ser transmitidos a través de un canal y, dado que el contenido, el código y el tratamiento de un mensaje están íntimamente relacionados con el canal que se utilice, la elección de éste es fundamental y determinante en la eficiencia y efectividad de la formación.

Ruido o barrera.- las barreras de la comunicación son los elementos que pueden influir en la buena marcha de ésta. Algunos de los aspectos que debemos controlar pueden ser los siguientes: la situación o contexto, las interferencias, falta de empatía, ausencia de respuesta, estereotipos, prejuicios, efecto halo, no escuchar, entre otros.

Decodificación.- proceso mediante el cual el receptor transforma el código simbólico enviado por el emisor en ideas. Es la interpretación de los símbolos.

Receptor.- es quien recibe el mensaje y el encargado de su decodificación.

Retroalimentación.- la información que recoge el emisor de una comunicación sobre los efectos de la misma en el sujeto que la recibe. Esta información recibida permite al emisor saber si su mensaje ha sido comprendido correctamente y qué repercusión ha tenido en el sujeto que la recibe, con lo cual puede modificar los próximos mensajes que emita. (Almagro, 2003)

1.3. Teorías de la Comunicación

La comunicación a través de estos años ha sido catalogada bajo varios modelos y teorías, estas son:

1.3.1. Modelo y diagrama de Laswell

El modelo de Laswell que posteriormente fue modificado por Nixon (1970), presenta el modelo clásico de comunicación. Establece el sujeto emisor, bajo la forma de “quién dice”, delimita el contenido, el “qué”, el “por qué”, el “para quién”, y las consecuencias.

Este modelo presenta las que conocemos como las cuestiones elementales del proceso de comunicación: el quién (el que transmite la información), el qué (mensaje), el por qué (componente causal del proceso), el para quién (el que recibe la información), y con qué efectos (la intencionalidad de la emisión del mensaje). (Ongallo, 2007)

Este modelo que fue descrito en 1948 durante las guerras mundiales, Laswell basó su estudio en la comunicación política y la intencionalidad del mensaje. (Ongallo, 2007)

1.3.2. La comunicación interpersonal

Este modelo fue basado en los estudios de Bateson (1956). Dentro de las investigaciones sobre comunicación interpersonal destaca los axiomas básicos de Watzlawick (1967).

- El primero dice que un individuo no puede no comunicar, toda acción es comunicación.

- El segundo dice que toda comunicación tiene un contenido, que durante el proceso de comunicación, también se transmite actitudes, formas, modos de expresión y lenguaje no verbal.
- El tercero dice que los elementos de comunicación deben tener un orden y esto es muy importante y decisivo para obtener un resultado específico de esa comunicación.
- El cuarto dice que la comunicación puede ser analógica o digital.
- El quinto dice que la comunicación puede ser simétrica o complementaria.
(Ongallo, 2007)

1.3.3. La comunicación grupal

La comunicación grupal fue basada en los estudios del psicólogo Kurt Lewin (1948), que se interesó mucho en la dinámica de grupos. Esta teoría dice que los seres humanos tienen un campo de juego psíquico en el cual se desarrollan, en este se encuentran con otros seres con los que establecen relaciones, en este campo ellos desarrollan objetivos, y para su consecución muchas veces deben enfrentar barreras. A esto Lewin añade que el ser humano forma parte de grupos ya sean pequeños como los de su familia o grandes como los de su comunidad, y estos grupos son de gran influencia en la vida de los mismos.

Lewin basa sus estudios en esta relación de influencia y determina los siguientes puntos:

- El grupo proporciona estabilidad a la vida de la persona.
- El grupo es un vehículo para lograr los objetivos del individuo.
- Los valores y actitudes del individuo son influenciados por los valores y actitudes del grupo.

- La persona busca lograr objetivos grupales y hacerlos parte de sus logros.
- La cohesión muestra el grado de interés dentro de los miembros de un grupo.

(Ongallo, 2007)

1.3.4. La comunicación de masas

Esta teoría es basada en los mensajes que medios de comunicación transmiten a las masas. El autor más importante estudioso de esta teoría es Marshall McLuhan que escribe en 1962 su obra "The Gutenberg Galaxy: the making of typographic man", en donde establece que la comunicación de masas es la esencia de la civilización occidental.

La teoría principal de McLuhan es "el medio es el mensaje", con esto se refiere a la influencia del medio que escogemos para transmitir nuestro mensaje.

1.4. Tipos de Comunicación

Existen 2 tipos de comunicación: verbal y no verbal

1.4.1. Comunicación Verbal

Este tipo de comunicación trasmite un mensaje verbal mediante dos vías: mensaje oral y mensaje escrito. A través de la comunicación verbal se crea significados en la mente del receptor. La conducta verbal se caracteriza por el uso del símbolo y este puede tener varias interpretaciones dependiendo del receptor. Estos significados pueden ser denotativos y connotativos.

Denotativos: se refiere a la acepción que un término tiene.

Connotativos: sentimientos asociados a esas palabras, significados personas que se les da a las palabras.

(Pujol, 2010)

Niveles lingüísticos en la comunicación verbal

Nivel fonético fonológico

Este se da por factores internos de la persona que está emitiendo el mensaje, la facilidad de articulación y la asimilación fonética.

Nivel morfológico

Esto habla de cómo las palabras se construyen de unidades llamadas morfemas.

Nivel sintáctico

Estudia las combinaciones de las unidades lingüísticas para que puedan formar oraciones.

Nivel léxico

Son las palabras que se utilizan en una zona específica, de un idioma o de una región en particular.

Nivel semántico

Habla de los significados de las palabras y como estos al unirse dan significado a la oración.

(García, 2013)

1.4.2. Comunicación no verbal

A la comunicación verbal se le suma la comunicación no verbal, esta es formada por los gestos, posturas, miradas, etc., que podemos utilizar consciente o

inconscientemente y con los cuales expresamos estados de ánimo o sentimientos.

Existen 3 partes dentro de la comunicación no verbal, estos son:

- a) gestos, posturas, miradas, etc.
- b) el tono de voz
- c) la distancia personal

La comunicación no verbal está formada por signos que varían según el contexto, estos son origen (fisiológicos o de entorno), los usos (realzar, repetir o ilustrar) y la codificación (arbitraria o icónica). Existen además factores que se asocian al lenguaje no verbal, existen tres disciplinas para estudiarlos, estos son: la paralingüística, la kinesia y la proxémica. Como podemos ver en el cuadro a continuación. (McGraw-Hill, 2014)

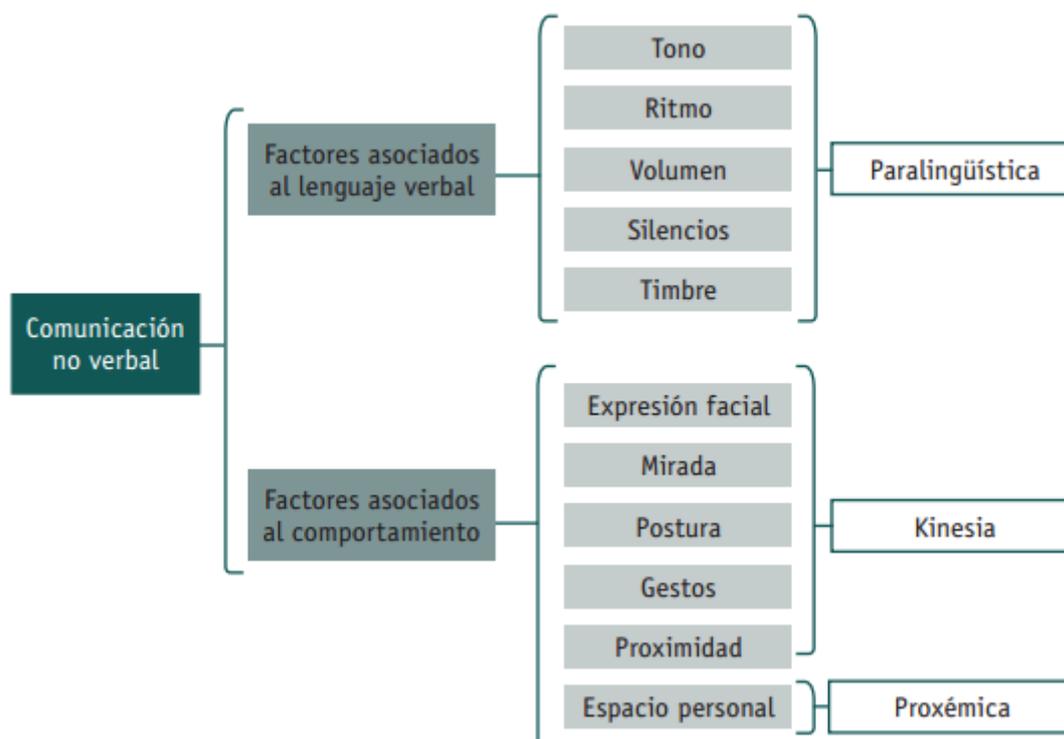


Imagen 2: Factores asociados a la Comunicación no verbal

Fuente: <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448175743.pdf>

Como podemos ver en el cuadro anterior existen 3 áreas de donde se fundamenta la comunicación no verbal.

La paralingüística que estudia los tonos de voz, el ritmo con el que se habla, el volumen, los silencios y los timbres. Cuando nos comunicamos utilizamos diferentes tonos de voz o hablamos de manera más rápida o lenta y que dependen del emisor, estas son conocidas como comportamiento paralingüístico. (McGraw-Hill, 2014)

La kinesia estudia las posturas, los gestos y los movimientos, ya que estos transmiten muchos mensajes que dependen del emisor también.

Y finalmente la proximidad espacial que estudia la distancia y el espacio que cada persona guarda con referencia a otra, esto depende del grado de intimidad, el motivo del encuentro, la personalidad, edad e inclusive de la cultura y la raza de las personas que interactúan.

(McGraw-Hill, 2014)

2. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Las empresas al ser integrados por personas se vuelven entes sociables, que al igual que los individuos comunican diferentes mensajes para sus públicos. A partir de los años 70, la comunicación organizacional fue desarrollándose aunque siempre confundida con la acción de relaciones públicas. Ahora la comunicación organizacional es considerada eje transversal en una empresa, y de su buen funcionamiento depende en gran medida el éxito de la misma, tanto a nivel interno

como externo. Como dijo Joan Costa en 1977: “La comunicación aplicada es una fuerza esencialmente estratégica. La comunicación no sólo se inserta en la estrategia general de la empresa, de la misma manera que lo hacen las finanzas, la producción o el mercadeo, sino que incluso, contribuye a definirla e impulsarla y la hace realizable y controlable”.

2.1. La Cultura Organizacional

Cuando se habla de una empresa, se tiende a analizar aspectos propios de su labor, por ejemplo, aspectos financieros, sus empleados, sus proveedores, etc. Sin embargo, muy poca atención se le da a su cultura organizacional, que es la manera en como la empresa se relaciona. Al comienzo se podría creer que no todas las empresas tienen esta cultura, pero no es así, toda empresa tiene cultura organizacional, sino que tal vez esta no es definida y por tanto es llevada de forma desordenada dentro de la empresa.

Esta manera de hacer las cosas dentro de una organización, esta interrelación viene dada por varios aspectos y depende de cómo la empresa está concebida, como destaca Joan Costa, en su libro Imagen Corporativa en el siglo XXI, se concibe dos modos de funcionamiento de una empresa: la modular y la sistémica. La modular maneja a cada parte de la empresa como módulos independientes y responsables de su actividad, pero el correcto funcionamiento de uno de sus módulos no representa que la empresa esté trabajando de manera eficaz, ni que este logrando los objetivos que esta se haya planteado. Por el otro lado, tenemos a la sistémica que plantea como un todo a la empresa, que muestra como todas sus acciones están interrelacionadas, y que dependen para el buen funcionamiento de la misma.

“La cultura de comunicación que necesitamos es integradora, pero respetuosa con la diversidad estructural del sistema-empresa, así como del sistema-entorno en el que se ubica.” (Costa, 2001)

Retomando lo que se citó antes, una empresa tiene una forma de cultura o de hacer las cosas, y estas a su vez reflejan una imagen, esto no es opcional, una empresa siempre reflejara una imagen, depende de la empresa si los mensajes que transmite son intencionales y su imagen es controlada o si permite que el público piense lo que fuera de ellos como resultado de todos sus mensajes inintencionados. Para eso cabe anotar que una imagen es momentánea, mientras que la reputación es duradera.

Se tiene que tener siempre presente que la gente vive en un mundo de apariencias y que se quiera o no, los públicos generaran una imagen de la empresa, a partir de lo que esta refleja y combinado con su propia experiencia o experiencias de otras personas, he aquí cuando surgen problemas que muchas veces afectan a la empresa, entre su realidad objetiva y su imagen subjetiva, por esto es esencial manejar una correcta comunicación para poder manejar estratégicamente las acciones comunicacionales de la empresa.

Lo que se debe hacer es manejar a la empresa desde dos lados simultáneamente, desde la acción productiva y desde la acción comunicativa. Se tiene que entender que una empresa no está ahí con el fin único de producir, puesto que esto es una visión de las revolución industrial, cuyo fin era la producción, sin pensar en el resto de aspectos inherentes a la empresa y que pueden marcar la diferencia entre una empresa común que se dedica a

comercializar productos y una empresa de éxito capaz de mantenerse en el tiempo y de crecer cada día más.

La visión de los colaboradores de la empresa también ha cambiado, mientras antes se creía que debían ser especialistas en temas específicos, hoy se recomienda los generalistas, que tengan conocimientos varios y que vean a la empresa como un todo, y al frente de ellos un director de comunicaciones que sea el encargado de realizar la estrategia de comunicación y de velar por su ejecución.

Hoy por hoy una empresa competitiva ya no puede no contar con su departamento de comunicación. En el mundo actual, el mundo de la cultura del servicio, saber comunicarse es una herramienta básica y fundamental en cualquier empresa. Un director de comunicación tiene que ser integral e independiente. Tiene que ser ese monitor de la compañía que con ojos externos puede evaluar publicidades, decisiones, imagen, etc. Y así también, es el encargado de que toda la comunicación dentro de la empresa sea óptima, es aquí cuando se debe recordar que hoy tener un ambiente laboral adecuado también es un arma que las empresas pueden utilizar a su favor.

En estos momentos hemos visto como la dirección de las empresas ha cambiado. A pesar de ser negocios que su fin es tener réditos dejaron de enfocarse en la producción por producción o la industria netamente, vieron la necesidad de ir más allá. Ahora vivimos la era de la comunicación y del servicio. La comunicación tan accesible a todos, exige cada vez a las empresas pulir su trato con el cliente. Ya no solo este espera una buena calidad del producto, sino que espera que se lo trate bien, que la atención sea rápida y útil. Aparte de esto

se toma en cuenta que ahora se tiene abstractos como la imagen, las marcas, etc. que tienen un precio y lugar en la mente de los consumidores, tema que se aborda en páginas venideras.

La imagen es una estructura de significados y esta no es un todo, no está fijada, no es estática, esta cambia y es un proceso que está en constante cambio dentro de los públicos, dado por todos los estímulos sean estos externos o propios. Pero existen elementos dentro del lenguaje comunicacional que los determina.

Para empezar los modos de comunicar, existe el modo directo en el cual la empresa se comunica directamente, comprende toda relación dentro y fuera de la empresa, que tiene lugar entre personas y grupos que se encuentran cara a cara, e indirectamente donde la empresa accede a la opinión de sus públicos, a través de la mediación de un equipo de investigación social. También tenemos que analizar si la comunicación es en tiempo real o diferido, el primero se da cuando la relación es en ese momento por ejemplo la atención al cliente o un call center, la segunda cuando la comunicación se da por tiempos por ejemplo mediante correo.

Para añadir a esto tenemos que saber si la comunicación es masiva, está dirigida al público en general como por ejemplo: spots de televisión, si esta es personalizada, por ejemplo el marketing directo, si es selectiva como el micro media, si es interpersonal o relacional. El modo relacional que es del que menos se habla, es muy importante puesto que es el flujo de las combinaciones comunicativas y da como resultado las comunicaciones relacionales. (Costa, 2001)

Ahora bien otro aspecto de análisis después de saber los modos en los que se comunica, es las 3 dimensiones de la comunicación: Institucional, Organizacional y Mercadológica. Por mucho tiempo se ha pensado y tratado a la comunicación como un entorno externo e interno, sin embargo, si se quiere manejar este todo unitario es importante saber las relaciones que todos los sectores de una empresa tiene y como unos influyen en los otros. Por esto de la división de la empresa en estas nuevas dimensiones de la comunicación integral. Pero para poder identificarlas el psicólogo Harold Lasswell creo un modelo que consta de 7 apartados que se detallan a continuación.

- El primero es ¿Quién comunica?, y esto puede ser por el Directorio, Recursos Humanos y Marketing, dependiendo de en donde se encuentre nuestro mensaje se entiende que dimensión ocupa.
- El segundo es ¿Qué comunica?, que debe ser el equilibrio de intereses entre las motivaciones de cada tipología de públicos y los objetivos de la fuente emisora.
- El tercero es ¿Con quién? (públicos), los contenidos de las comunicaciones corresponden a los rasgos psicológicos que definen a cada público objetivo.
- El cuarto es ¿Por qué medios?, cuáles son los medios y soportes más adecuados para transmitir ese mensaje.
- Y las tres últimas, ¿Con qué objetivos?, ¿Con qué inversión? y ¿Con qué resultado?, que hacen de este modelo excelente por ser medible y porque nos arroja resultados de cada acción específica, además que nos ubica en qué dimensión nos encontramos.

Y para finalizar los lenguajes de la comunicación, se tiene que saber que no solo se comunica verbalmente, ahora toda acción desde una imagen hasta un sonido comunican. Para comenzar se nota que un mensaje debe ser concebido desde su lado semántico, que es lo que se quiere decir, y su lado estético, como se ve este mensaje, que sea llamativo, interesante, etc. La combinación y equilibrio de ambos hacen que el mensaje sea atractivo para sus públicos.

Los códigos gramaticales y de retórica visual, son el conjunto de palabras, de mensajes o escritos que se dicen (la parte textual), y estos se juntan a la imagen, cualquier tipo de imagen, así sean segundos, como el logotipo transmitido al final de un spot, cada mensaje puede tener más del uno que del otro, sin embargo, siempre la mezcla de los dos será lo que lleve al mensaje a transmitir lo que se quiera. Sumado a esto los códigos culturales genéricos que son aspectos culturales inmersos en la sociedad, por ejemplo la forma de las cajas de cigarrillos, aunque siempre existen aspectos creativos que muchas veces rompen el molde y permiten salir de los parámetros convencionales de empaques y formas, pero siempre será un aspecto al cual se debe tener mucho cuidado, para saber cómo se llega a los públicos.

Después y dentro de los lenguajes de comunicación es importante saber porque medios y soportes se va a comunicar el mensaje, no todo producto es para todos los medios, ni se debe incursionar necesariamente en todos, claro ejemplo de esto es cuando toda empresa piensa que debe entrar en las redes sociales, sin contar con un equipo especializado que esté detrás de esto, y sin saber si su producto necesariamente es un producto para redes sociales o si podría manejarse por otro tipo de soportes. Debemos ser estratégicos al momento

de decidir porque medio se publicita el producto y a través de qué medios daremos el mensaje.

Y finalmente, la tecnología interactiva, esta nueva era de la comunicación nos acerca a un público cada vez más exigente y a la vez más informado, ahora las empresa han decidido entrar al comercio por internet, pero este es un mundo nuevo al que como comunicadores y empresas se debe enfrentar, los códigos y mensajes que se transmiten por internet son distintos, los consumidores buscan rapidez, y que una página sea amigable, que las imágenes se descarguen rápido, que las transacciones sean inmediatas y que puedan realizar sus compras con seguridad, ya no solo hablamos de la estética de la página si no de su eficacia, eficiencia y utilidad.

Todos estos son aspectos dentro de los elementos del lenguaje comunicacional, hacen la diferencia de una empresa a otra, y permite que se destaquen acciones específicas de comunicación al tener verdaderos estrategias a cargo de toda la comunicación de la empresa.

Ahora se tocara el verdadero valor de la comunicación. Joseph Bower define como estratégico aquello que tiene que ver con la vida o la muerte de las empresas. Por tanto cualquier acto que tenga un impacto sea menor o mayor o afecte los valores y metas de la empresa es estratégico. Durante los últimos años y cada vez más se entiende al fin que la comunicación es un eje transversal en la empresa, que está en las fibras mismas de ella y que se desarrolla en todas las actividades de la organización. Por tanto y como han dicho muchos autores todo comunica, aunque más asertivamente todo significa, puesto que desde el más simple de los actos, como contestar el celular o el tono de cómo se atiende a un

cliente les dice algo a ellos y genera una serie de significados en el consumidor. La comunicación debería ser esa actividad que genera valor extra a un producto o una empresa.

Dentro de la publicidad o la comunicación masiva se resaltó lo importante de tener claridad en lo que queremos comunicar, en el tono de la comunicación y en el posicionamiento y promesa básica. En la comunicación con audiencias específicas la notoriedad que se tenga ante el público, la imagen corporativa, la comunicación y ventas y comunicación como eje del negocio.

Lo más importante es entender que debemos tener congruencia entre lo que se dice que la empresa hace y lo que en realidad hacemos.

El fin de la comunicación dentro de una empresa debería ser el valor que esta pueda dar a la misma. Es momento de dejar de ser una de las ramas menos importantes dentro de la empresa, que se encarga solo de la publicidad o de la comunicación interna y pasar a ser el eje central de la empresa, y sobretodo poder poner en números las acciones de la comunicación.

Con la aparición del concepto valor de marca, posicionamiento e imagen, las empresas han comenzado a entender el verdadero valor de lo intangible y que ahora las personas ya no compran productos por su utilidad, debido a la gran cantidad de productos iguales, ahora compran lo que los diferencia a unos de otros y esto es lo intangible, el valor de la marca, cada vez más la gente compra marcas, compra apariencias, compra ese valor extra de la marca que la hace única.

Es por esto que la comunicación deberá pasar de ser simple ente de las relaciones sociales dentro de la empresa a ser ese valor agregado que cada vez más los consumidores buscan. Y para esto se deberá presentar el trabajo de la comunicación cuantitativamente frente a la empresa, así esta tendrá el valor que le corresponde.

3. IDENTIDAD, IMAGEN Y REPUTACIÓN

Hoy en día hablamos mucho de lo que es la imagen, si ciertamente es la cara más visible de una organización, ésta es solo un lado de la misma. Porque cuando hablamos de comprar un bien o un producto, siempre preferiremos la seguridad y la calidad y esto es dado por la reputación de la misma, al momento de adquirir un producto o servicio hay muchos factores que entran en juego. A continuación hablaremos de la Identidad Corporativa, la Imagen y la Reputación de una empresa.

3.1. La Identidad Corporativa

Uno de los aspectos más importantes de una empresa es su Identidad Corporativa, esta funciona como el ADN de la misma, nos da una guía y una estructura para poder manejar a la organización. Esta Identidad Corporativa funciona como “la personalidad de una empresa que le ofrece un valor diferenciador de cara a su competencia. Una buena identidad debe ser sólida y coherente con el producto o empresa que se quiera comunicar y generar máxima confianza en su sector” (Borges 2012).

Esta personalidad de la empresa como lo describe Borges tiene una serie de valores y creencias que se verán plasmados en todas las acciones y procesos de la organización. “Es algo único, incluye el historial de la organización, sus

creencias y filosofía, el tipo de tecnología que utiliza, sus propietarios, la gente que en ella trabaja, la personalidad de sus dirigentes, sus valores éticos y culturales y sus estrategias.” (Costa, 1999)

Como parte de esta filosofía empresarial con la cual se maneja la empresa, tenemos la misión, visión y valores de la empresa.

3.1.1. Misión

La misión define cuál es nuestra labor o actividad en el mercado, además se puede completar, haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante la cual desarrolla su labor o actividad.

Para definir la misión es necesario responder a estas preguntas:

- ¿Qué hacemos?
- ¿Cuál es nuestro negocio?
- ¿A qué nos dedicamos?
- ¿Cuál es nuestra razón de ser?
- ¿Quiénes son nuestro público objetivo?
- ¿Cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?
- ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva?
- ¿Qué nos diferencia de nuestros competidores?

(Espinosa, 2012).

3.1.2. Visión

La visión define las metas que pretendemos conseguir a largo plazo. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador.

Para definir la visión es necesario responder a estas preguntas:

- ¿Qué quiero lograr?
- ¿Dónde quiero estar en el futuro?
- ¿Para quién lo haré?
- ¿Ampliaré mi zona de actuación?

(Espinosa, 2012)

3.1.3. Valores corporativos

Los valores, son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de nuestra empresa. No olvidemos que los valores son la personalidad de nuestra empresa y deben plasmar la realidad de la misma. No es recomendable formular más de 5 valores, si no, perderemos credibilidad.

Para definir los valores es necesario responder a estas preguntas:

- ¿Cómo somos?
- ¿En qué creemos?

(Espinosa, 2012)

3.2. La Imagen Corporativa

Hace muchos años los empresarios no creían importante la imagen, les parecía que con que se vendiera el producto bastaba. Es en estos años, tal vez con la aparición de los medios de comunicación y la rapidez de los mismos para informar, la imagen corporativa ha tomado más y más valor. “Es una evidencia

que los medios de comunicación (en su más amplio sentido) tienen una influencia real en las apreciaciones que de las organizaciones tienen los distintos públicos, al margen de su relación con ellas.” (Coslada, 2002).

Y es que una imagen ya no solo es un aspecto de estética, sino que ha venido a convertirse en un asunto de ganancias reales para la empresa. Una imagen bien posicionada en el mercado y que genere este enlace con los compradores, puede ser la que ayude al empoderamiento de una marca, y bien sabemos hoy, que el precio de la marca definitivamente existe.

Pero si de algo debemos estar conscientes en el momento de hablar de la imagen es que ésta no es igual a la reputación de la empresa. Porque mientras que la una es algo rápido, es una atribución pasajera, la otra es permanente y su construcción toma años de trabajo.

Una buena imagen no precisamente tiene que ver con la reputación, sino no tendríamos casos de científicos, matemáticos, antropólogos, etc., que no precisamente cuidaban su imagen física, que por el contrario eran muy desordenados y mal vestidos, como es el caso del conocido Albert Einstein, pero que su reputación era incuestionable, por sus aportes a la sociedad y por su trabajo de muchos años.

Aunque si bien la imagen no es reputación, también es parte de ella, como una serie de valores que forman la cultura organizacional. Pero esto va más allá del mero discurso, no solamente son los principios, valores, misión y visión, lo que construye una reputación si no es el cumplir lo que se predica. Y ser consistente entre lo que se dice y lo que se hace, además de otros valores más comunicacionales, como saber actuar a tiempo en crisis.

3.3. La Reputación de la Empresa

“La reputación, mala o buena, no se fabrica, se gana.” (Ritter, 2004). Si bien como relacionistas públicos nos encargaremos de trabajar con una imagen, debemos tener bien claro, que no podemos mentir a nuestro público, siempre se deberá trabajar con las mejores características reales de nuestra empresa. Y si queremos que el resultado sea bueno, esta institución no solo deberá parecer buena, sino serlo.

Las empresas han cambiado su visión de corto plazo por una estabilidad mayor. Como es conocimiento popular en el mundo de la comunicación las empresas hasta hace unos diez años solo velaban por sus ganancias monetarias, no les importaba nada más que tener buenos resultados económicos, y estos generalmente eran impulsados en el mejor de los casos por áreas como la publicidad o el marketing.

Las cifras de cierre de año eran un diagnóstico de cómo iba la empresa, y no se daba mayor importancia a otros aspectos como la imagen que esta tenía o si esta era vista como una empresa sostenible. Y si la imagen a una empresa no le importaba con demasiada mucho menos su reputación.

Sin embargo con el paso de los años esta tendencia cambio, tal vez impulsada por un cambio natural en la forma de hacer negocios o por la necesaria relación que tiene el entorno con la empresa. Y desde una década atrás se viene buscando una mayor sostenibilidad, se busca que la empresa sea percibida en términos de reputación. Esto definitivamente no es un proceso sencillo, pues no es algo que se construya de la noche a la mañana, es un proceso en donde el

comportamiento de la empresa con sus stakeholders a través del tiempo marca la imagen consolidada que representa.

“La reputación corporativa incluye no sólo la responsabilidad social corporativa, sino también cuestiones como la ya mencionada ética empresarial, las relaciones laborales, la correcta gestión de la diversidad, cuestiones medioambientales, imagen de marca tanto emitida como percibida por parte de los clientes internos y externos, etc.” (Fontrodona, 1998)

Como podemos ver hay muchos aspectos más allá de los simples aspectos económicos que afectan a una empresa. Sin duda alguna la imagen que tenga por cada uno de sus públicos es muy importante. Lo que se busca es “un equilibrio de valores entre la población, el medio ambiente, la organización social, la tecnología y el subsistema económico que la promueve.” (Villafañe, 2008)

También podemos mencionar aquí el concepto que se tiene de “corporate”, entendido como la gestión estratégica de todos los factores que influyen en la imagen de una organización. Como bien podemos ver ahora hablamos de un todo, de que cada una de las acciones con las que la empresa se relaciona aporta a este todo, pero si nos preguntamos porque es importante este todo, esto tiene una respuesta simple, es importante porque esto se convierte en el valor intangible de la empresa.

Hablemos en concreto de la reputación, esta no es más que la armonía entre unos buenos resultados económicos y un comportamiento socialmente responsable, en donde convergen muchos factores intermedios entre estos dos.

Pero para entender a la reputación debemos hacerlo desde dos aspectos, el uno por supuesto es el que se refiere al concepto y el segundo a la gestión de la misma. La reputación es una relación comprometida con los stakeholders, mientras que la forma de lograrlo es con una consolidación definitiva de la imagen corporativa de la empresa.

Para poder tener esta reputación es importante tener en cuenta los valores corporativos, la visibilidad, diferenciación, autenticidad, transparencia y fortaleza de una empresa, pero no solo en papel, lo importante de la misma es que en cada uno de sus procesos se vean reflejados sus valores.

Tenemos tres instancias en donde la empresa se relaciona con sus stakeholders, la primera es la imagen que los mismos tienen sobre la organización, pero esta puede ser producida por un equipo de comunicación que fabrica esta imagen, de cierto modo esto es fácil de lograr, después viene una percepción más honda y estructurada de la realidad corporativa de la empresa y finalmente se da un reconocimiento de la empresa, que no es más que un proceso de experimentación de la empresa con sus stakeholders.

Como vemos la imagen actúa como figura mientras que la reputación es un fondo. La imagen es una figura cambiante, fácil de hacer y superficial, mientras que la reputación es un fondo, difícil de conseguir y sólido.

“La reputación tiene su origen en la realidad de la empresa y, más concretamente, en su historia, en la credibilidad del proyecto empresarial vigente y en la alineación de su cultura corporativa con ese proyecto.” (Villafañe, 2008)

En términos que se puedan entender la reputación termina siendo una imagen consolidada a través del tiempo. Parte importante de esto es la identidad corporativa, si hablamos de que es importante su historia, también es importante su proyecto empresarial vigente, a esto se refiere que los mercados premian o castigan los planes estratégicos y los proyectos empresariales, y a esto se suma la cultura corporativa, con esto nos referimos al componente humano de la compañía.

3.3.1. Condiciones de la Reputación

Para generar una buena reputación se necesitan de 3 condiciones:

- Una sólida dimensión axiológica
- Un comportamiento corporativo comprometido
- Proactividad en la gestión reputacional

Su dimensión axiológica trata de sus valores y el compromiso de cumplirlos. Tiene que ver que la forma de pensar de la empresa, se vea reflejada en su accionar. Por esto la cultura corporativa es tan importante para la reputación.

Después de esto tenemos al comportamiento corporativo comprometido, a esto nos referimos al cumplimiento de los estándares del sector, así como que exista una declaración juramentada por parte de la empresa en realizar esto frente a cualquier circunstancia.

Y para concluir la proactividad en la gestión reputacional, que se refiere a realizar más de lo que se está obligado a hacer, por ejemplo si una empresa dice “pagamos los impuestos”, esto es algo que por obligación deben hacer, no es algo que sea un plus, sin embargo, “plantamos árboles”, puede tomarse dentro de las

actividades de responsabilidad social que le dan una reputación a la empresa de responsable medioambientalmente.

Una reputación es la percepción reiterada de una conducta a través del tiempo. Eso quiere decir que no basta con ser una vez una empresa que ofrece productos de calidad y seguros para sus clientes, es necesario que los mismos sean atendidos de la mejor forma siempre, que sus quejas y problemas sean resueltos de la mejor manera, y por otro lado, que sus empleados se sientan en un trabajo confiable, que sus proveedores sepan que se les pagará a tiempo, etc.

Como vemos, para construir una reputación lo primero que debemos identificar son los públicos y las necesidades de cada uno de ellos. Es importante entender que les molesta y en que se podría mejorar. Como empresa es importante manejar bien el clima laboral tanto como tratar bien al cliente. Tenemos a clientes, empleados, proveedores, medios de comunicación e incluso los mismos accionistas.

Porque una empresa puede ser vista como de pago puntual pero puede también ser conocido que maltrata a sus empleados. Todos estos activos intangibles son lo que al pasar el tiempo van tejiendo una historia. Y definitivamente una reputación buena o mala es muy difícil de cambiarla. Por ejemplo si con el pasar del tiempo tenemos una reputación de mal pago a nuestros empleados, veremos cómo cada vez menos personas quieren trabajar con nosotros, habrá gran rotación de personal, así como inestabilidad laboral. En cambio sí tenemos una empresa conocida por sus pagos puntuales, en caso de una crisis habría más posibilidad de crédito, o nuestros proveedores estarían extrañados con este incidente, porque saben que no somos así.

Debemos construir una marca, con cada una de sus acciones, desde el logotipo, su mensaje, su empaque, y la empresa que lo fabrica. Que el fabricante del producto debe tener una cultura organizacional buena y consistente. Con el paso del tiempo veremos que tener todos estos aspectos alineados hará que nuestra empresa o producto a la larga cobre más valor monetario.

Es importante tomar en cuenta a todos nuestros públicos objetivos, no solo es importante fidelizar al cliente, sino a toda la empresa. Recordemos que una empresa son todos los elementos que la conforman.

También entender que una imagen es efímera y que probablemente mañana ya nadie la recordará, mientras que una reputación es más permanente y es más difícil de cambiarla si es que fuera necesario. Las empresas tiene activos intangibles, pero que deben ser valorados tal como los tangibles. Si bien son mucho más difíciles de cuantificar en términos de depreciación o de ganancias, existen y definitivamente tienen un valor monetario para la empresa.

La reputación nunca se la podrá reparar por completo, pero es muy importante el departamento de comunicación que se tenga para enfrentar una crisis. Recordar que si es que nuestra empresa tuviera un problema es mejor salir a dar la cara con información real y que nosotros la podamos manejar, a dejar que los medios especulen y dañen nuestra imagen y reputación.

Debemos estar conscientes del papel que juegan los medios de comunicación. Sus intereses de cierta forma se pueden ver contrapuestos a los nuestros. Ya que ellos buscan servir a su público, y con esto siempre hablarán de cosas negativas de las empresas o instituciones. A menos que se nos haga un publireportaje, difícilmente ellos saldrán a defendernos, por eso enviarles la

información lo más rápido posible es misión de nuestro departamento de comunicación.

3.3.2. Imagen y Reputación

Pero si hablamos que la imagen y la reputación son diferentes, tenemos que entender el porqué de esto, primero su origen es diferente, mientras que la imagen se fabrica afuera de la empresa, la reputación es fabricada internamente. Otra diferencia la podemos ver en el carácter permanente de la reputación, frente al cambiante de la imagen.

El tercer hecho es la posibilidad de objetivación y verificación del capital reputacional frente al intento de medir una imagen corporativa. En este caso vemos que la reputación es fácil de medir, tal vez porque es un proceso de largo tiempo, en donde sabemos cómo una empresa es concebida exteriormente, sin embargo, en el caso de la imagen se debe tratar con cada uno de los públicos, y esto es estacional, depende de qué imagen en este momento la empresa este enviando a los mismos, por tanto es más difícil de medir.

Otro aspecto es que la imagen crea expectativas, se la asocia con la oferta, mientras que la reputación se la asocia con la respuesta ofrecida a las demandas de los clientes.

Y finalmente, que la imagen es un fenómeno que se materializa al exterior de la compañía, mientras que la reputación se genera en el interior de la misma, aunque el reconocimiento viene del exterior.

“La reputación se realiza desde adentro de la empresa hacia fuera y va de la mano con la imagen factual que mencionamos anteriormente, requiere un trabajo constante y sus resultados son duraderos.” (Mouriz, 2009)

Se debe diferenciar entre imagen y reputación. Tener en cuenta que la reputación es un valor no tangible en la empresa, pero que a largo plazo nos ayudará en todo aspecto, incluso en el ambiente económico. Pero para esto también se debe saber que la imagen es temporal, que cada empresa la puede mover dependiendo de sus necesidades del momento, sin embargo, la reputación es una construcción continua y sólida, es una imagen consolidada de un producto, y por ende si es mala es muy difícil de cambiarla.

Se debe tener muy clara la identidad de la empresa, así como su cultura, incluyendo los valores institucionales, pero más allá de tenerlo claro, y de comunicarlo con todo el personal, se lo debe llevar a las acciones, cada acción por más pequeña que esta sea debe tener que cumplir con lo que empresa predica ser.

Recordar que una empresa no es solo datos numéricos sino que tiene otros valores y que estos se construyen con cada una de las cosas que la empresa hace, la responsabilidad social ya no solo depende del buen corazón del dueño de la empresa, sino que es un valor institucional.

Y finalmente saber que se tiene que tomar muy en cuenta a los stakeholders, no todos nuestros públicos son manejados de igual forma, cada uno dependiendo de si es interno o externo, tendrá una forma de ser tratado, pero el hecho de que entendamos sus necesidades y podamos cumplir sus expectativas, nos hacen construir una reputación positiva y de confianza.

Como vemos la imagen actúa como figura mientras que la reputación es un fondo. La imagen es una figura cambiante, fácil de hacer y superficial, mientras que la reputación es un fondo, difícil de conseguir y sólido.

“La reputación tiene su origen en la realidad de la empresa y, más concretamente, en su historia, en la credibilidad del proyecto empresarial vigente y en la alineación de su cultura corporativa con ese proyecto.” (Villafañe, 2008)

En términos que se puedan entender la reputación termina siendo una imagen consolidada a través del tiempo. Parte importante de esto es la identidad corporativa, si hablamos de que es importante su historia, también es importante su proyecto empresarial vigente, a esto se refiere que los mercados premian o castigan los planes estratégicos y los proyectos empresariales, y a esto se suma la cultura corporativa, con esto nos referimos al componente humano de la compañía.

4. LA COMUNICACIÓN INTERNA

La Comunicación Interna actualmente es una de las herramientas directivas a la que no se le da la importancia requerida pero que sin embargo es un nervio central de la organización. “La información y participación de los trabajadores resulta esencial para el logro de los objetivos empresariales.” (Saló, 2007)

La comunicación interna facilita la gestión de interrelaciones dentro de la empresa, para que esta sea posible necesita ser integrada en todos los procesos de la empresa. Como sabemos toda la organización desde los aspectos productivos hasta los directivos, comunicacionales, etc., necesitan del área de comunicación, y poder hacer buen uso de ella, nos proporcionará un plus a las

relaciones en la empresa y esto generará un mejor clima laboral y por ende una mejor organización.

Para empezar es importante entender que todas las personas dentro de la organización deben ser coherentes con la misma, a que nos referimos con esto, la empresa tiene una misión, una visión, valores y filosofía, del buen entender de estos términos por parte de los empleados, directivos, accionistas, proveedores y sobretodo de manejar sus prácticas dentro de estos valores institucionales, hace que nuestra organización y el actuar de todos los agentes que forman parte de la misma sea coherente.

La comunicación interna debe estar como parte fundamental de todos los objetivos, planes y proyectos que emergen de la dirección, lo que se busca es fortalecer una imagen y una identidad que responda a los principios de la empresa.

Esta herramienta busca “aumentar la cultura de la organización, la implementación de nuevos instrumentos y métodos de trabajo, una definición exacta de puestos y funciones, gestionar la sinergia de todos los servicios, trabajos y niveles de la empresa, la adaptación a los cambios y toma de decisiones, una buena estrategia de aplicación, integración de los colectivos, asegurar la calidad total, el conocimiento de las culturas, asegurar la gestión, el trato y la difusión de los sistemas de información y comunicación y el uso de los medios adecuados.” (Saló, 2007)

Como podemos ver todos los procesos de la empresa forman parte activa de la comunicación de la misma. Cada empleado necesita toda la información operacional de su tarea, y la institucional para formar parte de los objetivos de la

empresa, un empleado que siente que no tiene información suficiente genera incertidumbre en él y sus compañeros, afectando el clima laboral. Se debe tener en cuenta esto para poder hacer llegar la información necesaria de la forma correcta, bajo los canales adecuados y en el tiempo preciso, basando todo esto en una estrategia de comunicación planificada.

4.1. Gestión de la Comunicación Interna

Pero la pregunta es quién tiene que estar a cargo de las comunicaciones dentro de la empresa, si bien existen departamentos de comunicación, existen otras personas que están a cargo de la comunicación interna de primera mano, la dirección general, los ejecutivos, los directores y los mandos intermedios, forman parte de este grupo.

Lo que se debe hacer para ellos es estructurar los contenidos para poder dinamizar los procesos y evaluar los resultados, y así poder generar una comunicación efectiva y bidireccional entre la Dirección y el resto de la organización. Siempre recordando que se debe tener coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

Muchas empresas no cuentan con un departamento que se encargue de la comunicación interna, por ende manejan esta o parte de esta desde el departamento de comunicaciones o incluso algunos desde recursos humanos o marketing, las empresas tienden a manejar ciertas tácticas o herramientas de comunicación, sin ninguna planificación ni estrategia, y piensan que mientras exista información están comunicando, sin darse cuenta que no es lo mismo, que si el mensaje no fue entendido como debía ser entendido y por el público al que fue dirigido, el proceso de comunicación no existió.

4.2. Plan de Comunicación Interna

Para realizar un plan de comunicación interna se debe ser estratégico y formular las acciones a tomar basados en las políticas de la Dirección general, su planificación, estrategias y enfocándonos en los objetivos que se han planteado como organización. Siempre se debe tomar en cuenta que el empleado es el primer público, por eso es que se debe llevar una línea de gestión basada en lo técnico, humano y organizativo. Respondiendo también a las necesidades de los empleados, puesto que ellos son los que saben de primera mano la realidad de la empresa y serán los primeros voceros de la cultura organizacional de la misma.

La comunicación interna ayuda a transmitir la política global de la empresa a los diversos públicos (Saló, 2007). Dentro del plan de comunicación es importante siempre tomar en cuenta la estructura de la organización, su cultura organizacional, su misión y su visión, porque al final del día es esto lo que se quiere transmitir a nivel interno y que generara acciones específicas cuando el personal haya asimilado nuestro mensaje.

Para realizar un plan estratégico debemos tomar en cuenta que necesitamos una evaluación previa, un seguimiento, un control y una evaluación de los resultados. Todo nuestro plan no genera una acción puntual ni va dirigido a eso, sino tiene el objetivo de mejorar la gestión e imagen externa e interna del servicio.

Las tres dimensiones constitutivas de la comunicación interna son: “la imagen y la identidad, la información y la animación.” (D’ Hummières, 1993). Para poder incluir a estas tres dimensiones debemos realizar un plan de comunicación y estructurarlo de la siguiente manera, primero existe un proceso de auditoría, un

estudio del estado de la comunicación, después un análisis de los factores que intervienen, la creación junto a la dirección de una política de comunicación interna, la elaboración de un plan estratégico, establecer un programa de aplicación con fases o etapas, la implementación progresiva del plan y finalmente evaluar resultados.

Según Pinillos, el responsable de la comunicación interna debe ser el Director General, y debe responder a un itinerario de la comunicación en cada circuito, se deberá establecer, la función, el origen, los objetivos, el mensaje, el recorrido, la alimentación, la dirección, la segmentación de públicos, el medio o soporte, el canal, el procedimiento de acciones, los destinatarios, el control de la recepción, los resultados operativos y el mantenimiento del sistema.

Todo esto con el fin de lograr que los empleados conozcan su empresa, lograr el intercambio y diálogo, conocer sus perspectivas a futuro, y lograr su reconocimiento y valorización. Estas son necesidades puntuales de todos los empleados para poder satisfacer sus demandas y crear un mejor clima laboral, para esto contamos con acciones comunicacionales, como intercambiar y favorecer la escucha y el diálogo, explicar para construir referencias, valorar para motivar e informar para el desarrollo del conocimiento.

Los empleados dentro de la organización desean saber información acerca de las funciones de su trabajo, su retribución, su promoción, su formación, sus posibilidades de desarrollo profesional, las políticas de la dirección y de gestión y las prioridades del negocio, sin embargo, no a todos los empleados les interesan los mismos puntos y de la misma forma, por eso es importante investigar qué

información desean saber cada empleado, con qué frecuencia y a través de que medio y canal desea informarse, para poder hacer llegar el mensaje a su objetivo.

Para lograr cumplir este objetivo los directores deberán integrar a la comunicación dentro del proceso de gestión, legitimar y reconocer los planes y acciones que se realicen, dotar de un presupuesto adecuado al área de comunicación interna, participar de las acciones de la estrategia de comunicación, potenciar para que todos los empleados estén informados y sigan la estructura de la organización y potenciar la formación de comunicación de los equipos directivos y de alto mando.

La comunicación interna es una inversión a largo plazo, no solo ayuda a mejorar todos los procesos sino que crea valor y fortalece el capital humano, siempre debe enfocarse en hacer participar a todo el personal en las informaciones relevantes, cualquier acción de comunicación externa deberá ser comunicada a nivel interno, pero sobretodo entender que la correcta armonía entre las prácticas de lo que se dice hacer y las acciones en concreto harán de la organización una institución seria y con un plus y valor adicional.

“La comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica” (Brandolini, 2009). Ahora bien otro de los objetivos de la comunicación interna es que el personal enfoque su trabajo de acuerdo a los objetivos de la empresa, con esto no solo hablamos de los objetivos productivos sino también de los éticos de la organización. El fin deberá ser que los empleados más capacitados se queden en la empresa, ofreciéndoles un excelente clima laboral, satisfaciendo sus expectativas e inquietudes con respecto a su trabajo.

La comunicación interna permite que los empleados se impliquen no solo en sus áreas sino en todos los objetivos de la organización, busca que formen parte activa de la misma, busca armonizar las acciones de la empresa, que sus empleados defiendan las prácticas de la empresa, propicia un cambio de actitudes, lo que se busca es que el personal apoye a su empresa, que sepa que sus procesos son correctos y que en caso de crisis sean los primeros que defiendan a la organización, además de mejorar la productividad.

El personal forma su impresión de la empresa a través de certezas, especulaciones y ruidos, con esto debemos entender que mientras más información real y de primera mano tengan nuestros colaboradores, mejor será la impresión de nuestros propios procesos, respondiendo a los objetivos de la comunicación interna que deben ser armonizar, implicar, mejorar y crecer.

4.3. Funciones de la Comunicación Interna

“La cultura debe ayudarse de la comunicación interna para generar el espacio participativo en el que se puedan consolidar valores compartidos por toda la empresa.” (González, 2009)

La comunicación interna sirve para varios departamentos de la organización, sirve a la alta dirección, puesto que ayuda a orientar objetivos más amplios dentro de la empresa, a reforzar procesos productivos, sociales y económicos. También les sirve a las líneas de mando medio, puesto que fortalece el trabajo en equipo, ayuda a corregir posible fallas y a detectar y reforzar buenas prácticas. Y por supuesto al área de recursos humanos y empleados en general puesto que genera mayor participación y fomenta la integración.

También para este momento es importante entender que el público interno también es externo, a veces no se toma en cuenta que los colaboradores de la empresa no son solo público interno puesto que aparte de ello, son padres y madres de familia, activistas de organizaciones, consumidores, vecinos, etc. Y como tal son una fuente de información a nivel externo súper importante. Si nuestros propios empleados no tienen claro el funcionamiento de la empresa, o si desconfían de los procesos de la misma, es muy posible que generen esta desconfianza en su círculo que además tiene información que compartirá con otro círculo, y por la cercanía de la fuente, en este caso nuestro propio personal, la información se vuelve creíble, dándole desprestigio a la empresa.

Es importante entender a la comunicación como un proceso de dos vías, no solo somos un agente emisor de mensajes, para que podamos realizar un verdadero proceso este debe tener retroalimentación, solo ahí será de gran utilidad este proceso. La clave es la comprensión del mensaje, necesitamos tener una respuesta de lo que estamos diciendo, incluso en ocasiones es importante generar esta respuesta preguntando si lo que se entendió es lo que se quiso decir, muchas veces llegamos a decir algo pero por el tono o por cualquier otra circunstancia el mensaje se entendió mal, es ahí cuando debemos generar esta comunicación, preguntar si lo que se dijo fue lo que se quiso decir y responder para poder obtener este proceso de comunicación.

4.4. Tipos de Comunicación Interna

Existen dos tipos de comunicación: formal e informal, la primera es sistemática y delineada por la organización, toca principalmente temas laborales, mientras que la informal abarcan varias formas de interacción, incluso el rumor es una forma de comunicación informal, de la que debemos tomar especial atención.

Es importante también ser conscientes de la direccionalidad de nuestra comunicación, entre ascendente, descendente y transversal. La primera va desde los mandos altos hacia abajo y consiste en que todos entiendan las metas, planes y principios de la organización. La ascendente en cambio va de abajo hacia arriba, de los empleados a los directores y busca expresar puntos de vista, y lograr que todos se sientan escuchados y valorados. Finalmente, la transversal que se da solo entre los niveles jerárquicos y que comparten funciones dentro de la empresa, busca elevar el espíritu del trabajo, aumentar el rendimiento, ganar eficacia y satisfacción.

“La necesidad de integrar las comunicaciones de la empresa, con un doble objetivo: hacer las mismas más coherentes y eficaces coordinando sus contenidos, medios y soportes, y generar así una imagen global de la empresa, distintiva y sólida.” (Costa, 1977)

La comunicación organizacional busca generar un intercambio de información, pero no solo a nivel de cosas puntuales productivas sino referente a todo lo que se cree de una empresa, lo que se quiere lograr es crear empleados que se encuentren satisfechos con la misma, puesto que ellos serán lo que defiendan y apoyen los objetivos organizacionales. “Si la empresa desea el apoyo de sus empleados a su causa, debe conocer la información al respecto que necesitan sus colaboradores.” (Ritter, 2008)

La comunicación interna es responsabilidad de toda la línea gerencial, por esto es que deben estar comprometidos con el plan de acción de la comunicación interna, y para poder lograr que todo este enraizado en un mismo fin debemos tomar a la comunicación interna como eje transversal de información y de comunicación.

El personal que conforma la empresa tiene 3 instancias de participación, la primera es la información, en donde se puede reconocer su posición relativa frente a la empresa, la opinión, que presupone compartir puntos de vista y la toma de decisiones que se desarrolla mediante la autonomía y comprende los dos niveles anteriores.

4.5. Problemas en la Comunicación Interna

Existen varios errores que se cometen dentro de la comunicación gerencial y que bloquean a que la comunicación cumpla el verdadero papel que le corresponde, primero el que las palabras contiene significado, esto quiere decir que los significados varían de persona a persona y que es necesario comunicarse de la manera adecuada para que en una conversación ambas personas entiendan lo que se quiere decir. También se tiende a creer que información y comunicación es lo mismo, sin embargo el primero no es comunicación sino se tiene una retroalimentación.

Se cree también que la comunicación no requiere mucho esfuerzo, sin entender que primero se debe comprender para poder ser comprendido, y no buscamos que alguien pierda y alguien gane dentro del proceso de comunicación, lo que se busca es que haya un beneficio mutuo.

El contenido y la forma de lo que se comunica son igualmente importantes. Pensar que la comunicación es un producto es otro de los errores frecuentes, no entendemos que si la comunicación no cumple su objetivo y no llega a entenderse o el mensaje no es transmitido como queríamos, entonces cualquier producto comunicacional no sirvió de nada.

También es fundamental entender que debemos ser buenos oyentes y grandes líderes, no se busca personas que solo hablen sino que sepan escuchar y que sepan liderar. Un error común es creer que si yo lo sé, todos lo deben saber, cuando no es necesariamente así, una información deberá ser transmitida por los canales y medios necesarios si se quiere que todos sepan de la misma. Las personas cuando están cansadas tienden a ocuparse de lo urgente y no de lo importante, por ende no se prioriza tiempo y se descubre este error cuando es demasiado tarde. Además de pensar que cuando existe un problema no es necesario hablar, sin embargo siempre se debería hacerlo, la necesidad de comunicarse y dar solución a un problema hará que mejore el circuito de comunicación.

Para poder solucionar todos estos problemas es necesario usar los canales adecuados, para ellos contamos con canales formales que son aquellos que se tratan de un medio institucionalizado, los más usuales dentro de una empresa son, los memorandos, el correo electrónico, la revista, entre otros. Y el informal, este canal viene dado por el espacio físico en que se da, el entorno y el clima en que se realiza la comunicación, un almuerzo, o una cena en casa del jefe pueden ser ejemplos de ello.

4.5.1. Rumor

Ahora bien a pesar de escoger correctamente nuestro canal y nuestro mensaje, hay algo que siempre existirá de menor o mayor manera dentro de una organización, y esto es el rumor, los clásicos chismes de pasillo. Estos se dividen en 4 tipos: aquellos que expresan deseos, los que representan una amenaza física o hipotética, los que buscan sembrar cizaña y discordia y aquellos que solo buscan alardear de tener información privilegiada.

Las personas tienden a dividirse en tres tipos cuando hablamos de rumor, los transmisores que son los que riegan el rumor, los bloqueadores, que escuchan el rumor pero no lo transmiten y matan el rumor y los aislados que no reciben el rumor. Hay gerentes que deciden que es mejor ignorarlos, sin embargo, el buen uso de esta técnica podría generar ciertos beneficios para la organización.

Como esta herramienta permite llegar rápidamente y de forma directa a todos los empleados, esta herramienta puede ser utilizada con el fin de hacer transmitir una información a manera de test, para ver la reacción de las personas a tal información, lo que se debe hacer es tener a personas que traigan la retroalimentación y poder analizar la reacción de las personas ante el rumor.

Evidentemente lo que se puede hacer si existe un rumor mal infundado o que genera preocupación al personal, lo principal es salir de la manera más rápida y estratégica a aclarar un rumor y comunicarlo mediante canales oficiales. Siempre se recomienda confirmar rumores verdaderos, y mantener a los empleados siempre informados de lo que pasa dentro de la empresa, divulgar cambios, etc. acciones que permitan que los rumores se decrezcan y que haya una mayor seguridad laboral.

4.6. Director de Comunicación (Dir.Com)

Para finalizar, a cargo de toda esta comunicación se encuentra el Dir. com., o Director de comunicación, su función es dirigir a las audiencias internas y por el otro lado manejar los canales formales mediáticos internos que harán llegar correctamente el mensaje a los diferentes públicos. Para todo esto el Dir. Com., deberá realizar una auditoría de comunicación en donde se evalúe todos los aspectos concernientes a la comunicación interna de la empresa y que posteriormente lance un plan estratégico de comunicación que permita fortalecer la comunicación de la empresa, reconocer y remediar fallas y empoderar buenas prácticas. Y para esto el director cuenta con varios canales que deben estar en completa sinergia para lograr lo que se desea.

4.7. Herramientas y Canales de Comunicación Interna

Dentro del área de comunicación interna se cuenta con variadas herramientas y canales. Los canales de comunicación se dividen en tradicionales y tecnológicos, los primeros se diferencian por el soporte mediante el cual son transmitidos, generalmente en papel o verbalmente. Recordando que siempre mientras mayor complejidad, más cercanía. Y los canales tecnológicos que son de gran aporte para las organizaciones y estos tienen soportes digitales. Lo más importante de cualquier soporte es que sea estratégico y que genere una retroalimentación, debemos tener una correcta instalación, monitoreo y evaluación del mismo. A continuación describo algunos de ellos brevemente.

Cara a cara: conversación entre dos personas, facilita la posibilidad de escucha y de analizar gestos y tonos.

House organ: es una publicación institucional, que puede ser utilizada para variados temas dentro de la empresa.

Cartelera: son paneles que son colocados en áreas estratégicas con el fin de comunicar aspectos importantes para todos los empleados. Deberán ser actuales, tener simplicidad, comprensibilidad y un buen diseño.

E-mail o agenda electrónica: sistema de respuesta inmediata, que genera retroalimentación y que puede utilizarse a nivel masivo o a nivel personal.

Newsletters: es una publicación electrónica que se distribuye en forma periódica, es más simple que el house organ.

Brochure: material gráfico que promueve productos y servicios, a nivel interno se puede promocionar algún aspecto de la compañía.

Portal de Internet-Sitio Web: es la página institucional de una compañía que los acerca a sus públicos y mediante el cual se pueden promocionar u obtener un obtener una retroalimentación de sus operaciones.

Intranet: red privada de computadoras, su acceso está restringido, y funciona para ofrecer información relevante a un grupo de trabajadores.

Blogs: pueden ser institucionales o personales, son diarios electrónicos que permiten que otros usuarios dejen su impresión acerca de ciertos temas.

La clave está en elegir el canal correcto, completar los mensajes y siempre pensar en su interlocutor. También se puede trabajar con una red de facilitadores de comunicación que son personas dentro de la empresa que pueden conformar un grupo de trabajo y que nos pueden ayudar con el flujo de información dentro de la compañía, al ser líderes de opinión pueden ayudarnos en la creación de planes estratégicos que beneficien a todos los empleados o a liderar proyectos que estos posean.

Para concluir, lo más importante es gestionar intangibles y para ello se debe tener una sinergia en los canales de comunicación. Las herramientas y canales deben satisfacer las necesidades específicas que necesita la organización para transmitir mensajes a sus diferentes públicos. Para seleccionar el canal se debe tener en cuenta cual es el objetivo que se quiere perseguir. Y siempre manejar los canales de manera sinérgica, para poder llegar a tener una integración de estos en la comunicación interna de una empresa.

4.8. La Auditoría de Comunicación Interna

La comunicación interna va tomando fuerza en las empresas de hoy. Saber llevar una buena comunicación puertas adentro hará que nuestros empleados reciban el mensaje que la empresa quiere llevar. Y un empleado que se encuentra bien informado y que está satisfecho con su situación laboral, responderá mejor a los objetivos de la empresa.

"Todo lo que hace la empresa, lo publique o no, es comunicación. Ésta es el sistema nervioso central de la empresa, el que controla toda su actividad interna y sus relaciones con el entorno. En la comunicación, lo importante no es el que habla, sino el que escucha. La empresa debe adaptarse a sus públicos. Tiene que entender cuál es su lenguaje, sus códigos, sus expectativas, su cultura, sus motivaciones y sus deseos". (Costa, 2003)

Una empresa que desea conocer la comunicación interna deberá realizar una auditoría de comunicación, la misma que le ayudará a entender mejor a sus colaboradores y ver cómo estos interactúan. "La auditoría es un procedimiento que permite describir y analizar las comunicaciones de una institución." (Etkin, 2008)

4.8.1. Pre diagnóstico de Comunicación Interna

Para realizar una auditoría, lo primero que se debe hacer es un pre diagnóstico. Al revisar la comunicación interna junto al personal de este departamento o Director de Comunicación debemos tomar en cuenta que la comunicación no sólo abarca éstas áreas, sino que está se dispersa por toda la empresa. Se necesitará hacer una “revisión y evaluación profunda de la gestión efectuada”. (Etkin, 2008)

El pre diagnóstico lo podemos hacer conjuntamente con el área de comunicaciones en la misma se recogerá los primeros datos de la empresa. Es una radiografía a la misma, partiendo por los conceptos claves que llevan a la empresa en sus actividades diarias.

En esta primera etapa se recogen datos como el origen de la empresa, su misión, visión, valores, filosofía, organigrama, modos de relación, estrategias, tácticas, y a groso modo los principales rasgos físicos y culturales de la empresa.

Se debe tener en cuenta que éste es sólo un pre diagnóstico, y que éste nos permite un acercamiento a la empresa, más no nos muestra todo lo necesario para plantear alguna solución. Para ésta instancia aún no se identifican con claridad los problemas de comunicación interna que una organización pudiera tener.

Una auditoría consta de dos partes, el primero diagnostica y el segundo propone una solución para los problemas. Esta se aplica para “identificar, clasificar, analizar y evaluar las instancias comunicacionales de una institución.” (Etkin, 2008)

Al realizar una auditoría se deberá tomar en cuenta los objetivos de la misma, éstos son los resultados esperados de la misma o también podrán ser los propósitos que se desean alcanzar en un período de tiempo.

4.8.2. Diagnóstico de Comunicación Interna

Después de realizar el pre diagnóstico, se realizará el diagnóstico de la empresa.

“El diagnóstico es básicamente un trabajo de campo en el que se busca conocer los hábitos de comunicación de la gente, qué canales prefieren, quiénes son los líderes de opinión y qué códigos utilizan, cuáles son sus redes de comunicación etc. Sin diagnóstico el plan de Comunicación Interna es estéril.”
(Mazzola, 2002)

Dentro del diagnóstico se trabaja con métodos cuantitativos y cualitativos que permitan conocer la realidad de la empresa, se debe diferenciar los elementos que componen una problemática en la comunicación. En esta etapa se llega a entender cuáles son los problemas y aciertos que tienen como organización en el ámbito comunicacional.

“El diagnóstico se consigue a partir de la investigación y el reconocimiento de las necesidades insatisfechas del público interno, puede ser a través de una encuesta de clima, relevamiento de focus group, etc. Además hay que detectar fortalezas y debilidades de la organización en la gestión de la comunicación”
(Frigoli, 2009)

Para conocer la realidad de la empresa se puede realizar una investigación del clima interno. Esto se lo realizará mediante una encuesta en dónde se medirá la

relación interpersonal, y también las expectativas de los empleados. También se pueden “sondear temas de formación, promoción, remuneraciones, beneficios, reconocimientos y cuestiones de higiene y seguridad.” (Brandolini, 2009)

La auditoría de comunicación interna debe evaluar la calidad de los contenidos de los mensajes y si éstos están llegando a los empleados, las herramientas que se están utilizando, la necesidad de información de cada empleado, la satisfacción de los colaboradores tanto en asuntos de acceso a la información como en desarrollo personal y profesional y los estados de opinión de los diferentes públicos acerca de temas puntuales.

A la auditoría también le podemos sumar una investigación de awareness, que “evalúa el conocimiento”, “el grado de concientización y las actitudes de los empleados acerca de la asimilación de temas y mensajes clave relacionados a la gestión de la organización.” (Brandolini, 2009)

Y finalmente otra herramienta que se puede sumar al análisis es la investigación de readership que “evalúa el nivel de lectura de las comunicaciones destinadas a público interno.” (Fragoli, 2009)

Mediante estas herramientas, lo que queremos es identificar y analizar la posible comunicación ineficiente que se lleva dentro de una empresa. Uno de los problemas que podemos identificar es que no se comparta la información, en este caso los canales por los que se transmite dicha información deberán ser mejorados o sustituidos. En otros casos veremos que existe un desconocimiento de los objetivos a los que pretende llegar la empresa, en dicho caso se deberá concienciar y hacerles participe de ellos. Encontraremos entre otros, errores en

los procedimientos o mensajes que no llegan del modo adecuado y que se convierten en rumores.

4.8.3. Planificación del Plan de Comunicación Interna

Una vez que hemos identificado los problemas, viene la etapa de planificación, en ella nos planteamos un plan de comunicación, en dónde nos ponemos como objetivo solucionar estos problemas a través de una correcta estrategia de comunicación interna.

Se debe ser específico y tener claro cuáles son los objetivos que perseguimos como empresa, poder medir las estrategias que vayamos a implementar y hacer alcanzables a las mismas, la idea es proponernos un plan estratégico en el cuál en un determinado periodo podamos mejorar los aspectos que no están correctamente manejados dentro de la comunicación interna de la empresa.

Los objetivos del plan de comunicación interna son “aportar valor al negocio, optimizar la comunicación interna y fortalecer el sentido de pertenencia de toda la compañía.” (Brandolini, 2009)

Después se definirá herramientas y tácticas para la ejecución del plan, se debe tomar en cuenta que a pesar de que muchas veces se confunden estas dos palabras, su función es distinta. La estrategia define la dirección de lo que se debe hacer. En cambio las técnicas definen como hacerlo, cuáles serán las acciones puntuales que se realizarán para cumplir las estrategias.

Una vez definido nuestro plan de comunicación debemos llevarlo a cabo, es importante el apoyo de la empresa, de sus directivos y empleados. Debemos explicar cuál es la función de este plan, y encontrar el apoyo necesario para

llevarlo a cabo. Si las personas a cargo de la empresa no están de acuerdo con ejecutar el plan, las acciones del plan no se llevarán a cabo y por ende todo el plan no funcionará.

Lo que se busca a la larga es incidir en el cambio de actitud o de un modo de pensar. Se debe entender que en comunicación la falta de comunicación genera incertidumbre, mientras que la sobre información genera indiferencia, del correcto funcionamiento de un plan de comunicación interna, en donde se defina como se manejará las directrices de la empresa, estará el valor agregado que le podamos dar a nuestra organización.

Para finalizar, una auditoría reflejará los problemas de comunicación dentro de una empresa, pero el solucionarlos dependerá que se tome medidas al respecto. Si una auditoría queda en papel y no se toman las medidas respectivas, será un trabajo en vano, que generará mayor descontento en los colaboradores de la organización.

5. LA COMUNICACIÓN EXTERNA

La comunicación externa es una estrategia dentro de todas las empresas, y es una ventaja competitiva en el momento de relacionarse con sus públicos externos. Hace años se consideraba a la publicidad como esta herramienta hacia el público externo, sin embargo, con el avance de nuevas tecnologías existen más herramientas que se pueden utilizar y que direccionadas al target adecuado pueden ser de gran utilidad para la empresa. Entre estas herramientas tenemos a la publicidad (ATL, TTL y BTL), las Relaciones Públicas, el Marketing, las Redes Sociales, el Lobbying y la Responsabilidad Social.

5.1. Publicidad

La publicidad es formada por distintos sistemas de comunicación los cuales dan a conocer productos, tratan de exponer una imagen favorable de los mismos y estimulan su compra y consumo. (Eguizábal, 2012). La publicidad se divide en 3 categorías de publicidad: ATL (Above The Line), TTL (Through The Line) y BTL (Below The Line).

En 1999, la agencia Ogilvy trabajaba para American Express y juntos se sentaron a la mesa a discutir su plan de medios. Trazaron una línea en un papel y en la parte superior de la línea (above the line), enlistaron los medios de comunicación comisionables, y, en la parte inferior de la línea (below the line), enlistaron los medios de comunicación no comisionables. Es así como inicia el término BTL, que luego fue enfocado hacia estrategias creativas de comunicación, aplicación de tecnologías en la publicidad, medios alternos y nuevos medios que se salen de lo convencional. (Hernández, 2005)

Otros autores en cambio documentan el origen del término, como Jefkins (2000). Según este autor, los términos ATL (Above The Line, Sobre la línea) y BTL (Below The Line, Bajo la línea) fueron acuñados por la empresa Procter & Gamble, quien para la gestión de su presupuesto en marketing, dibujaba una línea que separaba los costes que conllevaban comisión para las agencias de publicidad (que se situaban encima de la línea), de los que no (que se situaban debajo de la línea). (Hernández, 2005)

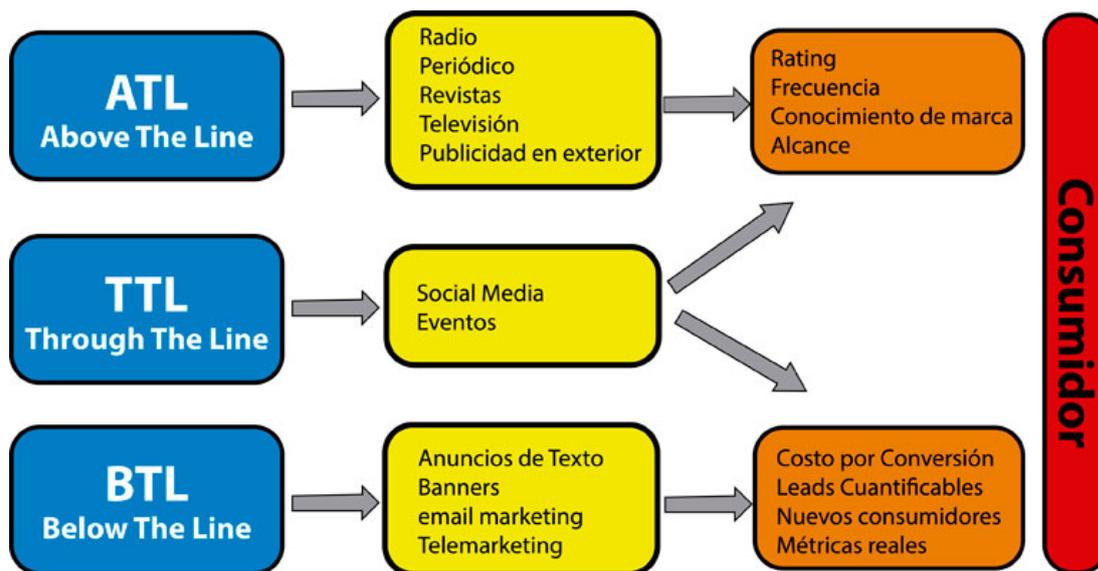


Imagen 3: Categorías de Publicidad

Fuente: <http://queespublicidad.com/wp-content/uploads/2014/10/Above-the-line-below-the-line-through-the-line.jpg>

5.1.1. ATL

Este tipo de publicidad abarca todos los medios convencionales: radio, periódico, revistas, televisión y publicidad exterior. Estos medios en general son muy costosos pero llegan a una gran cantidad de gente. Tenemos que ser muy críticos acerca del uso de este tipo de publicidad puesto que no todos los productos deben ser promocionados a nivel masivo, todo depende de identificar correctamente el target. (Ferro, 2012).

5.1.2. TTL

Este tipo de publicidad se da cuando tanto medios ATL como BTL se desarrollan al mismo tiempo en una campaña. No necesariamente se deben usar ambas técnicas, sin embargo, en la actualidad el uso de ambos es creciente. Por ejemplo podemos realizar un evento a través de una red social como Facebook,

pero hacerlo en un espacio físico un desfile de modas. La idea es causar impacto en la mayor parte de nuestro target.

5.1.3. BTL

Esta técnica publicitaria consiste en el uso de formas no masivas de comunicación. Esta técnica es muy buena puesto que va dirigido a públicos específicos y bien segmentados. Para esto es necesario hacer un estudio minucioso de actividades de nuestro target, o modo de actuar, de manera que sepamos en dónde debemos hacer nuestra promoción. Según Hernández (2005), la técnica BTL es la “Creatividad pura aplicada a nuestro entorno con fines de promoción y posicionamiento de marca, esfuerzos de comunicación no convencionales de alto impacto y bajo presupuesto.”

5.2. Relaciones Públicas

Los relacionistas públicos en la actualidad han pasado de ser organizadores de eventos, personas con contactos y sujetos con habilidades sociales a comunicadores organizacionales que pueden desarrollarse en diferentes áreas.

Las relaciones públicas no son nuevas, estas vienen desarrollándose hace mucho. Ser community manager, comunicador en crisis, comunicador político y lobbista, son sólo algunas de las funciones que un relacionista público realiza en estos días. Las relaciones públicas en la actualidad abarcan diversas áreas, del buen desarrollo de estas dependerá el éxito de su empresa.

5.2.1. La ética de las Relaciones Públicas

Uno de los interrogantes es si un relacionista sabe manejar los intereses de una manera adecuada. Muchas personas ven a las relaciones públicas como los

intereses de la empresa, sin embargo esto no es así. Un buen relacionista público, maneja la comunicación de doble vía, y es un facilitador de los intereses tanto de la empresa como de sus públicos. Para poner de ejemplo solo uno de los casos donde la falta de ética jugo un papel importante es en caso de Nestlé del 2010.

“Todo empezó el pasado 17 de marzo cuando Green Peace publicó un informe en el que se dice que Nestlé utiliza aceite de palma procedente de Indonesia para elaborar sus productos y su proveedor, Sinar Mas, incumple las leyes indonesias deforestando la selva y destruyendo el hábitat de una especie protegida como los orangutanes.” (Internet Advantage, 2010)

En este caso Nestlé negó que este caso sea cierto, y cuando esto llegó a las redes sociales, la multinacional borró los comentarios de miles de personas que denunciaban este hecho. Al comienzo contestaron, diciendo a sus usuarios que no era cierto y que esa página era de la empresa y no de sus clientes y que si deseaban podían dejar de ser fans. Una respuesta que no solo no dejó satisfechos a sus detractores, sino que por el contrario los enfureció e hicieron páginas en contra de la multinacional.

En este claro ejemplo vemos como la falta de ética de la empresa en admitir sus errores y una pésima respuesta en crisis provocó que en vez de solucionar un problema, éste se agrandará y la credibilidad y reputación de la organización se vieran afectadas.

5.2.2. Funciones del Relacionista Público

El relacionista público puede cumplir varias funciones dentro de una empresa, dependiendo de lo que la empresa necesito o del enfoque de la misma. A continuación algunas de las funciones que podría cumplir un relacionista.

a) Comunicador Político y Lobbista

El relacionista público está en la capacidad de manejar una campaña política. Los estudios de un comunicador político permiten a candidatos, ministerios, e incluso el gobierno manejar una comunicación apropiada con sus públicos. Pero si el deseo es influir en una acción específica pues estamos hablando de un lobbista que maneja los “intereses comunes y realiza acciones dirigidas a influir ante la Administración Pública para promover decisiones favorables a los intereses de un sector concreto de la sociedad.”

b) Manejo de Crisis

La pregunta ahora sería ¿qué empresa no ha sufrido un momento de crisis? Una empresa debe estar preparada para un momento de estos, de resolver los problemas que se presenten de la manera adecuada dependerá el éxito de una empresa. A decir del portal de relaciones públicas en Argentina “Resulta mucho más eficaz y económico invertir durante la etapa de prevención de una crisis que hacerlo a última hora.”

Hablando de lo que a una empresa la lleva al éxito, sin duda entran las comunicaciones internas y externas. Al mismo tiempo, una empresa debe estar en la capacidad de poder entablar relaciones duraderas con sus colaboradores internos como empleados, directivos, etc. Como con su público externo, proveedores, medios de comunicación, etc. Un relacionista público no solo debe

dar la cara por la empresa, sino gestionar estas comunicaciones internas y externas, que vienen a ser el aparato central de una organización.

Hasta el momento hemos visto la administración de la comunicación que un relacionista público debe realizar. Pero si nos vamos por el lado creativo, las relaciones públicas vienen a desarrollarse plenamente en esta área. Las campañas de relaciones públicas podrían ser comparadas en gran medida con las publicitarias, sin embargo las armas que manejan la primeras distan de las herramientas que utilizan para su promoción. Pero una empresa no solo necesita de creatividad, la información que esta maneja en esta era de la información es definitiva para su reputación.

c) Community Manager

Ser community manager es encargarse de esta información que se maneja libremente en la web. Las redes sociales han marcado un nuevo reto para los relacionistas públicos puesto que nos dan la facilidad de desarrollarnos continuamente y de frente con nuestros públicos más exigentes, nuestros clientes.

Las comunicaciones digitales tan comunes el día de hoy, nos presentan nuevos beneficios, pero también nuevos problemas. Esta era nos permite un acceso casi inmediato a la información de cualquier empresa. Pero no siempre esta información es la correcta o la apropiada. Para los clientes conversar con otros acerca de la calidad de un producto es muy fácil, tenemos foros y redes sociales, que de no manejarse del modo adecuado pueden ser el fin de una empresa.

La clave en primera instancia es en evaluar si realmente estamos en la capacidad de manejar redes sociales, no todo producto debe hacerlo. No solo se

necesita de un equipo que sepa manejar esta comunicación, sino de presupuesto que muchas veces no está dentro de lo posible pagar para una empresa. Sin embargo, si una empresa está en la capacidad de hacerlo y de contar con un equipo que lo pueda manejar, los beneficios de la era digital son muchos. Entre las ventajas podemos tener el estar más cerca de nuestros públicos, evaluar sus quejas, responder sus solicitudes, darles más información acerca de nuestro producto, lograr posicionamiento, entre otras. Pero sin duda, el punto más fundamental es realizar todas estas gestiones con ética.

Para concluir las relaciones públicas a pesar de ser consideradas por algunos como una profesión “light”, hoy por hoy manejan miles de millones de dólares. Las relaciones públicas están en el puesto 7 de los mejores empleos futuros, según la revista Fortune. Y a pesar de que en un comienzo se podría pensar que solo se trataba de organizar eventos o de tener buenos contactos, pues en la actualidad es mucho más que eso. Las relaciones públicas manejan diferentes áreas, que van desde la comunicación política hasta el manejo de crisis, convirtiéndose en un área que es indispensable en las empresas de la actualidad.

5.3. Marketing

El término Marketing según Philip Kotler es “el proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios”. El marketing identifica las necesidades y deseos del mercado objetivo y busca satisfacer esas necesidades a través de bienes y servicios.

El marketing no solo busca satisfacer estas necesidades además busca la formulación de objetivos, la construcción de estrategias que creen un valor superior, la creación de relaciones con el consumidor y la retención de este. (Kotler, 2002)

5.4. Responsabilidad Social Empresarial

La Responsabilidad Social Corporativa es el direccionamiento que tiene una empresa en todas sus actividades externas e internas, con el fin de respetar sus valores y principios, las leyes vigentes, los derechos laborales, la comunidad y el medio ambiente. Esto con el fin de ser sostenible en el tiempo y demostrado en la coherencia del accionar de la organización. “La responsabilidad social de la empresa (RSE) es el reflejo de la manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad” (OIT, 2006)

Como describen varios autores la Responsabilidad Social es un nuevo modelo de gestión de una empresa, en dónde esta toma conciencia de su impacto y trabaja junto a sus públicos para poder hacer una empresa más socialmente responsable y que genere menos impacto social, ambiental, etc. “La responsabilidad social corporativa se define como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva, valorativa y su valor añadido.” (Solano, 2008)

Responsabilidad Social es la forma de conducir los negocios de una empresa de tal modo que ésta se convierta en responsable por el desenvolvimiento social y vigila los intereses de (accionistas, empleados, prestadores de servicio,

proveedores, consumidores, comunidad, gobierno y medio ambiente). “Responsabilidad Social Empresarial es el continuo compromiso de los negocios para conducirse éticamente y contribuir al desarrollo económico mientras mejoran la calidad de vida de sus empleados y familias, así como de la comunidad local y sociedad en general.” (World Business Council for Sustainable Development, 2004)

Como vemos no existe una sola definición de Responsabilidad Social, pues esto depende la cultura, la religión, inclusive de las tradiciones de cada sociedad. Sin embargo, el plantear un modelo de gestión basado en la Responsabilidad Social es un reto para todas las empresas que quieren ser sustentables y sostenibles en el tiempo.

6. LA COMUNICACIÓN GLOBAL

La empresa actual posee dos tipos de comunicación: interna y externa. Ahora que se profundizo acerca de la Comunicación Interna, hablaremos de la Comunicación Externa. Con la misma importancia que la comunicación interna está la externa pues esta permite relaciones a la empresa con sus públicos externos. “La comunicación externa se define como el conjunto de operaciones de comunicación destinadas a los públicos externos de una empresa o institución, es decir, tanto al gran público, directamente o a través de los periodistas, como a sus proveedores, accionistas, a los poderes públicos y administraciones locales y regionales, a organizaciones internacionales, etc.” (Comunicación Global, 2014)

6.1. Comunicación Comercial

La comunicación comercial se define como cualquier forma de comunicación destinada a promocionar, directa o indirectamente, bienes, servicios o la imagen

de una empresa, organización o persona con una actividad comercial, industrial o artesanal o que ejerza una profesión regulada. (Rodríguez, 2007)

La comunicación comercial está formado por:

- a) Publicidad: forma pagada y no personal de presentación y promoción de ideas, bienes, y servicios por cuenta de alguien identificado.
- b) Promoción de ventas: Incentivos a corto plazo dirigidos a compradores, vendedores, distribuidores y prescriptores para estimular la compra.
- c) Relaciones públicas: acciones dirigidas a mejorar, mantener o proteger la imagen de un producto o empresa.
- d) Open house, ferias y exposiciones: presentación, en ocasiones venta, periódica y de corta duración, de los productos de un sector a los intermediarios.

(Insight, 2008)

6.2. Comunicación Institucional

La comunicación institucional es aquella que se realiza de modo organizado por una institución y va dirigida a las personas y grupos del entorno social donde se realiza su actividad. Su objetivo es establecer relaciones de calidad entre la institución y los públicos a los que se dirige, para darse a conocer socialmente y proyectar una imagen pública adecuada a sus fines y actividades. (Solana, 2004)

La comunicación institucional pretende comunicar los valores y la personalidad de la institución, este tipo de comunicación busca relacionarse con otros entes. Por lo tanto debe tener una coherencia entre su identidad y lo que la empresa es.

La comunicación institucional no la realiza solo el departamento de comunicación. Existen además voceros que pueden hacerse cargo de esta comunicación.

“La comunicación institucional tiende a gestionar todos los contactos comunicativos de la institución y sus miembros con los diversos públicos, sean externos o internos.” (Solana, 2004)

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La comunicación es un proceso mediante el cual diferentes actores transmiten un mensaje. Estos actores pueden ser individuos u organizaciones. Del correcto manejo de este mensaje se dará una comunicación efectiva. En la actualidad las empresas alrededor del mundo están conscientes del valor trascendental de la comunicación en todos sus procesos. Dentro de esta comunicación podemos especializarnos en diferentes temas, sin embargo, todos son necesarios para una comunicación 360°.

El mundo globalizado necesita empresas multidireccionales, que entiendan a la comunicación ampliamente y que garanticen sus procesos y productos. La labor de la empresa hoy en día ya no solo es vender productos o servicios. La empresa hoy busca esa relación duradera con su consumidor y la sostenibilidad de su negocio.

La comunicación seguirá evolucionando y con ella las técnicas y herramientas para hacerlo, es prioritario para todas las empresas que aún no

tienen un departamento de comunicación tenerlo. Crear un plan estratégico de comunicación hoy en día es tan importante o más que vender los productos. Puesto que al crear verdaderos planes estratégicos nos proyectamos a futuro.

La carrera de Comunicación Organizacional prepara a profesionales en diferentes áreas. La labor del Comunicador ahora es seguir fortaleciendo sus conocimientos y evolucionando con las tecnologías del mundo moderno para poder dar un servicio de comunicación óptimo a cualquier empresa, organización no gubernamental o cualquier ente público o privado.

8. KOYA CONSULTORA EMPRESARIAL

8.1. Quiénes Somos

Koya Consultoría Empresarial, es una empresa de asesoría integral. Nuestro equipo está conformado por profesionales exitosos de diferentes áreas. Ellos resolverán cualquier necesidad que nuestros clientes tuvieran, con el fin de lograr la expansión y mejora de su empresa. Nuestro objetivo es brindar el mejor servicio de asesoramiento del país. Nuestra filosofía, que usted observe resultados comprobables.

Slogan: Somos la herramienta para el éxito de tu empresa

8.2. Objetivos

8.2.1. Objetivo General

Dar el mejor servicio del país en asesoría integral a empresas de todo tipo. Queremos ser la empresa líder, posicionarnos en el mercado y lograr el éxito sostenible.

8.2.2. Objetivos Específicos

- Planificar, desarrollar e implementar planes de asesoramiento con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes para hacerlos **líderes** en su campo.
- Innovar el mercado, ofrecer estrategias y técnicas actuales y comprobablemente exitosas para el **posicionamiento** de nuestros clientes.
- Escuchar a nuestros clientes para que cada requerimiento sea satisfecho a totalidad, queremos que sus necesidades se conviertan en **éxitos**.

8.3. Misión

Somos una consultora empresarial especializada en asesoría a todo tipo de empresa. Damos un servicio integral, implementando las mejores estrategias conocidas en el mercado enfocadas en la productividad.

8.4. Visión

Nos proyectamos como el grupo referente en el mercado de asesoría empresarial estratégica en el país, que se distingue por su personalización en el trabajo, excelencia y eficacia.

Nuestra meta: ser un referente dentro del área de asesoría en el país en un lapso de 5 años. A largo plazo queremos internacionalizar nuestra marca a toda Latinoamérica.

8.5. Valores

- Rugir: escuchamos tus necesidades y les damos una solución efectiva.
- Dejar Huella: ayudamos a que tu empresa deje su marca en el mercado.

- Dominar: convertimos tu organización en la dominante en su campo de acción.
- Imperar: cada acción es dirigida a construir una empresa imperante y sostenible en el tiempo.

8.6. Filosofía

Queremos poner a disposición de nuestros clientes las mejores técnicas en áreas integrales para el desarrollo de su empresa.

Construimos diferentes estrategias y propuestas para cada cliente. La personalización en nuestro trabajo, es nuestra mejor carta de presentación. Y el profesionalismo, la garantía de resultados exitosos para su empresa.

8.7. Servicios

Contamos con los siguientes servicios:

8.7.1. Asesoramiento integral completo

Cientos de empresarios como tú, tienen problemas en una o varias áreas de su organización y no saben cómo manejarlos. Nosotros estamos aquí para ayudarte con ese direccionamiento. Nuestro método es sencillo: Observa, aprende, aplica.

- Nosotros realizaremos una auditoría integral a tu empresa, a este paso le llamamos **observación**. Queremos identificar los problemas de tu organización, en áreas como la comunicación 360°, productividad,

selección y desarrollo del personal y administración e indicadores de gestión.

Este análisis toma en cuenta a todo el personal de la empresa, así como sus procesos y tecnologías. Es una auditoría completa y personalizada que nos permitirá junto a ti descubrir en que están fallando y pasar a la etapa de aprendizaje de cómo resolver los problemas.

- Una vez identificados los problemas, es ahora de **aprender** cómo resolverlos de manera efectiva. Capacitaremos a ti y a tu personal de cómo administrar una empresa exitosa. Nos enfocaremos en los campos de acción de tu preferencia. Lograremos desarrollar un personal productivo y competitivo.
 - Crearemos una estrategia de asesoría
 - Definición de objetivos y metas
 - Planificación estratégica de herramientas, acciones, tiempo y presupuesto de cada etapa

Para finalmente llegar a la siguiente etapa aplicar lo aprendido.

- Una vez que tengamos un plan estratégico sostenido, es hora de su aplicación, una acción debe ser correctamente planificada, ejecutada, corregida de ser necesario y esta debe arrojar resultados comprobables y esperados para la empresa. En esta etapa final de la asesoría:
 - Desarrollo sostenible del plan de asesoría
 - Revisión continua de resultados
 - Perfeccionamiento y corrección de errores

- Entrega de resultados finales planificados y esperados por el cliente

8.7.2. Auditoría en áreas específicas

Si ya has identificado o crees que el problema de tu empresa se genera en un área en específico, nosotros implementaremos nuestro método: observa, aprende y aplica, en cualquier área que nos requiera. Nuestra consultora brinda un servicio personalizado y enfocado a tus necesidades.

- Comunicación 360°
 - Marketing Efectivo
 - Comunicación Publicitaria
 - Relaciones Públicas
 - Comunicación Interna y Externa
 - Diseño Gráfico y Multimedia
- Productividad y Comportamiento Humano
 - Selección de personal
 - Desarrollo de Talento Humano
 - Capacitación integral
- Administración e Indicadores de Gestión
 - Manejo de estadísticas y condiciones del personal
 - Planes de Acción y control programado

8.7.3. Talleres y Seminarios empresariales

Si necesitas un taller o un seminario para tu equipo de trabajo estamos prestos para capacitar a tu personal en el área que requieras.

Ofrecemos talleres públicos, in house y cursos personalizados.

- Talleres públicos: cada 2 meses en áreas específicas, dirigidos a gerentes, propietarios y emprendedores.
- In house: capacitaciones dentro de tu empresa, para grupos de todo tamaño.
- Cursos personalizados: si quieres capacitarte en un tema en específico, podemos planificar junto a ti tu curso personalizado, te asignamos el material necesario y un tutor para que te ayude con el procesamiento y el desarrollo del mismo.

9. AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA (SENAPRO CIA.LTDA.)

9.1. Pre Auditoría de Comunicación

9.1.1. Misión:

Ocupar una posición de primer orden en el campo de la seguridad integral, mediante la prestación de servicios de excelente calidad, con profesionales perfectamente capacitados y apoyados con medio tecnológicos, para mantener a nuestros clientes dentro de los márgenes de satisfacción.

9.1.2. Visión Global:

Desarrollar una empresa de primer nivel en el campo de la Seguridad Integral, a fin de asegurar y mejorar la calidad de vida de nuestros clientes

en su medio familiar como laboral, que nos permita alcanzar sitios de privilegio en el mercado nacional, regional y en un futuro mediano internacional.

9.1.3. Valores Corporativos:

Honestidad: en todas nuestras actividades procurando salvaguardar los intereses de los clientes, del personal, de los accionistas y de la sociedad.

Responsabilidad: mediante la entrega de un servicio de calidad a nuestros clientes.

Lealtad: para cumplir nuestro compromiso con la sociedad, clientes, empleados y directivos.

Compromiso: en la realización de nuestros servicios hacemos nuestro mayor esfuerzo para lograr la satisfacción de nuestros clientes.

9.1.4. Filosofía:

La empresa no cuenta con una filosofía establecida.

Sin embargo si posee una política integrada bajo la cual maneja todos sus procesos. Esta política es la siguiente:

SENAPRO CIA. LTDA., asume el compromiso de brindar servicios de Seguridad Física y Vigilancia Privada, garantizando permanentemente la satisfacción de nuestros clientes y partes interesadas, llevando a cabo sus procesos de servicios observando siempre la Seguridad Industrial y Salud de sus trabajadores, así como la protección del entorno Ambiental, para ello cumplirá con toda la Legislación vigente en cuanto a prevención de riesgos laborales,

enfermedades profesionales y cuidado ambiental; apoyando con todos los recursos económicos y acciones necesarias para lograr una mejora continua.

9.1.5. Identidad Visual:

La empresa no cuenta con un manual de identidad visual.

Sin embargo, si posee un logotipo y colores corporativos aplicados en todo su material visual que son manejados por la empresa de diseño NET MIND.

9.1.6. Objetivos

Objetivo General:

Revisar la eficacia de la política de comunicación interna que sigue SENAPRO.CIA. LTDA. Determinar la eficacia de la Comunicación Interna de Techo.

Objetivos Específicos:

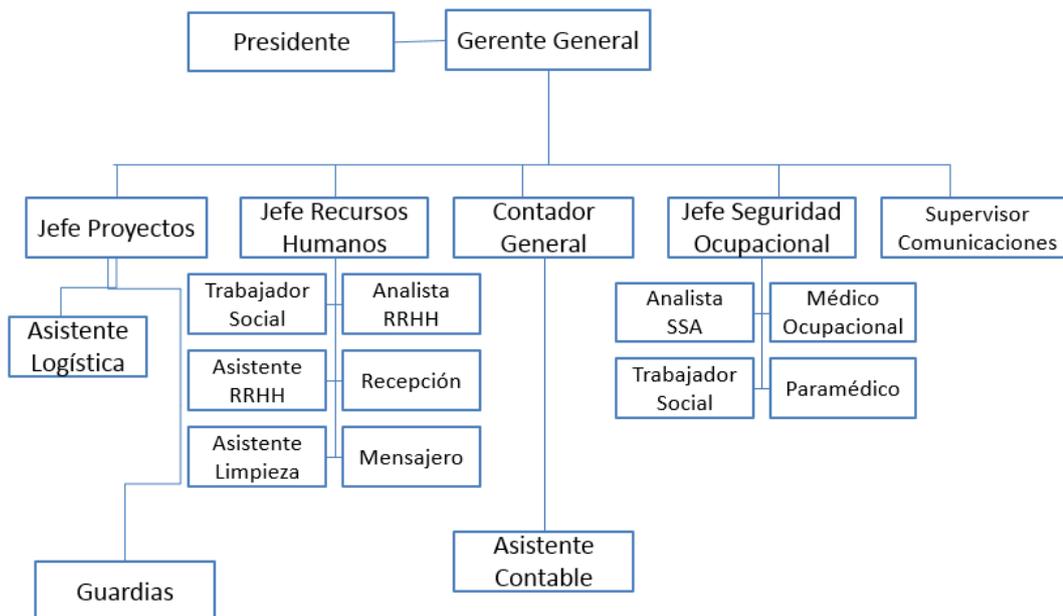
A nivel identidad:

- Conocer si los miembros de la organización han interiorizado la identidad de la organización.

A nivel comunicación:

- Evaluar la efectividad de las tácticas o herramientas de comunicación y su utilización.
- Evaluar la calidad de la información en SENAPRO CIA. LTDA.
- Reconocer si existen problemas de comunicación.

9.1.7. Mapa de Públicos Internos:



9.1.8. Modo de relación:

Público	Subpúblico 1	Subpúblico 2	Modo de Relación
RAD			Representantes de la Alta Gerencia
	Gerente General		-Dirige y maneja la empresa
	Presidente		-Controlan el Sistema de Gestión
	Auditor Externo		-Verifica normas vigentes
	Jefe Proyecto		- Responsable de los diferentes clientes con los que la empresa está tratando -Organizar los campamentos donde se encuentran los guardias
		Asistente Logística	- Encargado de contratar y comprobar los proveedores
		Guardias	-Inspectores de seguridad -Radio Operadores -Conductores -Guardias de Seguridad

			-Escoltas -Guardias de Campo
	Jefe Recursos Humanos		-Administrar los documentos de cada empleado -Realizar estudios de ambiente
		Trabajadora Social	-Vida Social de los empleados
		Asistente RRHH	-Ayuda al Jefe de RRHH
		Asistente Limpieza	-Encargado de la limpieza dentro de la empresa
		Analista RRHH	-Encargado del pago de roles
		Recepcionista	-Bienvenida a los visitantes -Atención al cliente
		Mensajero	-Encargado de dejar documentos - Entrega de contratos a los clientes
	Contador General		-Contabilidad de la empresa -Resolverlos asuntos contables
		Asistente Contable	- Encargado de los cheques -Manejo de caja chica -Pagar a los proveedores
	Jefe Seguridad Ocupacional		-Dirige la unidad de Salud Seguridad -Maneja los documentos de los empleados en el IESS
		Analista SSO	-Controla los sistemas de gestión dentro de la empresa
		Trabajadora Social	-Cuida la vida social de los empleados que están en el campo
		Médico Ocupacional	-Médico para los guardias
		Paramédico	-Medico en la empresa
	Supervisor Comunicaciones		-Encargado de renovar los permisos -Conoce todos los cambios en las leyes

9.1.9. Estrategias y tácticas de comunicación

SENAPRO CIA. LTDA., no cuenta con un departamento de comunicación.

A decir de Federico Gortaire (Gerente General y Propietario), la empresa no posee estrategias ni tácticas de comunicación, porque ellos no se manejan de esta forma. Ellos manejan sus procesos por Sistemas de Gestión.

A través de ellos manejan sus procesos, estos son:

- ✓ ISO 9001:2008

- ✓ CAB 10402:2006
- ✓ OHSAS 18001:2007
- ✓ ISO14001:2004

La empresa que realiza las auditorías de la empresa es American Certification Group, la cual realiza dos auditorías internas cada 6 meses y una auditoría externa cada año.

9.1.10. Estrategias y herramientas o solo herramientas

SENAPRO CIA. LTDA., no realiza campañas de comunicación, ni maneja su comunicación de forma estratégica. Sin embargo, si posee herramientas de comunicación, estas son:

➤ Cartelera



Objetivo:

Informar a los empleados sobre artículos para mejorar el ambiente de trabajo dentro de la empresa.

Dirigido: a todo el Público Interno.

Descripción Técnica:

Tiene las dimensiones de 1 metro de ancho y 2 metros de alto. Esta herramienta está diseñada para colocar papeles, fotos, trípticos, entre otros. Los artículos dentro de la cartelera son cambiados cada 15 días por la trabajadora social.

Descripción Comunicacional:

Dentro de la cartelera se encuentra información sobre la salud de los empleados en el ambiente de trabajo. Se puede buscar información social como reuniones y eventos que han ocurrido dentro de la empresa y finalmente se encuentran los resultados de la empresa sobre algún cambio que sucedió. Otra de las cosas que se encuentran en la cartelera son los artículos motivacionales para mantener la satisfacción de los empleados.

➤ Intranet

Objetivo:

Comunicarse con los empleados mandando memos, documentos e informes.

Dirigido: al Público Interno

Descripción Técnica:

Es una herramienta en línea que permite contactarse con otros miembros de la empresa.

Descripción Comunicacional:

Contiene correo, calendario, contactos, tareas y notas. Suele ser usada a diario para resolver varios de los trabajos dentro de la empresa y poder enviar documentos importantes para la empresa.

- Llamadas Telefónicas

Objetivo:

Comunicación con los empleados cuando se necesitan respuestas instantáneas.

Dirigido: al Público Interno

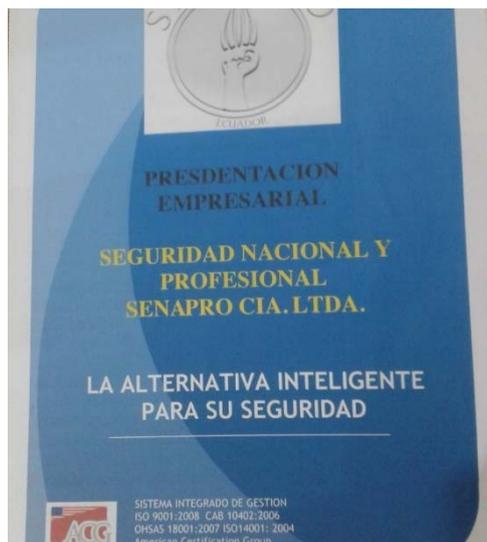
Descripción Técnica:

Uso de teléfono con códigos para cada área y oficina dentro de la empresa.

Descripción Comunicacional:

Utilizada para solicitar Información, contacto con empleados en otras áreas, notificación de citas y contacto con recepción. Es una de las herramientas más usadas dentro de la empresa ya que permite tener una respuesta inmediata sobre alguna duda que surja dentro de la empresa.

- Manual de Empleados



Objetivo:

Detalle sobre cómo funciona cada puesto de trabajo. Resumen de todas las funciones que son realizadas por la empresa.

Dirigido: al Público Interno

Descripción Técnica:

Manual en forma virtual en que esta detallada cada parte de la empresa.

Descripción Comunicacional:

Manual de Empleados incluye la historia de la empresa, normas internas, misión y visión, valores, políticas de recursos humanos y organigrama.

- Reunión Informativa

Objetivo:

Reunión realizada para comunicar a los empleados los cambios y discutir cualquier novedad que exista dentro de la empresa.

Dirigido: al Público Interno

Descripción Técnica:

Reunión realizada con los empleados todos los días con duración de 10 minutos. Este tipo de reuniones se realizan en la mañana al empezar el día de trabajo.

Descripción Comunicacional:

Realizada para informar, comentar decisiones y recibir sugerencias. Durante estas reuniones se comentan todas las novedades que existen en el trabajo. Estas reuniones son entre cada área para poder discutir lo que está sucediendo en la empresa.

- Reunión Departamental

Objetivo:

Comunicación entre miembros de departamentos para tomar decisiones.

Dirigido: al Público Interno

Descripción Técnica:

Realizada mensualmente para discutir los proyectos nuevos y actividades a ser realizadas. Se reúnen los jefes de las diferentes áreas para poder discutir los cambios que van a ser realizadas en la empresa.

Descripción Comunicacional:

Realizada para informar, tomar decisiones, capacitar, resolver crisis, discutir nuevos proyectos. Durante estas reuniones se estudian todos proyectos que realizan en la empresa y elegir las mejores opciones.

- Reunión RAD

Objetivo:

Discutir nuevos cambios en la empresa y tomar las decisiones sobre nuevos proyectos.

Dirigido: al Presidente, Asesor Externo y Gerente.

Descripción Técnica:

Realizada para tomar decisiones y discutir nuevos clientes

Descripción Comunicacional:

Realizada para tomar decisiones, discutir nuevos clientes, revisar auditorias de gestión, control de calidad. En esta reunión también se resuelven las crisis más importantes para la empresa. Al ser la reunión entre los más altos mandos de la empresa suele realizar los cambios más representativos dentro de la empresa.

➤ **Página Web**



Objetivo:

Tener contacto con los clientes.

Dirigido: al Público Externo

Descripción Técnica:

Primer contacto con los clientes, tiene información básica de la empresa.

Descripción Comunicacional:

Realizada para informar, educar y conseguir nuevos clientes. Es una herramienta que está a disposición del público en general y busca dar a conocer a la empresa a sus clientes y futuros clientes.

➤ Cuadros



Objetivo:

Informar a los empleados

Dirigido: al Público Interno

Descripción Técnica:

Cuadro de 30 cm X 20 cm, es un cuadro que contiene vidrio.

Descripción Comunicacional:

Realizada para informar, acerca de la Identidad de la empresa. Misión, Visión, Valores y Política.

- Correo electrónico

Objetivo:

Comunicarse entre unidades

Dirigido: al Público Interno

Descripción Técnica:

Correo electrónico institucional que tienen todos los empleados y bajo el cual manejan la mayoría de su comunicación.

Descripción Comunicacional:

Realizada para informar, preguntar, solicitar, etc., cualquier información que se requiera de otro empleado en la empresa.

- Facebook

Objetivo:

Comunicarse con el público externo

Dirigido: al Público Externo

Descripción Técnica:

Cuenta de Facebook creada hace una semana (15/10/14)

Descripción Comunicacional:

Realizado para comunicarse con el público externo. Sin embargo, su funcionamiento no está manejado por nadie aún y no contiene información.

- Publicación Institucional

Objetivo:

Comunicarse con el público externo e interno

Dirigido: al Público Externo e interno

Descripción Técnica:

Cuadro con recubierta de vidrio de distintos tamaños.

Descripción Comunicacional:

Realizado para publicar documentos importantes institucionales, como por ejemplo, la aprobación de sus Sistemas de Gestión.

- Buzón de Sugerencias

Objetivo:

Saber de las opiniones de los empleados de la empresa

Dirigido: al Público Interno

Descripción Técnica:

Caja pequeña de metal, dimensiones 20 x15x20

Descripción Comunicacional:

Los empleados pueden realizar cualquier sugerencia en este buzón, este es revisado mensualmente por el departamento de Recursos Humanos.

9.2. Auditoría de Comunicación

Se utilizaron 3 métodos de auditoría:

- Encuesta (Cuantitativo)
- Entrevista (Cualitativo)
- Focus Group (Cualitativo)

9.2.1. Método Cualitativo: Entrevista

Instrumento: Entrevista a RAD (Representantes de la Alta Dirección)

Se realizó 2 entrevistas, 1 a la Ing. Gaby Duque (Representante del Presidente) y Ing. Marcelo Cordero (Asistente externo de Gerencia).

Se realizó las siguientes 8 preguntas.

1. ¿ Por favor díganos su nombre y cargo
2. ¿A qué se dedica específicamente en su cargo?
3. ¿Cuáles son las herramientas de comunicación que más utiliza para informar a los empleados sobre alguna decisión?
4. ¿Con qué frecuencia utiliza las herramientas de comunicación?
5. ¿Qué tal considera que es el ambiente de trabajo dentro de la empresa?
6. ¿Qué actividades realizan al momento de enfrentar una crisis?
7. ¿Cómo calificaría la integración de los empleados dentro de la empresa?
8. ¿Qué aspectos mejoraría de la empresa SENAPRO CIA. LTDA.?

Resultados:

Marcelo Cordero (Representante externo de Presidencia)

Gabriela Duque (Representante de Gerencia)

Tema	✓	-----	X
Herramientas de Comunicación	- Reunión Gerencial - Reunión Departamental		
Frecuencia de uso de las Herramientas de Comunicación	- Todos los días todo el día		
Ambiente de Trabajo	- Son un equipo - Nos llevamos muy bien		
Crisis	- Reunión con el RAD - Depende de la crisis		- No hay manual de crisis
Integración de los empleados en las empresas	- Adaptación rápida - Mucho sentido de pertenencia		
Aspectos a Mejorar	- Tratar muy bien a los empleados		

Tema	✓	-----	X
Herramientas de Comunicación	- Carteleras - Mail - Capacitación - Teléfonos		- No tienen herramientas de comunicación externa
Frecuencia de uso de las Herramientas de Comunicación	- Capacitación una vez al mes - Reuniones con los empleados diarios - Carteleras cada 15 días		
Ambiente de Trabajo	- Constante estudio de clima laboral - 85% de aceptación		
Crisis			- No hay manual de crisis
Integración de los empleados en las empresas	- Adaptación rápida		

9.2.2. Método Cualitativo: Focus Group

Instrumento: Focus Group

El focus group duró 16 minutos, se lo realizó a un grupo de 7 personas, que incluía:

10. Mariela Campos: Recursos Humanos
11. Jenny Cajamarca: Trabajadora Social
12. Vicente Medrano: Recursos Humanos
13. Rodrigo Villacres: Jefe de Recursos Humanos
14. Tania Cuenca: Contabilidad
15. Gabriela Duque: Salud Seguridad Ambiente
16. Israel Gortaire: Logística

El focus group se llevó a cabo tocando diferentes temas:

Se realizaron las siguientes preguntas guías.

1. ¿Cuál es la forma más rápida de llegar a comunicarse con sus jefes?
2. ¿Qué tan accesible es la comunicación con los altos mandos?
3. ¿Cuál es la forma en la que se entera de algún cambio en la empresa?
4. De todas las herramientas de comunicación que son usadas por SENAPRO CIA. LTDA. ¿Cuál es la que le parece más útil?
5. Al momento de tener una queja sobre algún aspecto de trabajo, ¿Con quién puede realizarla?
6. ¿Las quejas que usted ha realizado suelen llegar a ser escuchadas?
7. ¿Cómo describiría el clima laboral de SENAPRO CIA. LTDA.?

Resultados:

TEMA	POSITIVO	NEGATIVO
Organización	<ul style="list-style-type: none"> • La organización toma en cuenta las sugerencias de sus empleados. • La solución de problemas se la hace por departamentos, minimizando el efecto en otras áreas. • Los roles de cada empleado son claros. • El manejo de la gerencia es muy bueno. 	<ul style="list-style-type: none"> • No saben cómo manejar una crisis (porque nunca han tenido una). • Existe un techo profesional, hay problemas en la estructura de la empresa. • La empresa es grande y no todos se integran a los procesos de Sistemas de Gestión.

TEMA	POSITIVO	NEGATIVO
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación es directa. • Todos los jefes son accesibles. • Existen varias herramientas de comunicación. • Existe apertura en la comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación es vertical y jerárquica. • Acaban de abrir sus redes sociales (Facebook y Twitter), pero no hay un manejo adecuado. • No tienen un manual de crisis.

TEMA	POSITIVO	NEGATIVO
Clima laboral	<ul style="list-style-type: none"> • El clima laboral es muy bueno. • Cuando hacen visitas a campo (Oriente), el personal es amigable. • Miden clima laboral cada año, el último año tuvieron una calificación de satisfacción laboral del 85 al 90%. 	<ul style="list-style-type: none"> • No conocen a personal de otros proyectos. • Se necesita actividades extra laborales. • Falta mejorar la integración entre empleados.

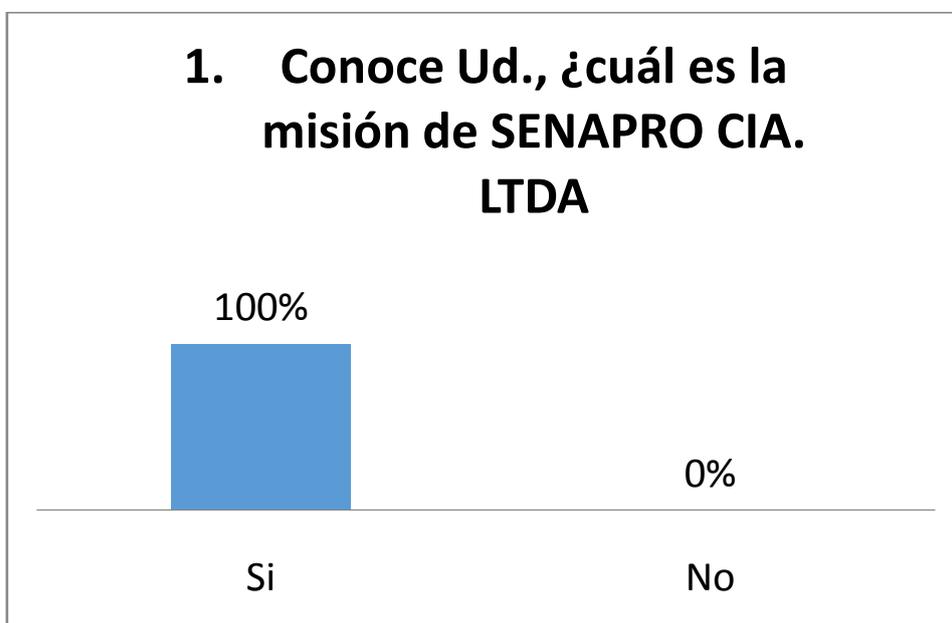
9.2.3. Método: Cuantitativo

Instrumento: Encuesta a trabajadores en las instalaciones en Quito.

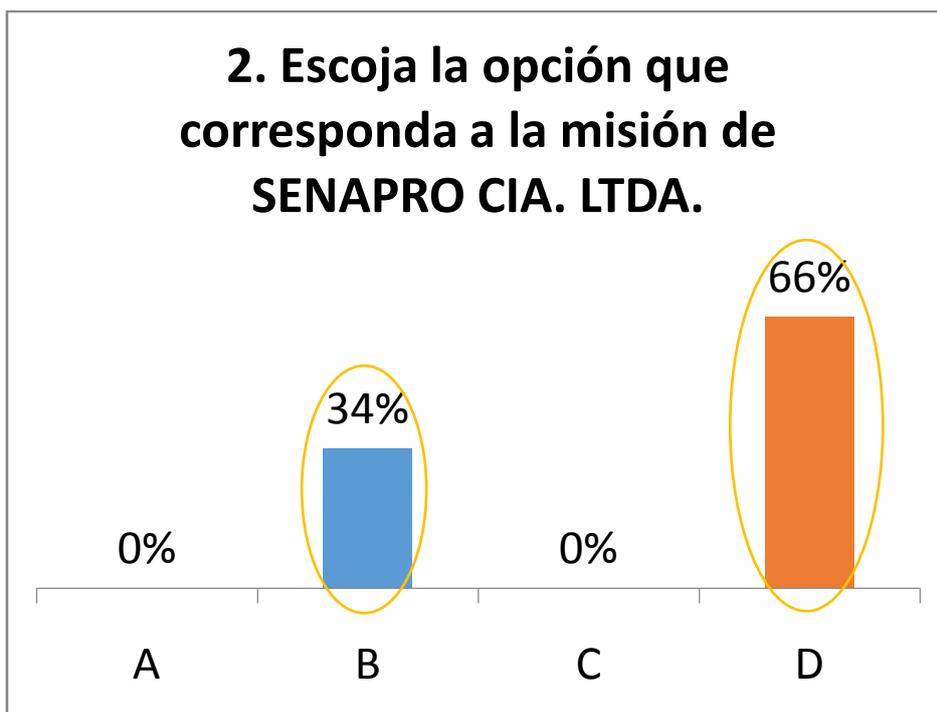
Se realizó una encuesta a 18 empleados, ésta constó de 22 preguntas, 19 cerradas y 1 abierta, abordaron diferentes temas: identidad, comunicación, herramientas, canales y clima laboral. La encuesta fue la que a continuación se adjunta.

Resultados:

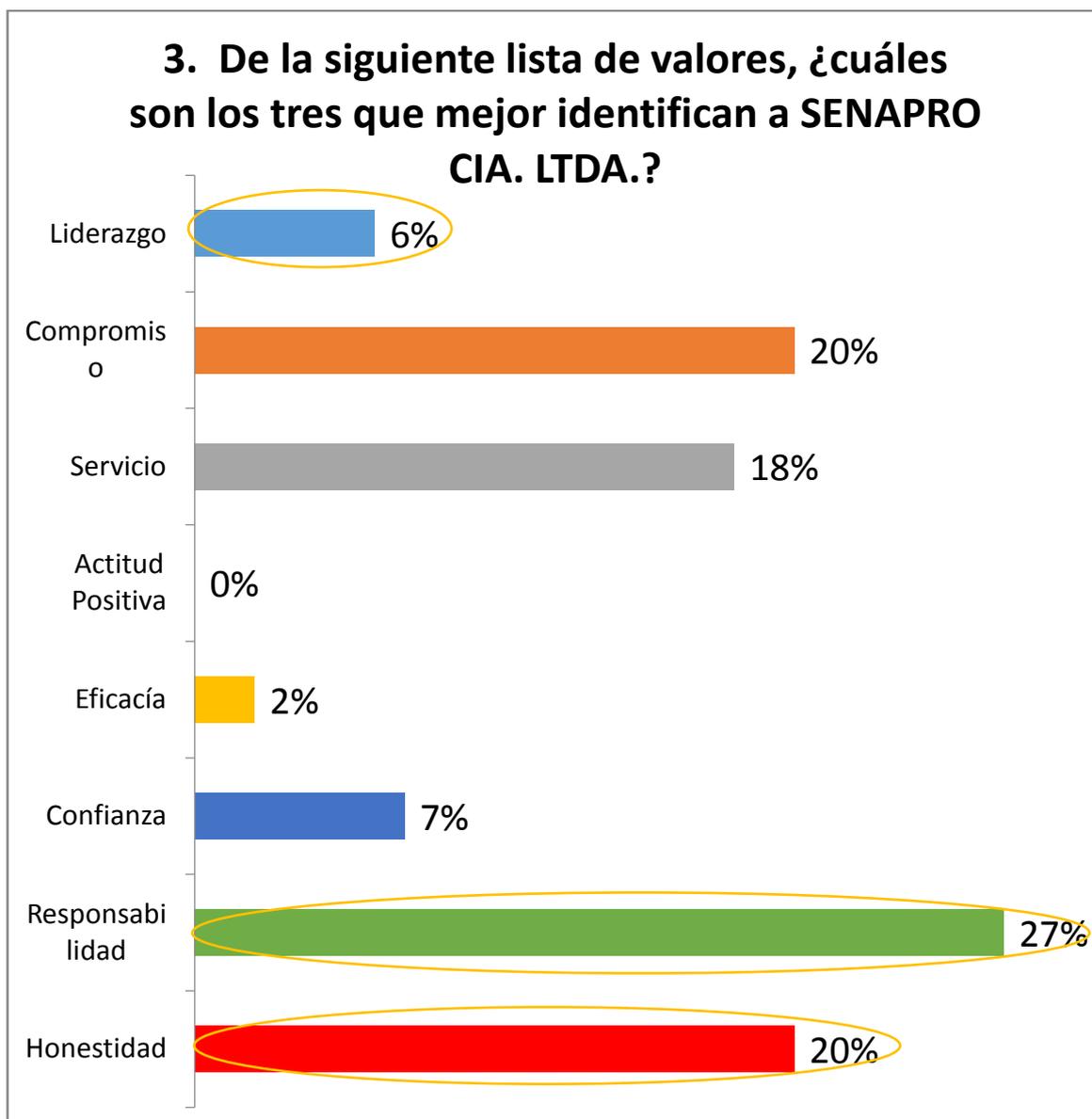
Las encuestas empezaron analizando la Identidad Corporativa de la empresa SENAPRO CIA. LTDA.



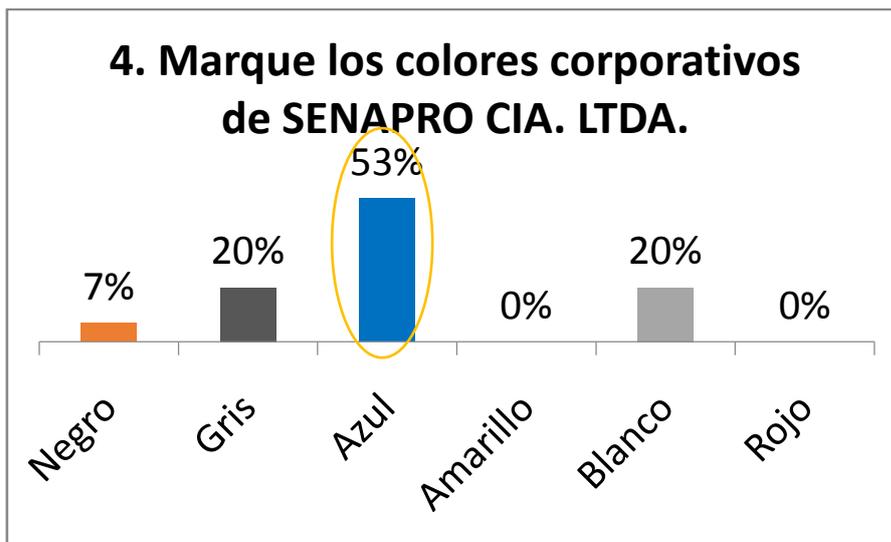
Con la primera pregunta se pudo ver que todos los empleados encuestados afirmaron que conocen la misión de la empresa. Para comprobar si lo dicho en esta pregunta era correcto se realizó la siguiente pregunta.



Con esta pregunta se puede encontrar algo muy interesante dentro de la empresa. Esto se debe a que en las carteleras que están en la empresa hubo un error en la tipografía y que coloqué a la visión como la misión de la empresa. Por esta razón el 34% de los empleados escogieron la opción B que era la misión que se encontraba dentro de estas carteleras. Por el otro lado la respuesta correcta era la opción D la cual obtuvo un 66% de aceptación mostrando que pueden reconocer cuál es la misión de la empresa.

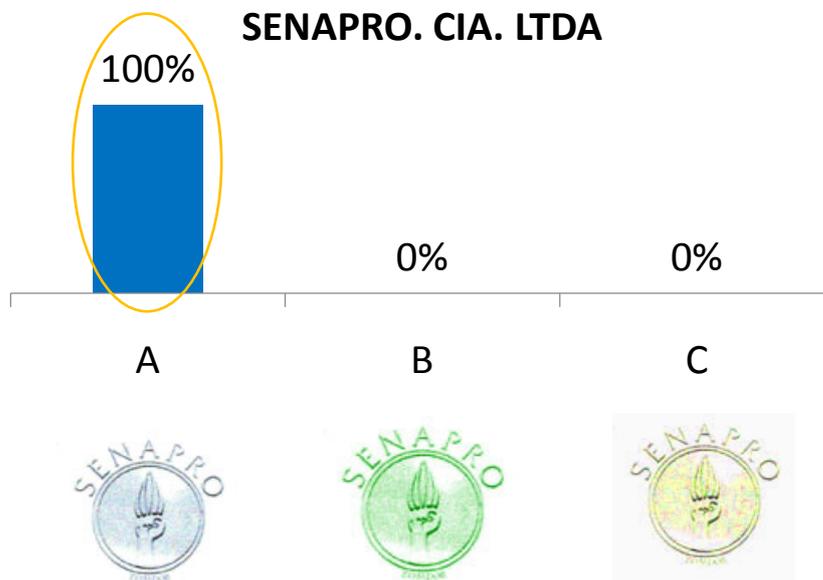


Otra de las preguntas que se realizó durante la encuesta era para comprobar el conocimiento de los valores corporativos. En esta pregunta se puede ver que la mayoría de los empleados llegaban a responder correctamente los valores de la empresa. Estos son compromiso, responsabilidad y honestidad. Se puede ver que los otros valores que eran seleccionados son considerados por los empleados como características de la empresa.



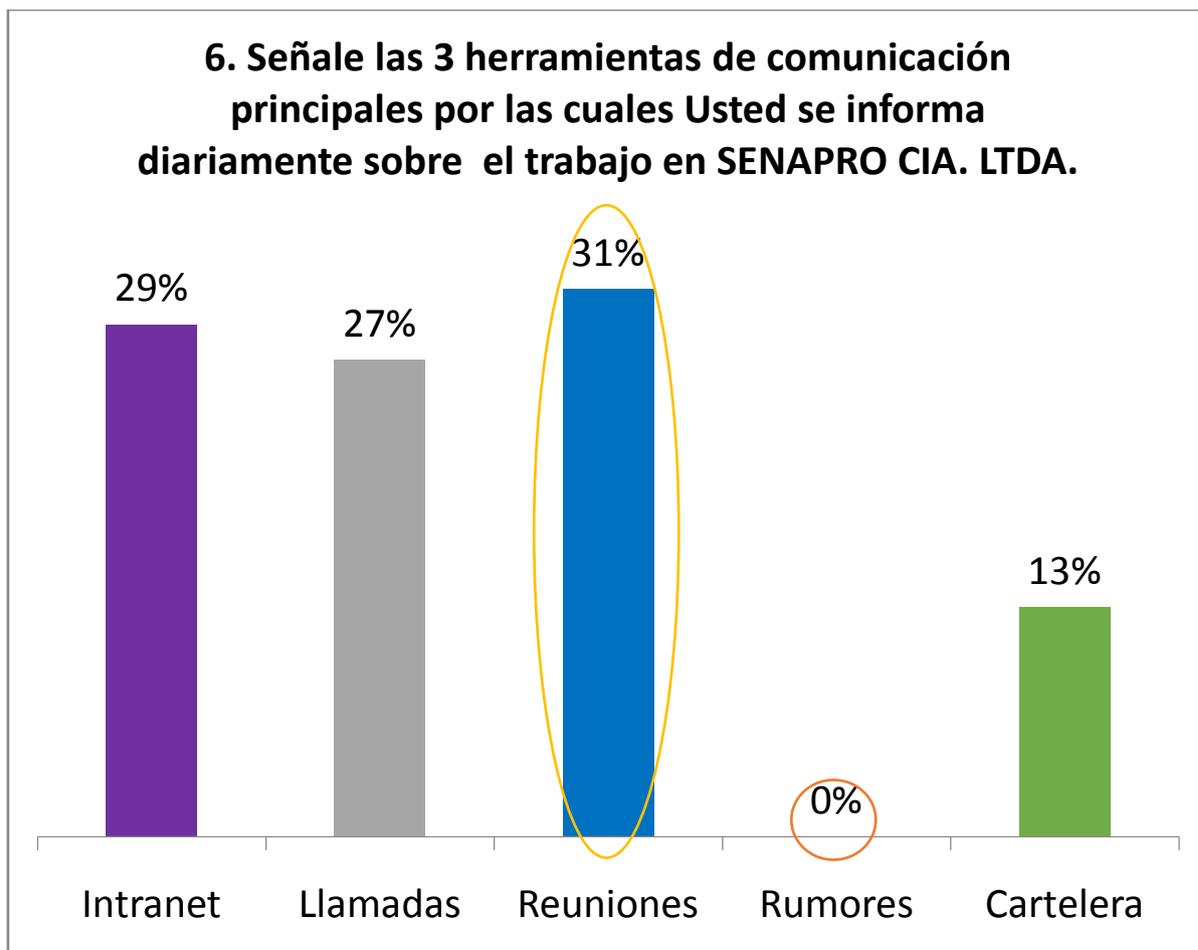
En esta pregunta logramos ver que existía un problema al reconocer los colores corporativos de la empresa. Al realizar la pre-auditoria nos mencionaron que los colores corporativos de la empresa son el Azul y el Gris. Al realizar las encuestas vimos que la mayoría de empleados sí reconocen al Azul como el color corporativo de la empresa. Por el otro lado se pudo ver que el gris no era tan reconocido como color corporativo ya que solo llego a tener un 20% de recordación. Por esta razón es importante crear un recuerdo de este color.

5. De las siguientes opciones. Señale con una X, el símbolo correcto de SENAPRO. CIA. LTDA

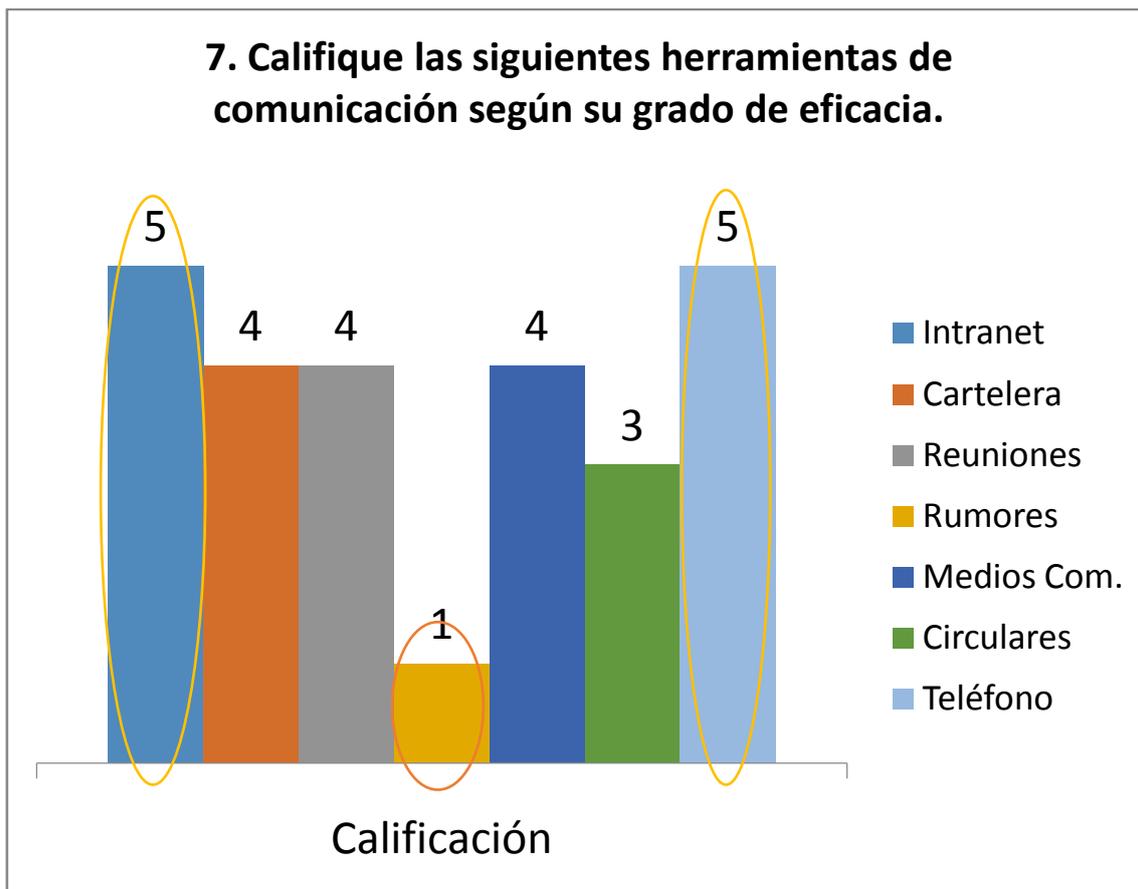


Con esta pregunta se pudo ver que todos los empleados de la empresa conocen cual es el logo de la empresa claramente.

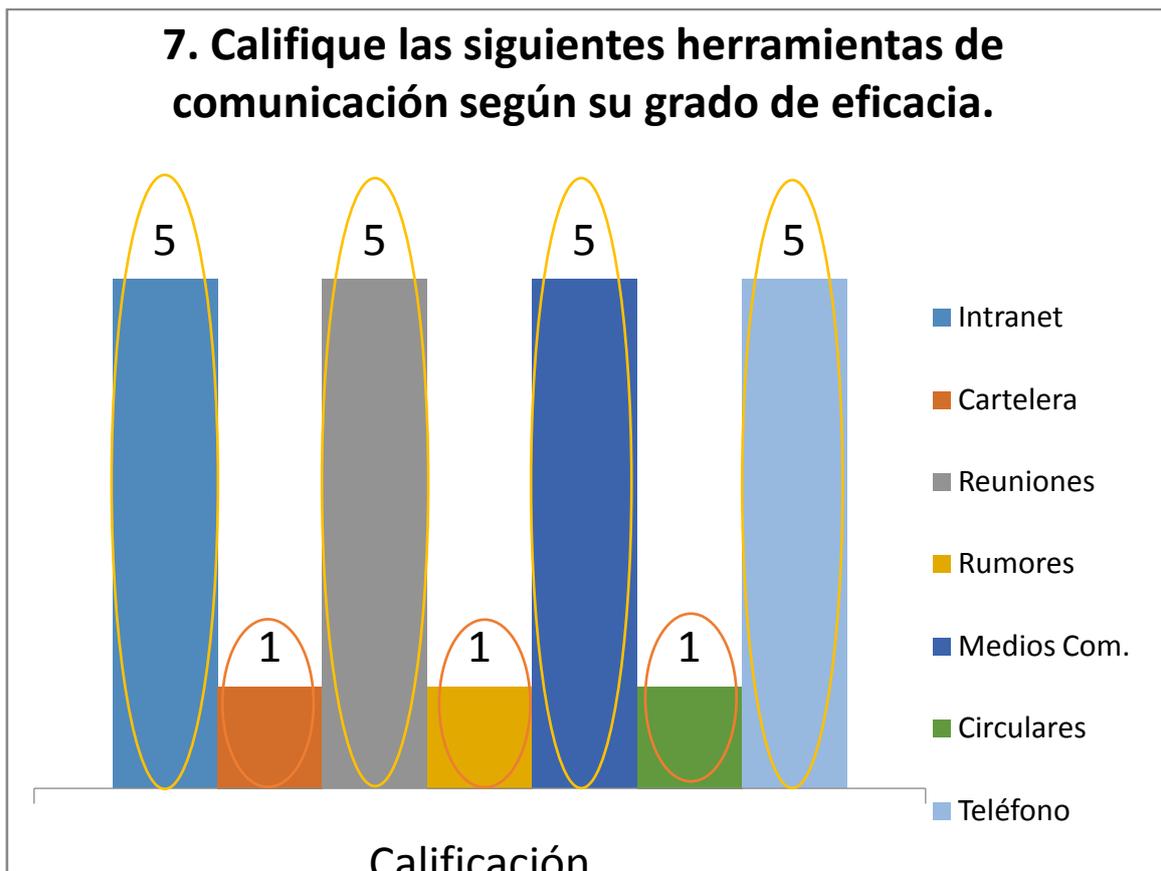
Con las siguientes preguntas se buscó analizar cómo están las herramientas de comunicación dentro de la empresa.



Con esta pregunta se llegó a ver que en la empresa las tres herramientas de comunicación principales son el Internet, las llamadas telefónicas y las reuniones. Una de las partes importantes dentro de esta pregunta es ver que todos los empleados llegaron a mostrar que no existen rumores dentro de la empresa. Con esto se puede ver que los empleados solo se informan de los sucesos que pasan dentro de la empresa solo con herramientas de comunicación oficiales.

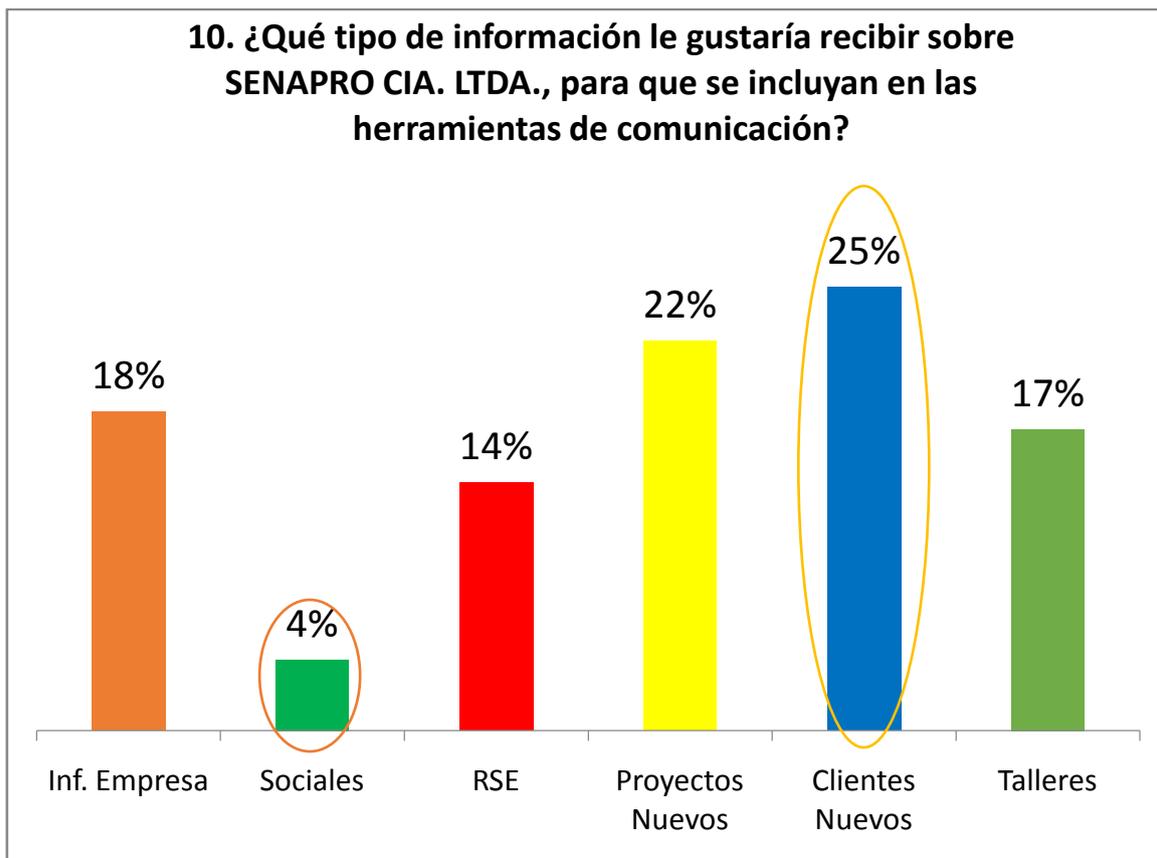


En la siguiente pregunta se pidió a los empleados calificar la eficacia de las herramientas de comunicación. Se puede ver que la herramienta con la peor calificación son los rumores lo que señala que los empleados de la empresa no confían en esta herramienta y no la encuentran creíble. Se puede ver que las dos herramientas con la mejor calificación son el Intranet y el Teléfono. Se puede ver que los empleados consideran al teléfono como una forma de contactarse rápidamente con el resto de la empresa. También califico al intranet como una de las mejores herramientas ya que permite tener rápido y ágil contacto con otros empleados.



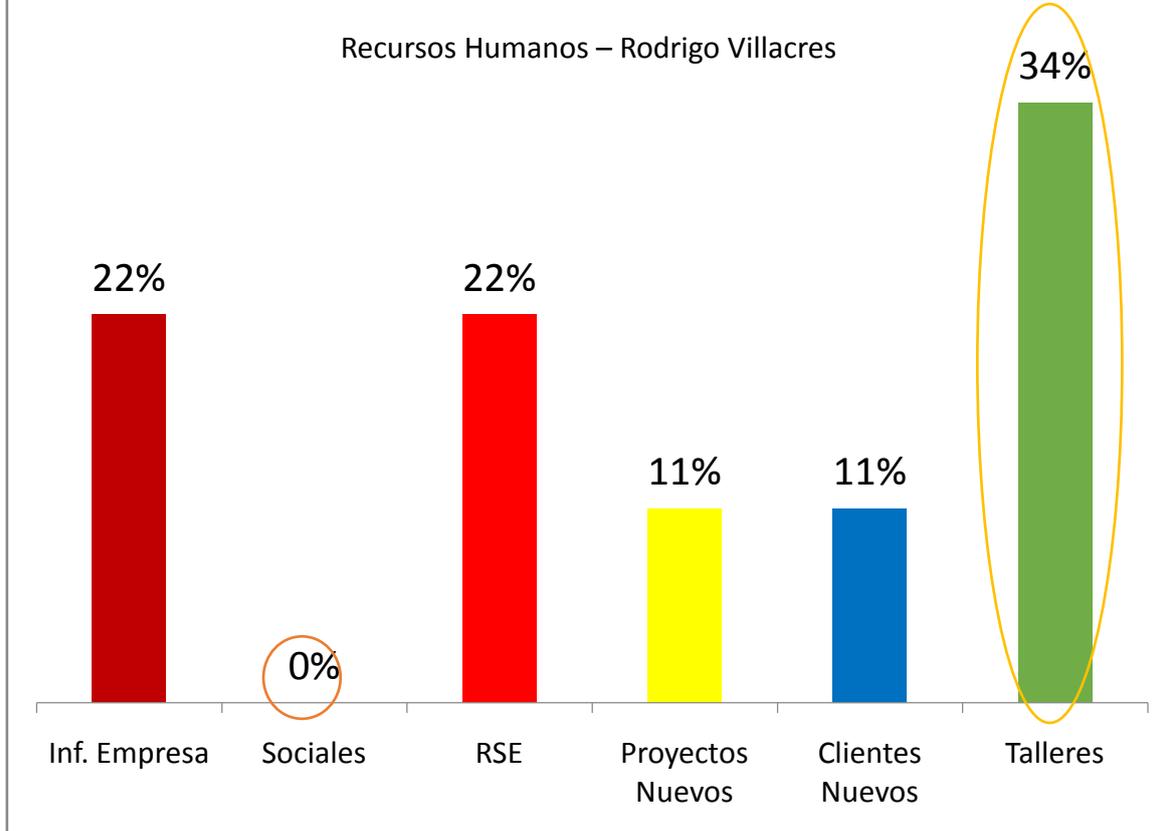
Proyectos – Vicente Anda

Dentro de las encuestas se llegó a ver que el área de Proyectos llegaba a tener grandes variaciones en las calificaciones de las herramientas de comunicación. Para esta área de servicio el Intranet, las Reuniones, los Medios de Comunicación y las Llamadas Telefónicas son considerados como las herramientas más útiles dentro de la empresa. Se puede ver que la Cartelera, los Rumores y las Circulares son calificadas como las peores herramientas de comunicación dentro de la empresa.



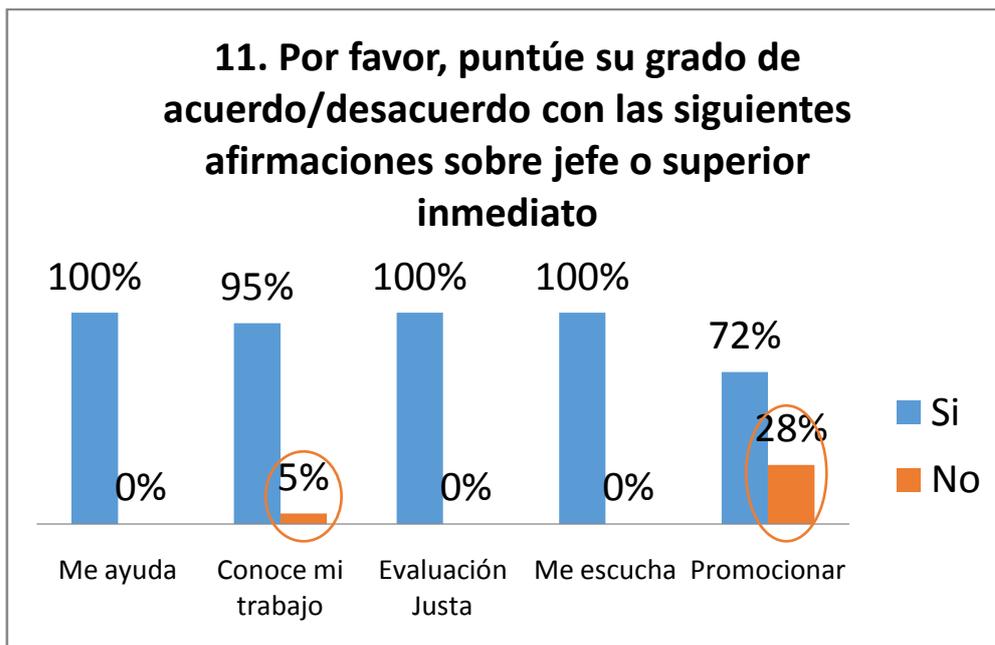
Con esta pregunta se vio que los empleados están interesados en conocer cuáles son los nuevos clientes y proyectos. También se llegó a ver que están interesados en conocer de nuevos talleres y cambios que se realizan en la empresa. Por el otro lado se llegó a notar que las actividades sociales son las que prefieren evitar. Al solo tener un 4% se puede llegar a ver que los empleados están interesados en tener un mejor desarrollo y buscar formas de superación en la empresa.

10. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir sobre SENAPRO CIA. LTDA., para que se incluyan en las herramientas de comunicación?

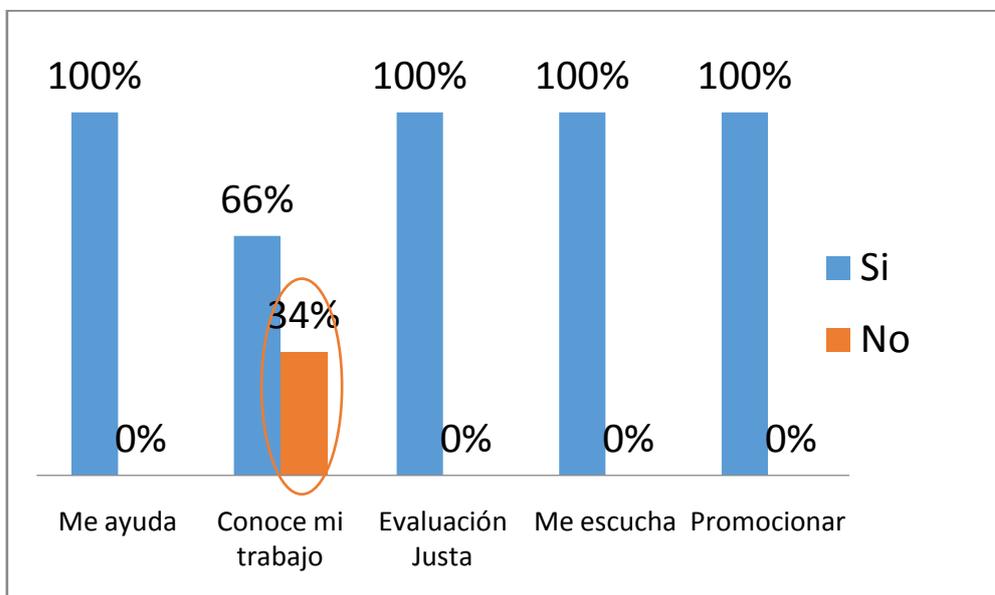


Con esta pregunta se encontró una variación en el área de recursos humanos. En esta área se pudo ver que lo más importante para los empleados son los talleres y seminarios. Con esto podemos entender que a los empleados les interesa llegar a superarse.

En la siguiente parte se empezó a realizar un estudio del ambiente laboral dentro de SENAPRO CIA. LTDA.

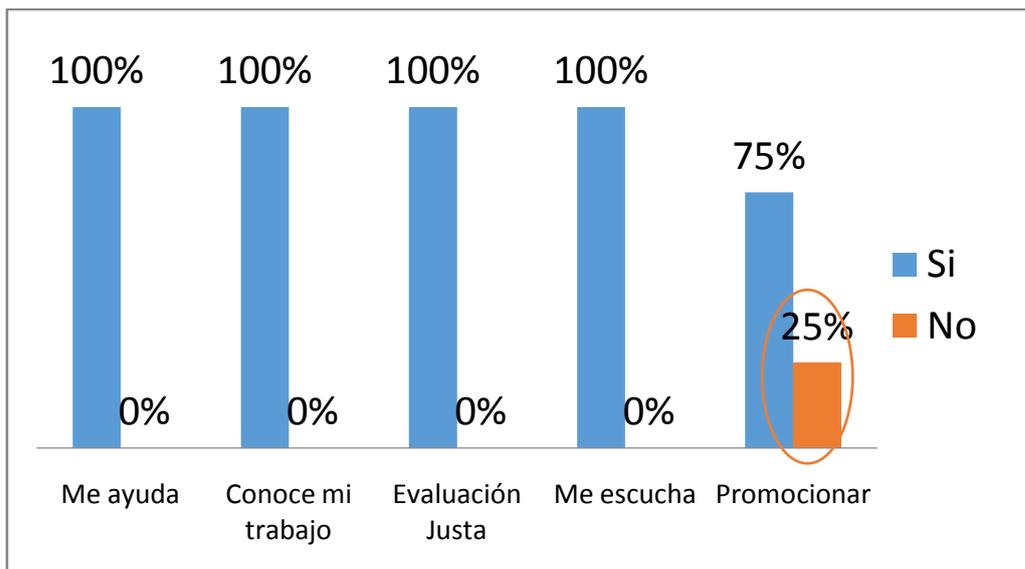


Con esta pregunta se puede llegar a ver que varios de los empleados se encuentran a gusto con sus jefes y superiores inmediatos. Pero se puede ver que en dos áreas no existe un total agrado con el ambiente laboral.



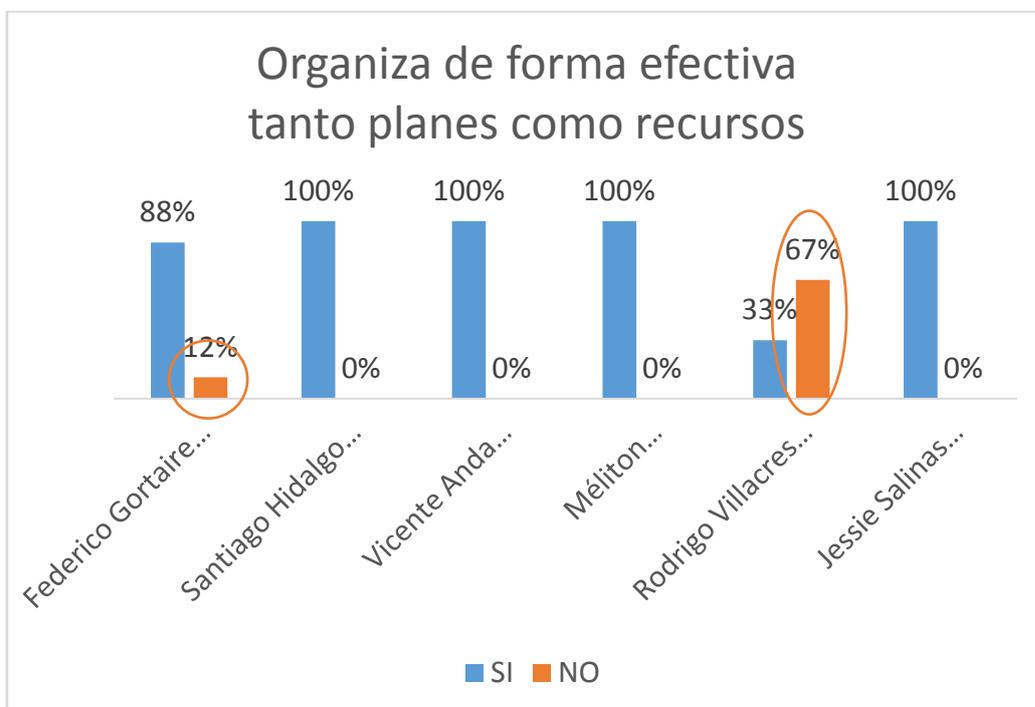
Recursos Humanos

En el área de recursos humanos se llegó a encontrar que los empleados no consideran que sus jefes reconocen todo el trabajo que realizan.



Gerencia – Federico Gortaire

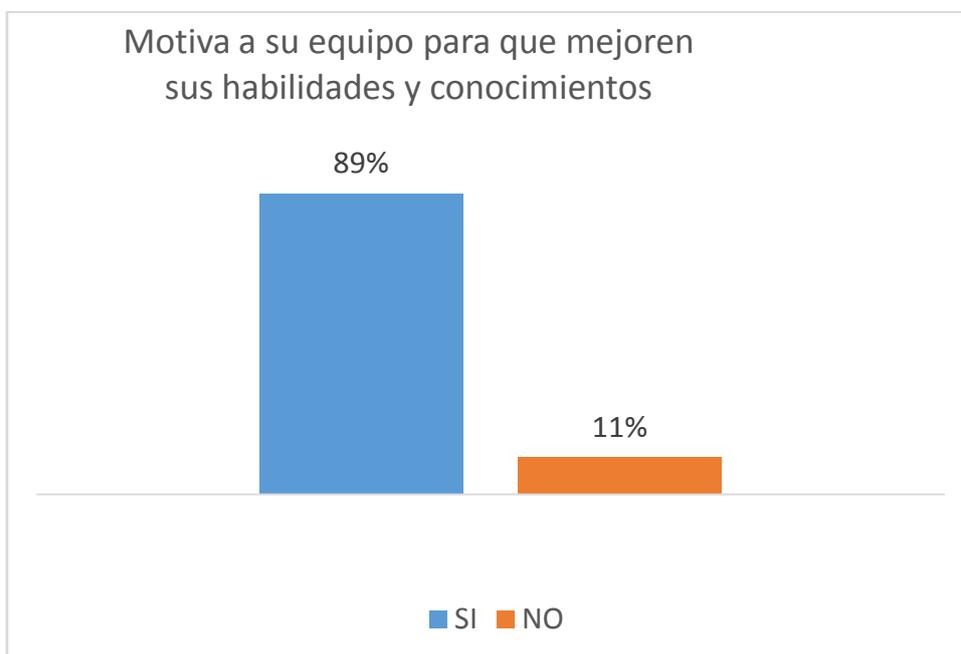
Otra de las áreas en las que se encontró problemas es con la gerencia. Se puede ver que un 25% de empleados que se encuentran en esta área consideran que no hay muchas posibilidades de llegar a subir de posición.

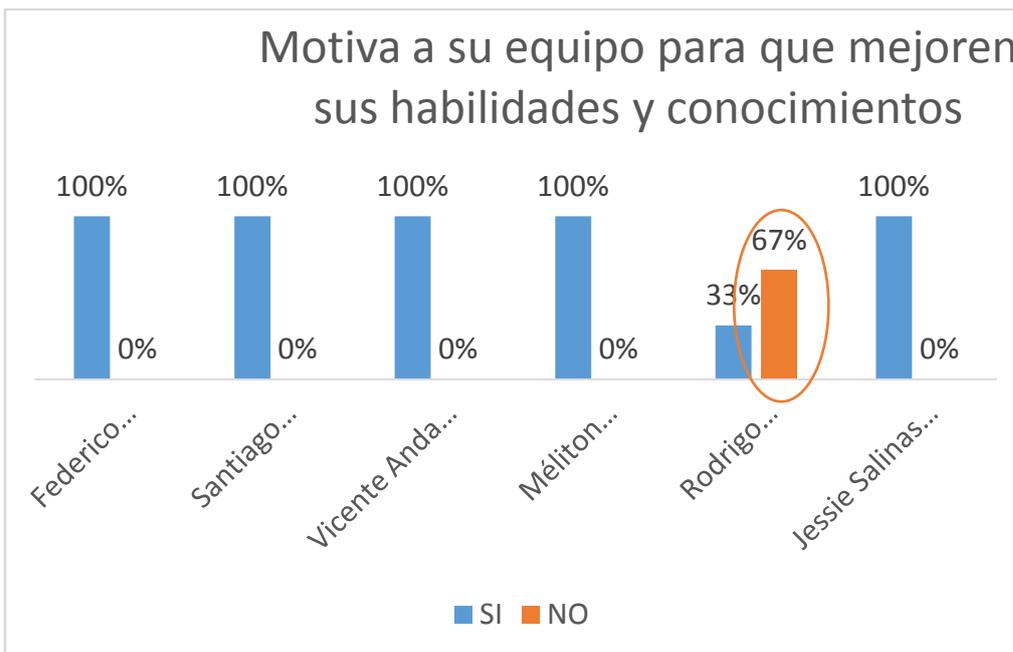


En esta gráfica podemos observar como a pesar de que la gran mayoría de áreas tiene una buena calificación. Hay problemas tanto en el área de Gerencia, como el área de Recursos Humanos.

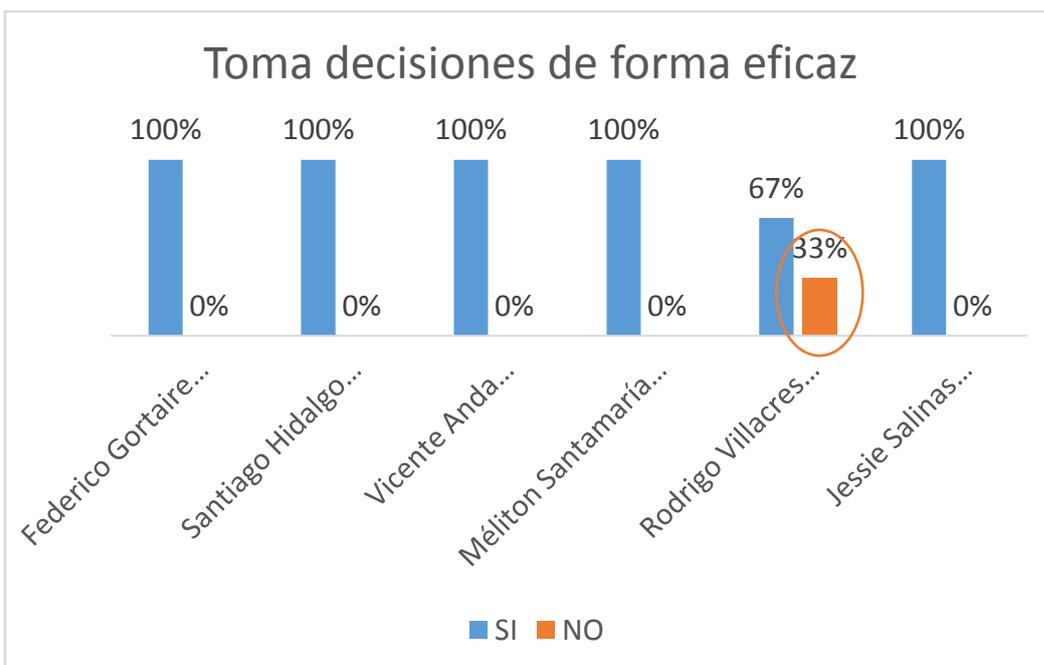
En cuanto a la Gerencia, es importante trabajar en esto puesto que es el departamento que maneja el resto de la empresa y como líder debería saber organizar de mejor manera tanto planes como recursos y ser considerado de ésta forma por sus empleados.

En cuanto al área de Recursos Humanos, vemos que su problema es más grave ya que su puntuación es de un 67% negativo, esto quiere decir que la mayoría de gente en su departamento considera que hay un mal manejo de planes y recursos.

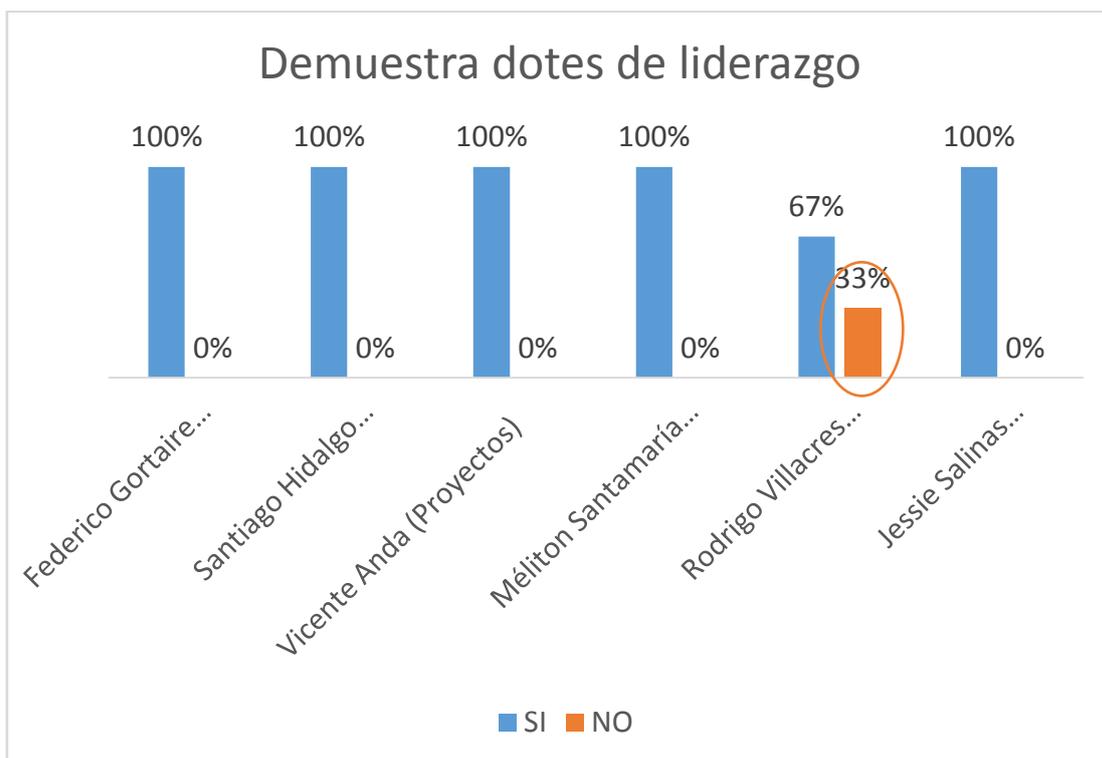




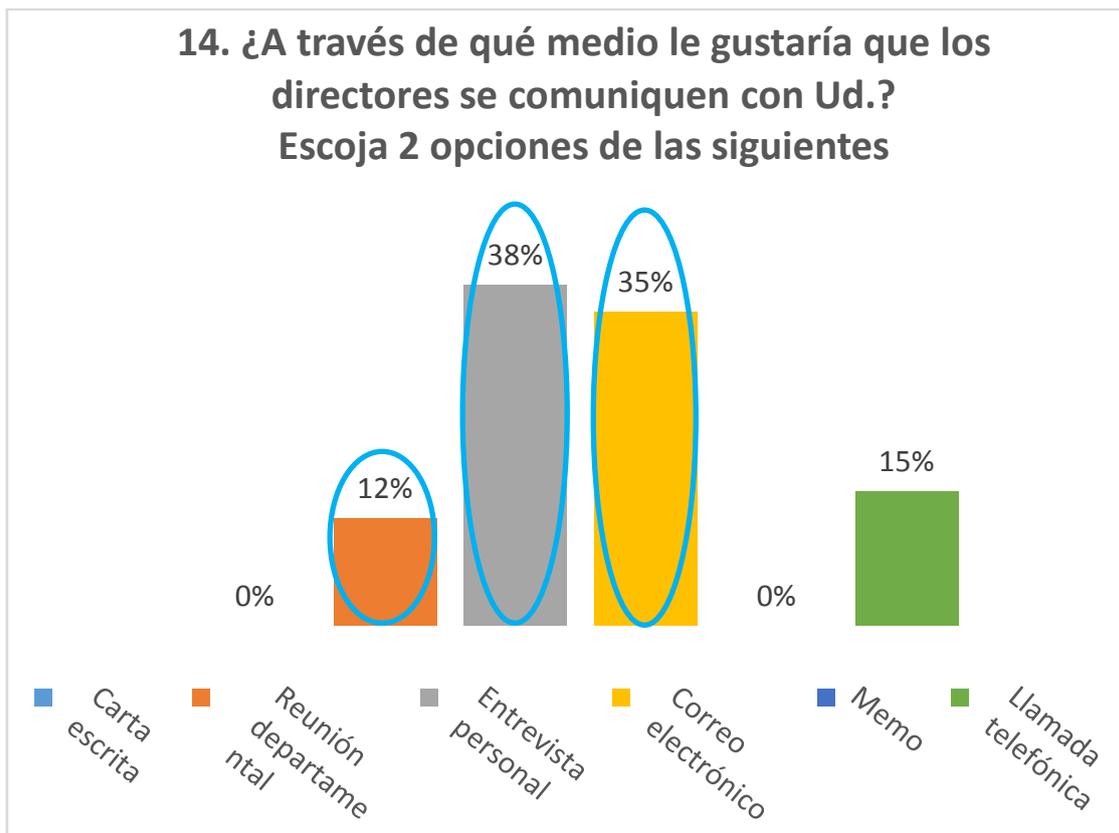
A pesar de que casi todas las áreas tienen un buen manejo de la motivación, al parecer existe un problema de motivación en el área de Recursos Humanos, puesto que tanto en la pregunta de motivación sobre habilidades y conocimientos, como en la de motivación para conseguir o mejorar objetivos tienen la misma puntuación negativo mostrando un claro problema en ésta área.



En este gráfico vemos que la mayoría casi todas las áreas están de acuerdo con la toma de decisiones en sus diferentes departamentos. Sin embargo volvemos a tener un problema con el departamento de Recursos Humanos, que muestra solo un 66% de aceptación en la toma de decisiones.

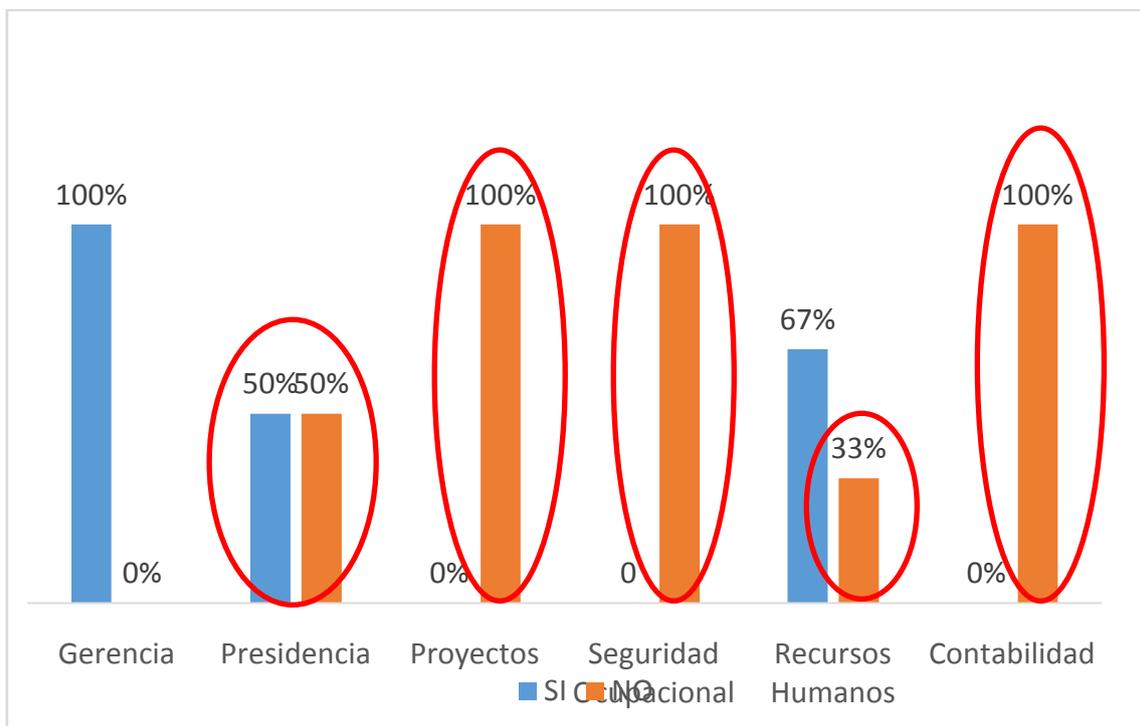


Este gráfico muestra que además el área de Recursos Humanos tiene problemas en el liderazgo que se percibe del Jefe del área. Tiene solo un 67% de aceptación en cuanto al liderazgo, creemos que es fundamental mejorar varios aspectos dentro de esta área.

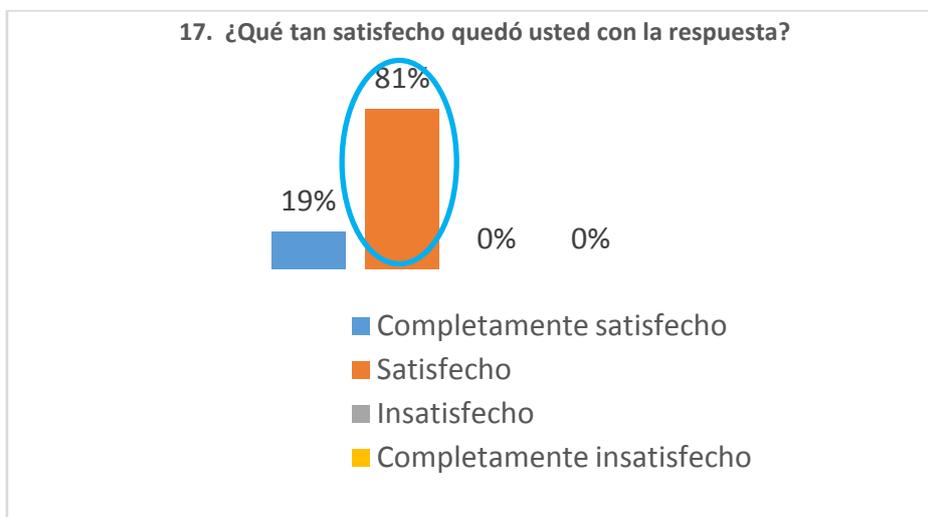


En este gráfico vemos que los empleados de la empresa prefieren las entrevistas personales y los correos electrónicos para comunicarse. Sin embargo es bueno hacer un contraste puesto que en el Focus Group los empleados dicen que hace falta reuniones semanales y mensuales departamentales. Así que este 12% es también representativo de lo que los empleados dicen que la empresa necesitaría.

15. ¿Ha realizado usted alguna sugerencia a la dirección de la organización?

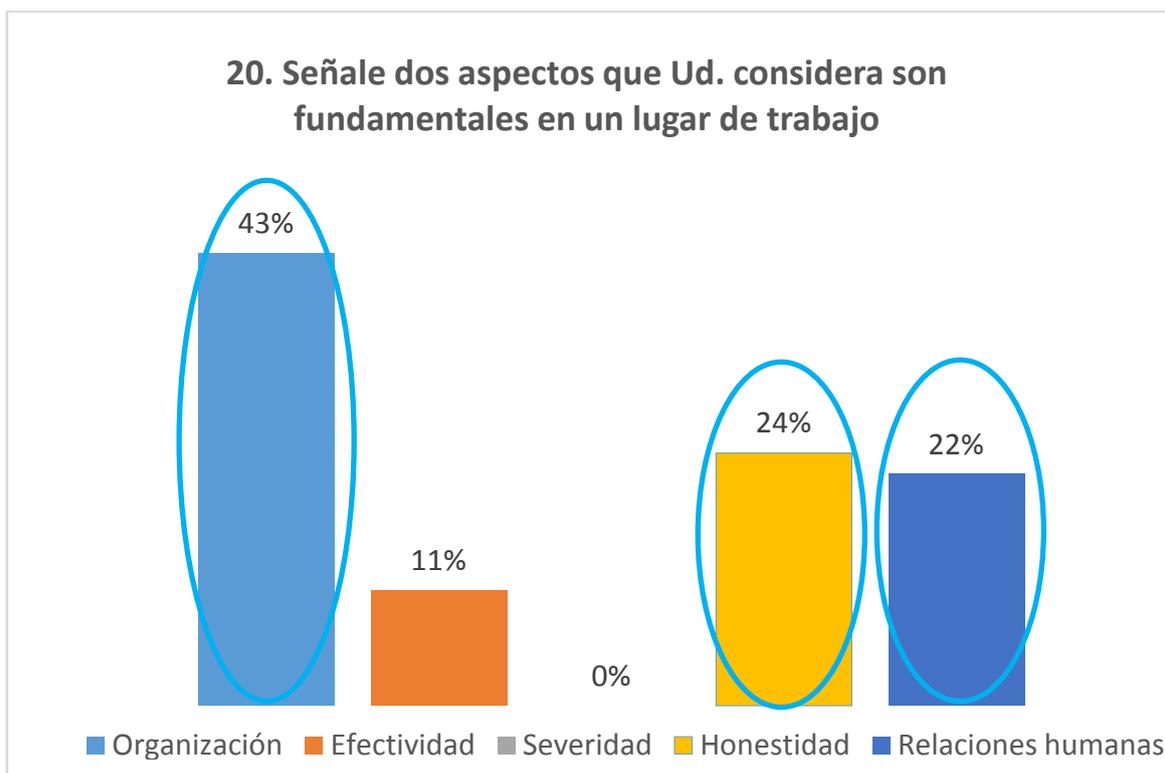


17. ¿Qué tan satisfecho quedó usted con la respuesta?



Este gráfico es interesante. Si bien los empleados durante la auditoría nos supieron decir que es un lugar de apertura para la comunicación. Como podemos ver en muy pocos departamentos se realizan sugerencias. Esto claramente contrasta con el Focus Group en donde los participantes dijeron que se dan sugerencias todo el tiempo, al jefe área.

Lo positivo es anotar que de la gente que dijo que si ha realizado sugerencias un porcentaje muy alto está dentro de la satisfacción con la respuesta obtenida y 19% está completamente de acuerdo, lo cual confirma esta apertura que dijeron tener dentro de la empresa.



Este gráfico muestra que para los empleados es fundamental la organización y la honestidad. Sin embargo vale recalcar las relaciones humanas con un 22% puesto que haciendo un complemento con la respuesta abierta número 21, todavía hay temas que trabajar en cuanto a las relaciones humanas dentro de la empresa.

21. Tiene alguna recomendación sobre cómo mejorar la relación dentro de la empresa

Gerencia

- Visitar el campo más seguido.
- Capacitación en relaciones interpersonales.
- Hablar con consideración a los guardias, ya que sin ellos no hay empresa.
- Reunión cada mes (planificación departamental, información de alcance de metas y objetivos, nuevos proyectos).
- Incentivar la confianza.

Presidencia

- Calificación de desempeño y respeto de conocimientos.

Proyectos

- Motivación.

Recursos Humanos

- Espíritu de pertenencia.

Contabilidad

- Contratación de empleados con alto nivel y don humano.

9.2.4. Conclusiones y Determinación de los Problemas Comunicacionales

A nivel de Identidad:

- Los empleados tienen un buen conocimiento sobre la misión de la empresa. Sin embargo en algunas publicaciones que tienen en las instalaciones, está confundida la misión y la visión, lo que puede crear confusión.
- Los empleados llegan a conocer con claridad que el azul es uno de los colores corporativos mientras que al gris no lo reconocen tanto como color de la empresa.

- Los empleados llegan a confundir los valores de la empresa con características que consideran pararte de la empresa.
- La empresa no posee un manual de identidad visual.

A nivel de Comunicación:

Herramientas:

- La herramienta más útil y usada dentro de la empresa son los correos electrónicos. Sin embargo si utilizan otras herramientas de comunicación, aunque no son utilizadas eficientemente.
- Los empleados quisieran tener más reuniones (informativas, departamentales, y de nuevos proyectos)
- Los empleados buscan recibir más información sobre nuevos clientes y talleres que existan en la empresa.
- Los empleados no usan eficientemente todas las herramientas de su correo electrónico, como tareas, contactos, etc.

Canales:

- Los empleados piden que haya un reconocimiento a su trabajo (promoción).
- Los empleados del área de Recursos Humanos, son los que más presentan inconformidad, en áreas, como la motivación, reconocimiento de trabajo y mejor organización del área.

A nivel de Clima:

- Los empleados tienen una buena relación. Sin embargo hace falta mayor integración, dicen que eso sería fundamental para su mejor funcionamiento.

- Las sugerencias son escuchadas y generalmente tienen respuestas satisfactorias, la relación es accesible y hay apertura al diálogo.
- Los empleados quieren capacitaciones y que se reconozca de mejor manera sus conocimientos y tiempo en la empresa. Buscan desarrollo profesional.

10. CAMPAÑAS INTERNAS SENAPRO CIA. LTDA.

10.1. Objetivos

Objetivo General:

Implementar 4 campañas de comunicación con el fin de fortalecer la identidad corporativa de la empresa, la mejor utilización de las herramientas comunicacionales y el reconocimiento e integración del personal, logrando así una comunicación interna integral en el lapso de un año.

10.2. Tema General



10.3. Justificación:

Al plantearme que hace la empresa y cómo representarla, a mi mente vino una sola palabra “Seguridad”. Y comencé a desarrollar ese concepto, a relacionarlo con lo que yo pude percibir de la empresa. Note con mucho agrado que tienen alta consideración a los valores, al orden, a la cordialidad. Entre sus colaboradores note mucha camaradería. Así que entendí que esta empresa funcionaba como una familia, y que este concepto podía ser explotado ya que la familia es la base de la seguridad y los valores de cualquier ser humano.

Es por esto que para mí esta es “La Gran Familia SENAPRO”

10.4. Campaña 1

La misión y visión de la empresa están mal publicadas y esto genera confusión entre los colaboradores. Por este motivo durante la auditoría realizada a la empresa un 34% de los empleados confundió a la misión con la visión de SENAPRO.

En cuanto a los valores corporativos, los colaboradores en un 18% percibieron al “Servicio” como un valor corporativo y no mencionaron a la “Lealtad” dentro de los valores.

En cuanto a los colores corporativos la mayoría solo reconocieron al azul como uno de ellos, y tan solo el 20% reconoció el uso del gris dentro de los colores corporativos.

Además la empresa no cuenta con una filosofía corporativa, ni con un instructivo de manejo de uso de marca.

Objetivos Específicos:

- 1) Posicionar la misión, visión, valores y colores corporativos de la empresa en un 90% de los colaboradores durante el periodo de 2 meses.
- 2) Crear una campaña de comunicación que refuerce la identidad corporativa mediante la interiorización de la misión, visión y valores corporativos, a través de tácticas novedosas y dinámicas.

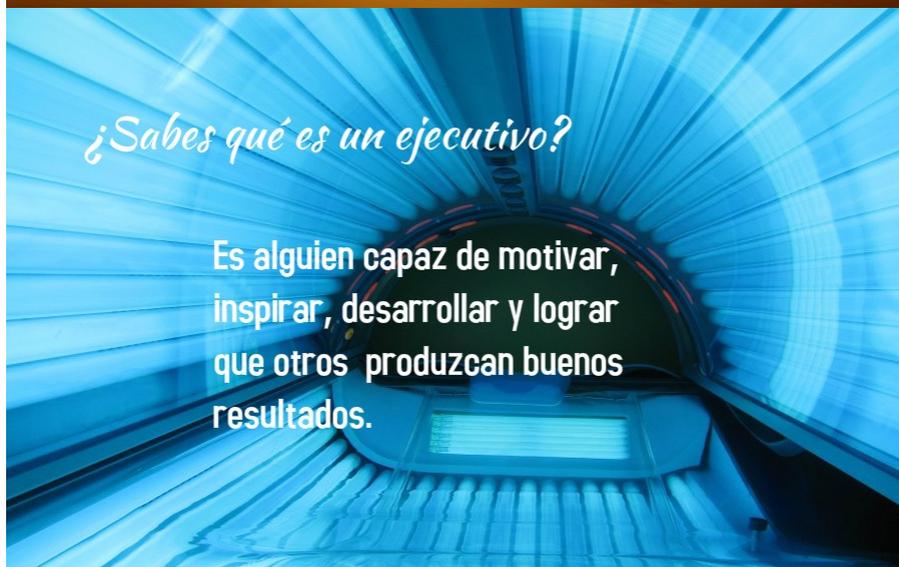
Tema de campaña: Somos SENAPRO

Fase Expectativa

Estrategia	Mensaje	Táctica
<p>Generar expectativa acerca de la identidad corporativa a través de un símbolo familiar “Senaprito”, además de frases motivadoras que hagan referencia a los valores.</p>	<p>Frases motivadoras referentes a los valores: honestidad, responsabilidad, lealtad, y compromiso, identificadas por colores específicos: azul, rojo, verde y amarillo.</p>	<p>Táctica 1: Se colocara al muñeco de “Senaprito”, tamaño persona a lado de recepción.</p> <p>Táctica 2: Se colocarán frases motivadoras en carteles de colores dentro de la empresa.</p>

Arte:





No importa cuán

brillante

sea tu mente o estrategia

Si estás jugando solo

siempre perderás ante el equipo

Fase Informativa:

Estrategia	Mensaje	Táctica
<p>Informar la misión, visión, valores y colores corporativos.</p> <p>Interiorizar los valores corporativos a través de colores.</p> <p>Presentar el instructivo de uso de marca.</p>	<p>La misión, visión y valores de SENAPRO.</p> <p>Asignar al valor honestidad el color verde, a compromiso el azul, lealtad el rojo y a responsabilidad el amarillo.</p> <p>Preguntas: Y tú, ¿Cómo</p>	<p>Táctica 1: Se colocara al muñeco de "Senaprito", tamaño persona un cartel con la misión y visión de la empresa y las preguntas del mensaje.</p> <p>Táctica 2: A las frases motivadoras antes colocadas se les</p>

	<p>cumples cada día la misión en tu trabajo?, ¿Tus actividades diarias ayudan a cumplir la visión de la empresa?</p>	<p>adjuntará el nombre del valor correspondiente al color.</p> <p>Táctica 3: Se enviarán a los mails corporativos una vez por semana, el día lunes, un correo adjuntando una de las frases de los valores, motivando a tener un buen inicio de semana.</p> <p>Táctica 4: Instructivo de uso de marca.</p>
--	--	---

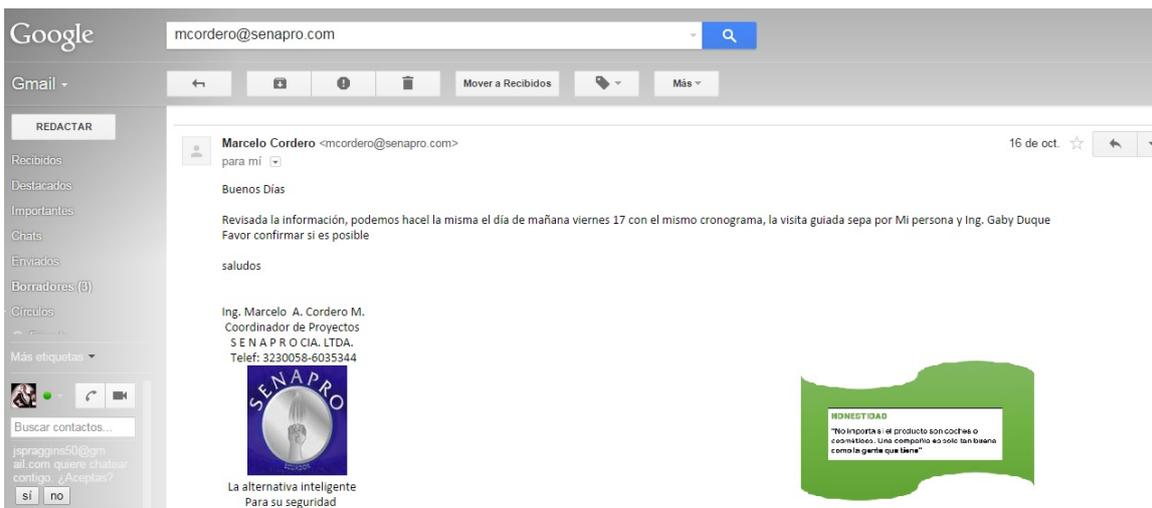
Arte:



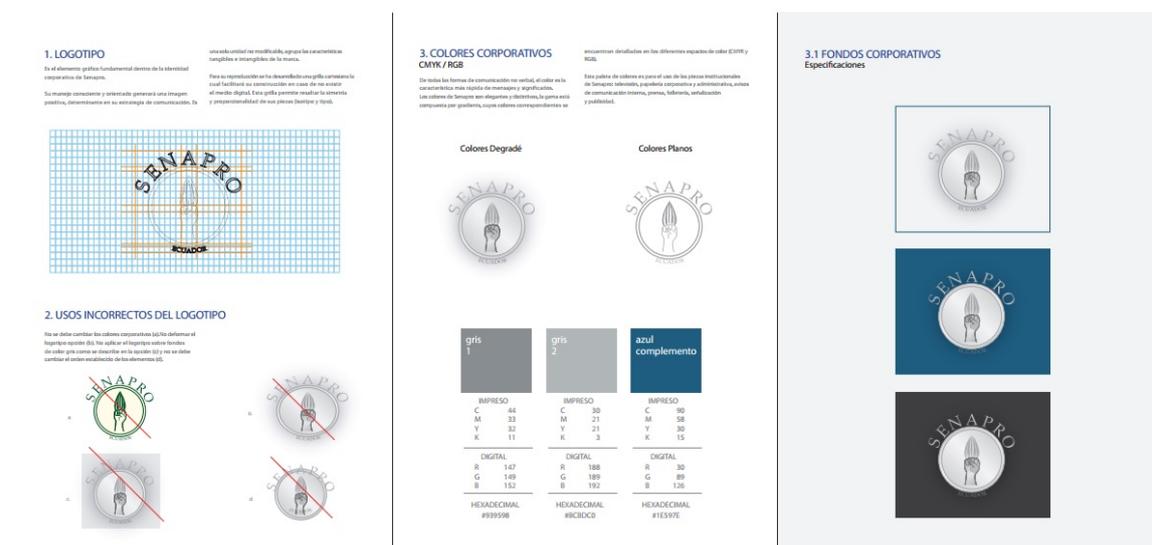
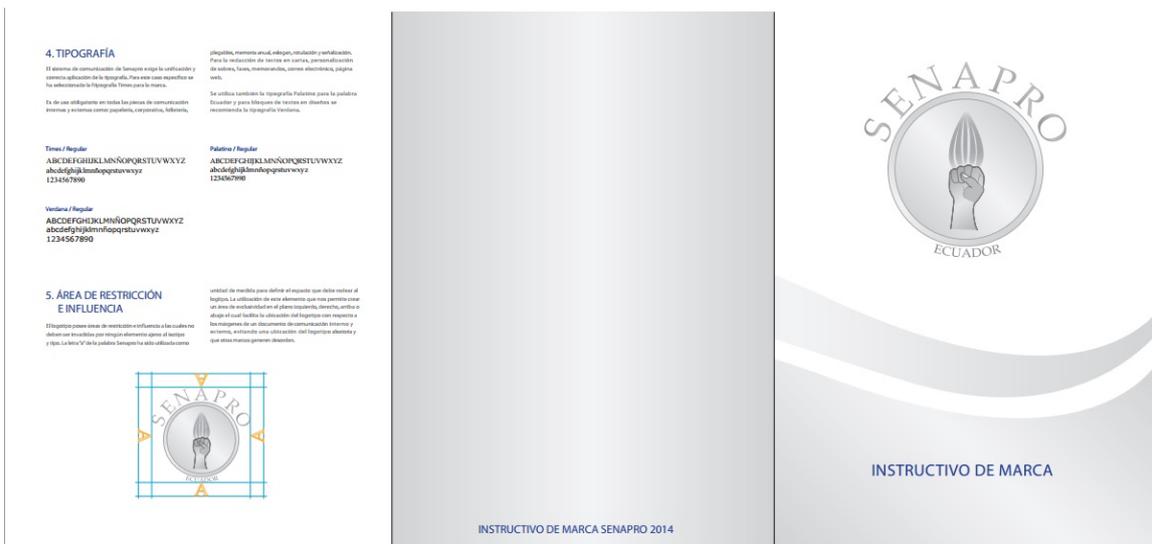
Y tú, ¿cómo cumples cada día la misión en tu trabajo?

¿Tus actividades diarias ayudan a cumplir la visión de la empresa?





Instructivo de Marca



Propuesta de Filosofía:

Ser una empresa de primer nivel en el campo de la Seguridad Física y Vigilancia Privada, que da prioridad a la honestidad, responsabilidad, lealtad y compromiso en todos sus procesos. Desarrollando así una empresa que asegura y mejora la calidad de vida de nuestros clientes en medio familiar y laboral. Comprometidos con la mejora continua y la Cultura de Prevención.

Estrategia	Mensaje	Táctica
Profundizar los elementos de la Identidad Corporativa.	La misión, visión, valores y colores corporativos de SENAPRO.	<p>Táctica 1: Se realizará una sopa de letras en donde se preguntará por los valores corporativos, se recordará los colores y se preguntará por las preguntas de la fase de información. Se sortearán entradas al cine a los que contesten correctamente.</p> <p>Táctica 2: Se regalaran porta esferos a todos los colaboradores para que puedan colocarlos en sus escritorios, estos son muñecos de Senaprito con la misión, visión y valores de la empresa.</p>

Fase Recordación:

Arte:



Y tú, ¿cómo cumples cada día la misión de Senapro en tu trabajo?

¿Sabías que el color oficial de SENAPRO es el Gris?
 ¿Y el azul el color corporativo?

Sabes, ¿Cuáles son los valores corporativos?

Encuétralos!

H	O	H	J	Q	A	E	T	V	S	S
O	O	G	H	I	H	T	N	U	A	D
N	F	N	J	R	G	U	H	J	A	Q
I	G	D	E	E	F	I	Y	M	Z	W
S	H	S	K	S	E	O	B	I	X	E
T	K	A	L	P	T	P	O	K	S	R
F	I	P	Ñ	O	W	I	P	L	W	T
F	O	O	Z	N	D	Q	D	Ñ	E	Y
R	S	I	X	S	S	A	I	A	D	U
U	I	U	C	A	Q	Z	L	P	D	I
I	M	Y	V	B	Z	E	A	O	C	O
C	O	M	P	I	S	E	E	I	V	P
E	R	T	B	L	E	A	L	T	A	D
R	P	R	N	I	X	D	G	N	F	A
T	M	E	M	D	C	C	T	J	R	S
G	O	W	Q	A	V	W	R	U	T	D
T	C	O	W	D	B	S	F	H	G	F
G	O	L	E	M	N	X	V	Y	B	G

¿Tus actividades diarias ayudan a cumplir la visión de la empresa?

Cuéntanos tu experiencia!

¡Sortearemos entradas al cine a las mejores respuestas!

Nombre:





10.5. Campaña 2

La herramienta comunicacional “cartelera” no está siendo explotada totalmente, según la auditoría realizando tan solo un 13% de los colaboradores comentaron que se informan a través de este medio.

La herramienta buzón de sugerencias a pesar de ser utilizada, no tiene institucionalizado el mecanismo de proceso de estas sugerencias.

La herramientas comunicacional Microsoft Outlook, no está explotada en su totalidad, en la auditoría realizada la mayoría de colaboradores concordaron que solo utilizan la función correo electrónico.

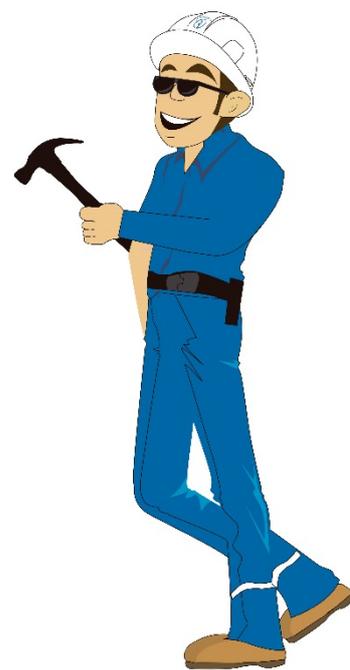
Objetivos Específicos:

- 3) Potenciar el uso de las herramientas comunicacionales: cartelera, buzón de sugerencias y Microsoft Outlook, con el fin de mejorar su uso en un 85% de los colaboradores en un lapso de 4 meses.

Tema de campaña: Todos construimos SENAPRO

Fase Expectativa

Estrategia	Mensaje	Táctica
<p>Crear expectativa mediante el uso de "Senaprito" utilizando diferentes herramientas de trabajo alrededor de la empresa.</p> <p>Relacionar herramientas con comunicación.</p>	<p>¿Viste lo que se está construyendo?</p> <p>¿Viste quién está construyendo?</p>	<p>Táctica 1: Se colocarán 6 "Senapritos" pegables realizando diferentes actividades de construcción. En dos de ellos se colocarán las frases del mensaje.</p>



Arte:





Fase Informativa:

Estrategia	Mensaje	Táctica
<p>Fomentar el mejor uso de las herramientas comunicacionales: cartelera, buzón de sugerencias y Microsoft Outlook.</p>	<p>El último viernes de cada mes, tus sugerencias son escuchadas, ¡gracias por ayudarnos a mejorar!</p> <p>¿Sabes todas las herramientas que tu Outlook ofrece?</p> <p>Capacitación viernes 16 de enero, 5h00 pm, ¡No faltes!</p>	<p>Táctica 1: Crear la Cartelera Laboral para asuntos oficiales y colocarla en un sitio visible.</p> <p>Táctica 2: Colocar carteles con el mensaje y mover el buzón de sugerencias a un sitio visible.</p> <p>Establecer el último viernes de cada mes para realizar la reunión del buzón de sugerencias.</p> <p>Táctica 3: Dar una capacitación acerca del uso de Microsoft Outlook, informar mediante carteles en sitios visibles.</p>

Arte:



CARTELERA LABORAL

Hoy 12 de Febrero celebramos
1 año más de ser parte de
La Gran Familia SENAPRO 😊

¡Gracias a todos!

**CAPACITACIÓN - USO DE
MICROSOFT OUTLOOK**

DIA: VIERNES 23 DE ENERO

HORA: 5:00PM – 6:00PM

LUGAR: 1 PISO SENAPRO

¡NO FALTES!

¡Gracias a todos por su gran trabajo!

Los ganadores de las capacitaciones de este trimestre son:

- Méliton Santamaría
- Gabriela Duque

¡Felicitaciones!!

DAMOS LA BIENVENIDA AL NUEVO JEFE DE PROYECTO: JUAN PEREZ

¡BIENVENIDO JUAN!

AHORA FORMAS PARTE DE ESTA GRAN FAMILIA ☺

JUAN PEREZ: OFICINA 201

Nuevo Proyecto:

¡Felicitaciones a todos!

Desde hoy 20 de Noviembre

Trabajamos junto a:



BANCO DEL PICHINCHA
En confianza... siempre su Banco

El último
VIERNES

DE CADA MES

**TUS
SUGERENCIAS
SON
ESCUCHADAS**

Gracias

POR AYUDARNOS A MEJORAR

¿Sabes **todas** las herramientas que tu **Microsoft Outlook** ofrece?

Capacitación viernes 16 de Enero
5h00 PM

NO FALTES!

- Correo
- Agenda
- Recordatorios
- Notificaciones

Fase Recordación:

Estrategia	Mensaje	Táctica
Fortalecer el uso de las herramientas comunicacionales: cartelera, buzón de sugerencias y Microsoft Outlook.	Hoy como cada último viernes del mes, tus sugerencias son escuchadas. ¡Gracias por formar parte de esta gran familia! Mejoramos juntos cada día.	Táctica 1: Configurar los recordatorios de Microsoft Outlook para que envíen a todos los ordenadores el recordatorio de que ese día es la reunión del buzón de mensajes, con un agradecimiento por utilizar esta herramienta.

Arte:

Asunto: SUGERENCIAS - La Gran Familia SENAPRO

Ubicación:

Hora de inicio: viernes 28/11/2014 0:30 Todo el día

Hora de finalización: viernes 28/11/2014 1:00

REUNIÓN DE SUGERENCIAS

Hoy como cada último viernes del mes, tus sugerencias son escuchadas!

Gracias a ti por formar parte de esta gran familia!

Mejoramos cada día juntos!

10.6. CAMPAÑA 3

Existe un buen clima laboral, sin embargo, los colaboradores sugirieron en la encuesta y en el grupo focal que exista más integración y mayor motivación entre todas las áreas.

Objetivos Específicos:

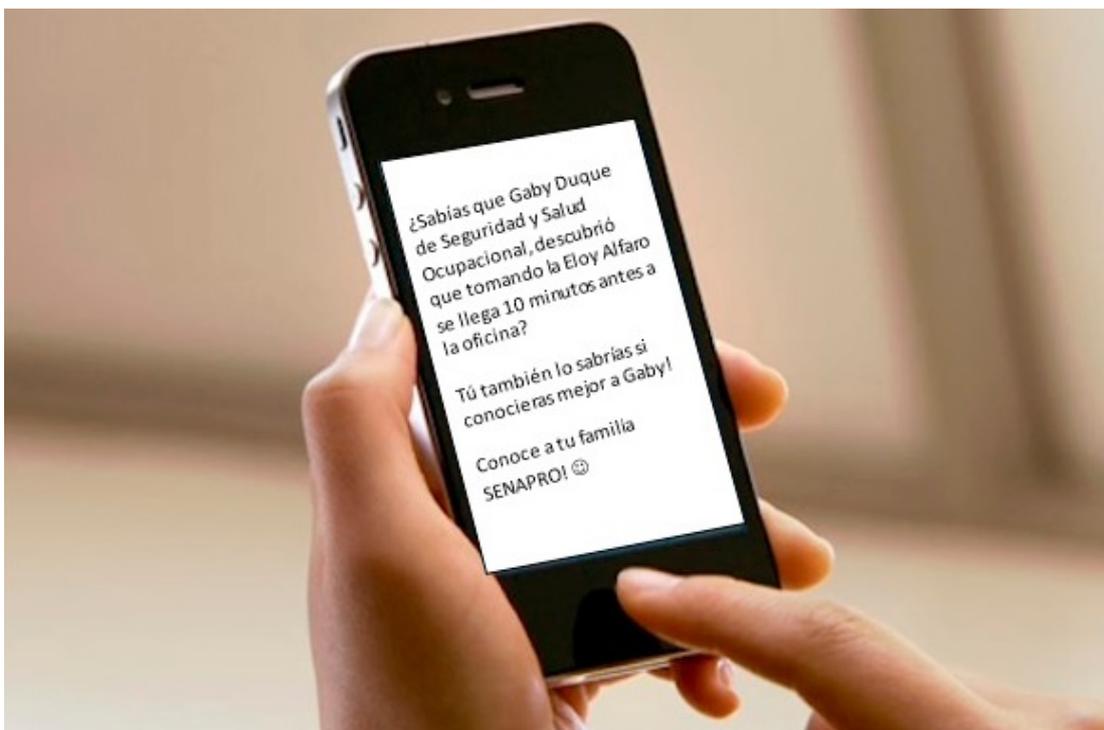
- 4) Dinamizar la integración entre los colaboradores de SENAPRO en un 95% en el lapso de 3 meses.
- 5) Mejorar la motivación del equipo en un 95% en el lapso de 3 meses.

Tema de campaña: Mi familia es SENAPRO

Fase Expectativa

Estrategia	Mensaje	Táctica
<p>Crear expectativa acerca de la integración entre los colaboradores de SENAPRO, mostrándoles mensajes de los beneficios de conocer más a tus compañeros de trabajo.</p>	<p>Sabías que... ...Tú también lo sabrías si conocieras mejor a... Conoce a tu familia SENAPRO 😊</p>	<p>Táctica 1: Se enviarán mensajes de texto a los colaboradores con un mensaje que muestre un beneficio de conocer a una persona específica de la empresa y se incentivará a conocer mejor a los miembros de la misma.</p>

Arte:



Fase Informativa

Estrategia	Mensaje	Táctica
<p>Fortificar la relación de los colaboradores de la empresa, a través de un taller vivencial y motivador, en dónde se puedan conocer más profundamente y compartir un momento lúdico y de esparcimiento.</p>	<p>Es hora de saber más de tus colaboradores y amigos, afiancemos lazos.</p>	<p>Táctica 1: Se entregarán volantes con la información de un taller vivencial a realizarse en el Parque Metropolitano.</p> <p>Táctica 2: Se realizará un taller vivencial y motivador de un día, en donde se afianza la relación entre los colaboradores y se comparte un momento lúdico y deportivo.</p>

Arte:

**LA GRAN FAMILIA
SENAPRO**

Es hora de saber más de tus colaboradores y amigos, afiancemos lazos.

Además

**Fútbol
Volley
Motos**

AGENDA
 9:00 Charla Motivacional
 10:00 Taller de Emprendimiento
 11:00 Construcción del Muro con Senaprito

Fase Recordación

Estrategia	Mensaje	Táctica
<p>Fortalecer los lazos creados en el taller vivencial con el fin de mejorar la integración del equipo.</p>	<p>Manos pintadas en mural</p>	<p>Táctica 1: En el taller vivencial de realizará un mural con las manos de los colaboradores y dónde colocaran el nombre de una persona que la hayan conocido un poco más o que hayan aprendido algo nuevo de la misma.</p> <p>Táctica 2: Este mural será colocado en una</p>

		pared de la oficina como recordación del taller y de la integración del equipo.
--	--	---

Arte:**10.7. CAMPAÑA 4**

Los colaboradores perciben que su trabajo no es reconocido o promocionado en ciertas áreas, además que sugirieron tanto en las encuestas como en el grupo focal realizar capacitaciones y reconocimientos al personal.

Objetivos Específicos:

- 6) Afianzar los reconocimientos a los colaboradores de SENAPRO en un 95% trimestralmente.

Tema de campaña: Reconocimientos SENAPRO

Fase Expectativa

Estrategia	Mensaje	Táctica
------------	---------	---------

<p>Crear expectativa acerca de las condiciones en la que un colaborador se puede encontrar.</p>	<p>Icono visual “Senaprito” en diferentes condiciones de trabajo.</p>	<p>Táctica 1: Se colocarán 6 “Senapritos” pegables de colores representando las 6 situaciones en las que un colaborador se puede encontrar, esto se realizará en las paredes de la empresa en diferentes pisos.</p>
---	---	---

Arte:



Fase Informativa

Estrategia	Mensaje	Táctica
<p>Informar acerca de los Reconocimientos SENAPRO que se realizarán mediante una competencia.</p>	<p>¿Y tú en que condición estás esta semana?</p>	<p>Táctica 1: Se entregarán volantes con la información de las condiciones del trabajador.</p> <p>Táctica 2: El Gerente de la empresa explicará esta oportunidad de ganar reconocimientos y capacitaciones, mediante una reunión con todos los colaboradores.</p> <p>Táctica 3: Trimestralmente los 2 colaboradores con mejor puntaje ganarán capacitaciones en su área de trabajo.</p> <p>Habrán puntos adicionales entregados por el jefe directo por:</p>

		Puntualidad, Cooperación, Trabajo en equipo y Amabilidad.
--	--	---

Arte:



Fase Recordación

Estrategia	Mensaje	Táctica
Impulsar la participación en la competencia de reconocimientos y fortalecer el compromiso y avance en la escala de	Reconocimientos la primera vez que el colaborador se asigne en normal, afluencia y poder.	Táctica 1: Se entregará un llavero con el logo de la empresa, la primera vez que el colaborador se asigne una condición

condiciones.		<p>de normal.</p> <p>Táctica 3: Se entregará una linterna con el logo de la empresa, la primera vez que el colaborador se asigne una condición de afluencia.</p> <p>Táctica 3: Se entregará un accesorio de herramientas con el logo de la empresa cuando un colaborador haya conseguido un mes completo (4 o 5 semanas) en la condición de afluencia.</p>
--------------	--	--

Inexistencia: esta condición se la asignará un colaborador cuando entro a la empresa y aún no se conoce su trabajo, es una oportunidad para mostrar sus habilidades y conocimientos, esta condición tiene un puntaje de 1.

Peligro: esta condición se la asignará a un colaborador que no ha logrado cumplir con las metas de su semana, su trabajo se encuentra retrasado. Esta es una oportunidad para mejorar y persistir en el cumplimiento de sus objetivos semanales, esta condición tiene una puntuación de 2.

Emergencia: esta condición se la asignará a un colaborador que ha bajado un poco su rendimiento, cumple algunas de sus metas pero tiene algunos objetivos semanales pendientes, esta condición tiene una puntuación de 3.

Normal: esta condición se la asignará a un colaborador que ha cumplido todas sus metas y objetivos semanales, esta condición tiene una puntuación de 4.

Afluencia: esta condición se la asignará a un colaborador que ha superado sus metas y objetivos semanales, esta condición tiene una puntuación de 5.

Poder: esta condición se la asignará a un colaborador que se ha mantenido en la condición de afluencia durante un mes seguido, esta condición tiene una puntuación de 6.

Puntaje:

- Semanalmente el día lunes el colaborador dejará una hoja con sus metas de la semana en recepción.
- El día viernes dejará un papel con la condición que se auto asigne en la semana dependiendo del cumplimiento de sus tareas.
- El día viernes cada jefe de área dejará una hoja con la condición que el asigna a cada uno de los colaboradores de su área. Además de puntaje adicional, 1 punto asignado por puntualidad, 1 por cooperación, 1 por trabajo en equipo y 1 por amabilidad, a quién el jefe considere gano estos puntos extras en esta semana.
- Se calcularán los puntajes auto asignados más los asignados por cada jefe, se sacará un promedio y a esto se sumaran los puntos adicionales, estos serán colocados en una tabla.
- Cada trimestre se publicara la tabla de los 2 mejores puntajes, y estos se harán acreedores a 2 capacitaciones (1 cada uno), en el área de su trabajo.

- La primera vez que un colaborador se asigne la condición de normal, se le entregará un llavero con el logo de la empresa.
- La primera vez que un colaborador se asigne la condición de afluencia, se le entregará una linterna con el logo de la empresa.
- La primera vez que un colaborador se asigne la condición de poder, se le entregará un accesorio con herramientas con el logo de la empresa.

Arte:



10.8. Cronograma:

CAMPAÑAS	TIEMPO
Somos SENAPRO	2 meses
Todos Construimos SENAPRO	4 meses
Mi Familia es SENAPRO	3 meses

Reconocimientos SENAPRO	Cada trimestre
TOTAL	1 año

10.9. Presupuesto:

Campaña 1: Somos SENAPRO

Ítem	Precio
Muñeco Senapro madera	\$50
Copas de Crucigrama	\$5
Entradas al cine	\$20
Impresiones	\$15
Muñecos porta esferos	\$150
Diseño	\$20
Total	\$260

Campaña 2: Todos Construimos SENAPRO

Ítem	Precio
Senapritos herramientas pegable	\$30

Carteles	\$15
Impresiones	\$10
Capacitación Outlook	\$25
Diseño	\$20
Total	\$100

Campaña 3: Mi familia es SENAPRO

Ítem	Precio
Impresiones	\$10
Charla Motivador (1hora)	\$100
Taller vivencial	\$100
Materiales para el taller	\$25
Muro de pintura	\$40
Almuerzo	\$100
Total	\$375

Campaña 4: Reconocimientos SENAPRO

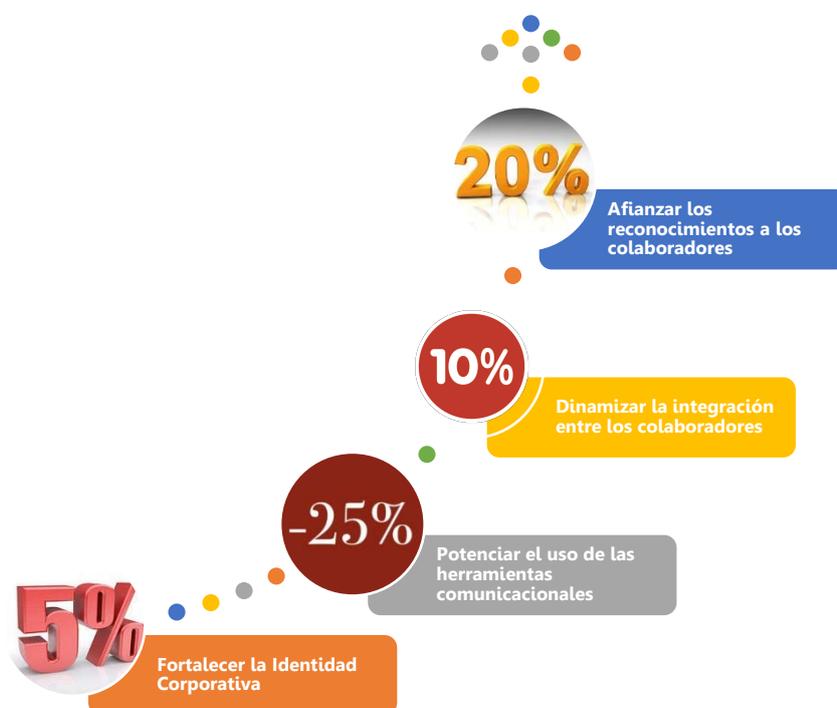
Ítem	Precio
Senaprito colores pegable	\$30
Impresiones	\$20
Llaveros (x18)	\$36

CAMPAÑAS	INVERSIÓN
Somos SENAPRO	\$260
Todos Construimos SENAPRO	\$100
Mi Familia es SENAPRO	\$375

Linternas (x18)	\$90
Accesorio Herramientas (x4)	\$20
Capacitaciones (x8)	\$400
Total	\$596

Reconocimientos SENAPRO	\$596
TOTAL	\$1331

Beneficios porcentuales:



11. CAMPAÑA GLOBAL SENAPRO CIA. LTDA.

11.1. Mapa de Públicos

Públicos	Sub-públicos	Modo de Relación
Empleados	RAD Administrativos Quito Administrativo Oriente Operativos Quito Operativos Oriente	Realizan a cabalidad las actividades de la empresa y mediante ello fortalecen la identidad corporativa.
Entidades de Control	Ministerio del Medio Ambiente Ministerio Coordinador de Seguridad Municipio de Quito Ministerio de Relaciones Laborales SRI	Realizan la reglamentación bajo la cual la empresa se rige en todas sus actividades.
Entes Representativos	Asociación Nacional de Empresas de Seguridad	Brinda servicios de asesoría y estadísticas de la industria.
Proveedores	D & M Sports Safety Agua Importaciones All In Safety Finamerica Mundo Valle Autopartes Kennedy Autopartes Troya Equivida Humana Franksupply Cia.Ltda. Pan American Life	Proveen materia prima y recursos para que la empresa pueda operar, se ajustan a las políticas de calidad de la organización para lograr cumplir a cabalidad con los Sistemas Integrados de Gestión con los que trabaja la empresa.
Medios de Comunicación	Prensa Radio Revistas Web	Influyen en la opinión pública transmitiendo la gestión de la empresa y su percepción ante el público.

	Televisión	
Comunidades	Quito Oriente: Shushufindi, El Coca, Lago Agrio	Permiten a la empresa realizar sus labores en su área de asentamiento.
Competidores	G4S Frevinco Guaypro Gruvipro Prosevip Guarpri ICSSE Senpronac LAAR	Están en el mismo rubro por tanto mantienen un equilibrio en las reglas del mercado.

11.2. Objetivos de la investigación

a. Método

- La investigación realizada a SENAPRO CIA. LTDA. se basó en un método cualitativo fundamentado en las apreciaciones, observaciones y entrevistas realizadas a las personas del área de Asistencia de Gerencia y Salud Seguridad y Ambiente.

b. Técnicas (2 entrevistas con el Cliente)

Se realizaron 2 entrevistas de carácter cualitativo a las siguientes personas:

- Marcelo Cordero, Asistente externo de Gerencia.
- Gabriela Duque, Jefe unidad de S.S.O.

Preguntas

1. ¿Cómo maneja la empresa la responsabilidad social con la comunidad?

Nosotros solo tenemos planes de responsabilidad social en el oriente.

Realizamos una vez una capacitación a cargo de la trabajadora social, pero en general nosotros no podemos tener contacto con las comunidades.

Para realizar algún proyecto primero debe ser aprobado por Petroamazonas.

Lo que nosotros realizamos son donaciones de lo que nos piden las distintas comunidades.

Una vez fui a dar una charla sobre el VIH con la comunidad.

De lleno no interactuamos con la comunidad.

2. ¿Cómo maneja su comunicación externa con los medios?

Aquí lo que influye es el factor dinero, nosotros los medios a los que publicamos es por compromiso.

Intentamos mantenernos en bajo perfil.

No realizamos publicidad en medios de comunicación, nuestro mercado es boca a boca.

Las publicaciones que hacemos en medios de comunicación suelen ser en los periódicos del oriente. (Felicitaciones por cantonización, fechas importantes en los campos en los que trabajamos.)

Una vez al año salimos en la revista del Gobierno.

Nos interesa trabajar en Internet y Redes Sociales.

3. ¿Con qué público externo busca interactuar?

Nos gustaría tener más interacción con las familias de los guardias.

Hacer conocer a las familias la organización, los beneficios que tienen los trabajadores.

Mejorar la relación con las familias.

4. ¿Cómo manejan la comunicación con los proveedores?

A mí me interesa lo de los proveedores porque les podemos vender nuestras reglas.

Nos interesa venderles imagen.

Nos gustaría informarles que es Senapro, cuáles son las normas de Senapro.

11.3. Determinación de los problemas comunicacionales

- **Clientes Actuales:** empoderar las relaciones, para mantener relaciones a largo plazo.
- **Medios de Comunicación:** entablar una relación positiva y una buena opinión pública de las labores que realiza la empresa.
- **Comunidad (Quito):** mejorar las relaciones con las personas cercanas a lugar de funcionamiento de la empresa.
- **Proveedores:** potenciar la relación con nuestros proveedores y compartir nuestros Sistemas Gestión para un correcto funcionamiento de la empresa.
- **Empleados (Familia Guardias):** generar sentido de pertenencia y potenciar el conocimiento de los beneficios laborales que tienen.

11.4. Estrategia

Concepto de la campaña



12 AÑOS DE EXCELENCIA SENAPRO

11.5. Justificación

Senapro es una empresa que viene trabajando 12 años en el mercado. En estos 12 años ha logrado expandirse y pasar de 100 empleados a más de 2000. Es una empresa que es muy rigurosa con sus Sistemas de Gestión. Cada proceso es monitoreado. La empresa busca siempre la excelencia, por esto me parece que un concepto que los representa de una manera integral es EXCELENCIA.

EXigencia en cada proceso

CErcanía, confianza y compromiso

La decisión inteligente para su Seguridad

ENcaminados a ser siempre los mejores

Climentado en Sistemas Integrados de Gestión

Acorde a las más altas necesidades

Porque no es una empresa de guardianía, es EXCELENCIA SENAPRO.

11.6. CAMPAÑA 1: CLIENTES ACTUALES

Nombre: 12 JUGADAS INTELIGENTES

Objetivo: Empoderar la relación con nuestros actuales clientes con el fin de mantener una relación a largo plazo.

Estrategia (Fase)	Mensaje	Tácticas	Responsabilidad	Fuente de Verificación
Expectativa	En el ajedrez, como en la vida, la mejor jugada es siempre la que se realiza.	Envió de mailing con la pieza de expectativa a todos nuestros clientes actuales.	Comunicación	Número de personas que abren nuestro mail y lo leen.

Arte:



JUGADAS INTELIGENTES

EN EL AJEDREZ, COMO EN LA VIDA, LA MEJOR JUGADA ES SIEMPRE LA QUE SE REALIZA.



12 años de excelencia SENAPRO

LA ALTERNATIVA INTELIGENTE PARA SU SEGURIDAD

Estrategia (Fase)	Mensaje	Tácticas	Responsabilidad	Fuente de Verificación
Informativa	Webinar Internacional con Elad Hadar. "12 Jugadas Inteligentes" Técnicas Efectivas de Mercadeo a Bajo Costo	Envió de mailing con la invitación exclusiva al webinar y Video Institucion al.	Comunicación	Número de personas que asisten a nuestro webinar.

Arte:



WEBINAR INTERNACIONAL CON ELAD HADAR

TÉCNICAS EFECTIVAS DE MERCADEO A BAJO COSTO



ELAD HADAR

Presidente Ejecutivo
Success Consulting Group Israel
Hubbard College of Administration Israel
Performia Israel

Ha sido reconocido internacionalmente como un consultor experto en invitar y asegurar identidades. Su experiencia brinda una perspectiva única en el mercadeo en-linea. Entregándole a usted los consejos y secretos al día de las herramientas de mercadeo para no solo crear interés en sus clientes, sino también verdadera abundancia y prosperidad para su empresa.

Calidad en la traducción garantizada



12 años de excelencia SENAPRO

WEBINAR GRATUITO PARA NUESTROS CLIENTES

FECHA: 23 DE ENERO 2015
HORA: 7:00 PM

!NO TE LO PIERDAS!

Estrategia (Fase)	Mensaje	Tácticas	Responsabilidad	Fuente de Verificación
Recordación	Jugadas Inteligentes	Envío de Ajedrez de madera con accesorios para el vino.	Comunicación	Número de personas que continúan manteniendo una relación a largo plazo.

Arte:



11.7. CAMPAÑA 2: MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Nombre: 12 AÑOS DE UN COMPROMISO DE VIDA

Objetivo: entablar una relación positiva con los medios de comunicación y una buena opinión pública de las labores que realiza la empresa. Lanzar y potenciar nuestras redes sociales, y lograr free press.

Estrategia (Fase)	Mensaje	Tácticas	Responsabilidad	Fuente de Verificación
Expectativa	En el ajedrez, como en la vida, la mejor jugada es siempre la que se realiza.	Envió de mailing con la pieza de expectativa a todos nuestros clientes actuales.	Comunicación	Número de personas que abren nuestro mail y lo leen.

Arte:

Video Yarina Ecolodge



FACEBOOK:



TWITTER:



Estrategia (Fase)	Mensaje	Tácticas	Responsabilidad	Fuente de Verificación
Informativa	Empresa líder en servicios de Seguridad Física y Vigilancia Privada, viene realizando sus principales operaciones por 12 años en Shushufindi, Lago Agrio y El Coca.	Invitación a periodistas a pasar el feriado de Carnaval en Yarina Ecolodge	Comunicación	Número de personas que confirmen su asistencia.

Arte:

SENAPRO CIA. LTDA.

Empresa líder en servicios de Seguridad Física y Vigilancia Privada, viene realizando sus principales operaciones por 12 años en Shushufindi, Lago Agrio y El Coca.

Para celebrar estos 12 años de trabajar en el hermoso oriente ecuatoriano, invitamos a usted a un recorrido en la Reserva Ecológica Yarina, en el Parque Nacional Yasuni.

El recorrido se lo realizará del Viernes 13 al Domingo 15 de febrero. En donde podrán hacer un recorrido en esta espectacular reserva a orillas del Río Napo, y el día Domingo disfrutarán de un excelente almuerzo en nuestras instalaciones en El Coca.

Yarina
Ecolodge

La Reserva Ecológica YARINA nació hace más de doce años como un programa para enseñar la importancia del cuidado y la conservación de la vida silvestre local y su entorno, hacia las poblaciones indígenas locales, así hoy en día, es considerado uno de los más importantes y mejores centros de rescate de vida silvestre en la amazonia ecuatoriana.

Para nosotros es un compromiso seguir apoyando iniciativas como estas que ayudan a la población, estaremos gustosos de compartir juntos esta experiencia inolvidable.

Para confirmar su participación:
Rodrigo Villacres
026035344 o al mail rvillacres@senapro.com

12 años de excelencia SENAPRO

Estrategia (Fase)	Mensaje	Tácticas	Responsabilidad	Fuente de Verificación
Recordación	Tus notas nos importan	Caja con agenda de post it y video institucional	Comunicación	Número de personas de las que logramos fress press.

Arte:



11.8. CAMPAÑA 3: COMUNIDAD QUITO

Nombre: 12 RAZONES POR LAS QUE SOMOS UNA COMUNIDAD

Objetivo: mejorar las relaciones con las personas cercanas a lugar de funcionamiento de la empresa. Crear relaciones positivas a largo plazo. Fortalecer la opinión pública.

Estrategia (Fase)	Mensaje	Tácticas	Responsabilidad	Fuente de Verificación
Expectativa	Para evitar ataques ...	Posters con consejos para evitar ataques alrededor de la comunidad.	Comunicación	Número de personas que preguntan de que se trata este poster.

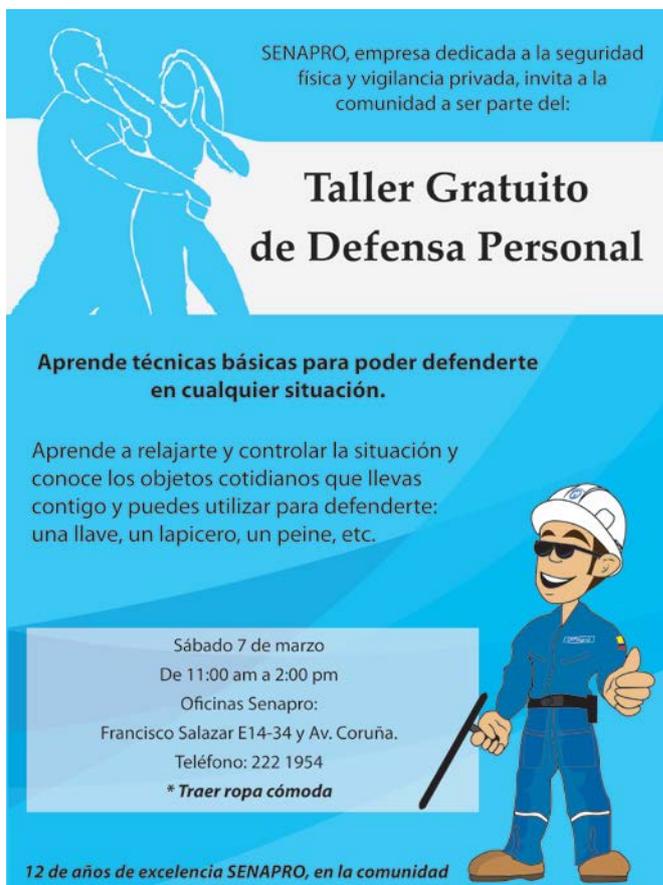
Arte:





Estrategia (Fase)	Mensaje	Tácticas	Responsabilidad	Fuente de Verificación
Informativa	Taller Gratuito de Defensa Personal. 12 años de excelencia SENAPRO, en la comunidad.	Flyers que se entregaran en la comunidad y en las puertas de las casa cercanas.	Comunicación	Número de personas que asisten al taller.

Arte:



Estrategia (Fase)	Mensaje	Tácticas	Responsabilidad	Fuente de Verificación
Recordación	Senapro siempre contigo	Se entregaran llaveros de Senaprito a todas las personas que asistan al taller.	Comunicación	Número de personas que mejoren su percepción de la empresa.

Arte:

11.9. CAMPAÑA 4: PROVEEDORES

Nombre: 12 AÑOS DE TRABAJO CONJUNTO

Objetivo: potenciar la relación con nuestros proveedores y compartir nuestros Sistemas Gestión para un correcto funcionamiento de la empresa.

Estrategia (Fase)	Mensaje	Tácticas	Responsabilidad	Fuente de Verificación
Expectativa	Trabajo conjunto	Se entregarán un kit de esfero y destapador de vino a todos los proveedores de la empresa.	Comunicación	Número de personas que se pregunten de porque les regalamos esto.

Arte:



Estrategia (Fase)	Mensaje	Tácticas	Resp.	Fuente de Verifica.
Informativa	<p>¿Quieres conocer las mejores técnicas para el marketing efectivo de tu empresa?</p> <p>Porque tu crecimiento es el nuestro...</p> <p>12 años de trabajo conjunto, gracias por ser parte de la Excelencia SENAPRO.</p>	<p>Invitación al taller de Marketing y Sistemas de Gestión para todos nuestros proveedores.</p>	<p>Comunicación</p>	<p>Número de personas que asisten al taller.</p>

Arte:

¿Quieres conocer las mejores técnicas para el marketing efectivo de tu empresa?

Porque tu crecimiento es el nuestro, asiste a este taller gratuito solo para nuestros proveedores.

- * Conoce como manejar mejor tu marca
- * Conseguir más clientes satisfechos
- * Mejorar tu productividad

Sistemas de Gestión

Un sistema de gestión es una estructura probada para la gestión y mejora continua de las políticas, los procedimientos y procesos de la organización. La implementación de un sistema de gestión eficaz puede ayudar a:

- * Gestionar los riesgos sociales, medioambientales y financieros
- * Mejorar la efectividad operativa
- * Reducir costos
- * Aumentar la satisfacción de clientes y partes interesadas
- * Proteger la marca y la reputación
- * Lograr mejoras continuas
- * Potenciar la innovación
- * Eliminar las barreras al comercio
- * Aportar claridad al mercado

Sábado 4 de Abril
De 10:00 am a 2:00pm
Oficinas Senapro: Francisco Salazar E14-34 y Av. Coruña
Teléfonos: 2221954

"12 años de trabajo conjunto, gracias por ser parte de la Excelencia SENAPRO."

Estrategia (Fase)	Mensaje	Tácticas	Responsabilidad	Fuente de Verificación
Recordación	Reconocimiento a la alianza.	Se entregarán una botella de vino con la etiqueta de SENAPRO.	Comunicación	Número de personas que reciban la botella y que acojan nuestras normas de Sistemas Integrados de Gestión.

Arte:



11.10. CAMPAÑA 5: FAMILIAS EMPLEADOS (GUARDIAS)

Nombre: LA GRAN FAMILIA SENAPRO – CELEBRA 12 AÑOS JUNTOS

Objetivo: generar sentido de pertenencia y potenciar el conocimiento de los beneficios laborales que tienen.

Estrategia (Fase)	Mensaje	Tácticas	Responsabilidad	Fuente de Verificación
Expectativa	Senapro junto a ti	Se entregarán llaveros de Senaprito a los guardias de la empresa.	Comunicación	Número de guardias que tengan el llavero.

Arte:



Estrategia	Mensaje	Tácticas	Respon.	Fuente de
------------	---------	----------	---------	-----------

(Fase)		Verificación		
Informativa	<p>La Gran Familia SENAPRO</p> <p>Celebramos el Día de la Familia junto a ti.</p>	<p>Se realizará un día familiar, en donde habrá caritas pintadas y servicio de guardería y juegos para los niños. Campeonato de motos y taller de defensa personal para adultos.</p> <p>Adicional cada hora hablaremos de los beneficios de ser parte de SENAPRO.</p>	Comunicación	Número de guardias que asistan con sus familias.

Arte:

LA GRAN FAMILIA SENAPRO

Celebramos el Día de la Familia junto a ti

- CARITAS PINTADAS Y SERVICIO DE GUARDERÍA PARA LOS NIÑOS





- COMPETENCIA DE MOTOS
- TALLER DE DEFENSA PERSONAL

Sábado 16 de Mayo
9:00am-2pm
Lugar de encuentro:
Oficina Central



Estrategia (Fase)	Mensaje	Tácticas	Responsabilidad	Fuente de Verificación
Recordación	Yo me ponga la camiseta SENAPRO	Se entregará camisetas de la gran familia Senapro a todos los asistentes a la tarde familiar.	Comunicación	Número de guardias que asistan con sus familias y utilizan la camiseta.

Arte:



11.11. Cronogramas

CAMPAÑAS	TIEMPO
12 Jugadas Inteligentes	2 meses
12 Años de un compromiso de vida	3 meses
12 Razones por las que somos una comunidad	Cada último sábado del mes (12 sábados)
12 Años de Trabajo Conjunto	3 meses
La Gran Familia Senapro Celebra 12 años juntos	3 meses
Total	1 año

11.12. Presupuesto

Campaña 1: 12 Jugadas Inteligentes

Ítem	Precio
Mailing (Clientes actuales)	\$20
Diseños	\$20
Webinar Elad Hadar	\$200
Caja de ajedrez y accesorios de vino	\$150
Total	\$390

Campaña 2: 12 Años de un compromiso de vida

Ítem	Precio
Mailing	\$20
Diseños	\$20
Estadía Yarina Ecolodge (Auspicio)	\$0
Transporte hasta Yarina Ecolodge	\$750
Alimentación (2 días)	\$300
Caja Post it	\$120
Total	\$1210

Campaña 3: 12 Razones por las que somos una comunidad

Ítem	Precio
Impresiones	\$20
Diseños	\$20
Taller Defensa Personal (x12) un año completo	\$500
Llaveros Senaprito	\$130
Total	\$670

Campaña 4: 12 Años de Trabajo Conjunto

Ítem	Precio
Destapador y esfero	\$160
Impresiones	\$20
Diseños	\$20
Taller de Marketing y Sistemas de Gestión	\$100
Botellas de Vino	\$100
Total	\$400

Campaña 5: La Gran Familia Senapro – Celebra 12 años juntos

Ítem	Precio
Llaveros	\$200
Impresiones	\$20
Diseños	\$20
Caritas Pintadas	\$50
Premio a los ganadores del Campeonato de motos	\$100
Taller de Defensa Personal	\$100
Camisetas	\$200
Refrigerio	\$200
Total	\$890

Presupuesto Total:

CAMPAÑAS	INVERSIÓN
12 Jugadas Inteligentes	\$390
12 Años de un compromiso de vida	\$1210
12 Razones por las que somos una comunidad	\$670
12 Años de Trabajo Conjunto	\$400
La Gran Familia Senapro Celebra 12 años juntos	\$890
Total	\$3560

12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al culminar con la planificación de campañas, tanto internas como externas, podemos concluir que la comunicación organizacional es fundamental en todo tipo de empresas, no solo por la estructura organizacional, sino también por los beneficios a corto, mediano y largo plazo. En el caso de la empresa SENAPRO CIA. LTDA., esta planificación les servirá para mejorar sus procesos, así como para cumplir con los altos estándares de calidad a los que se rigen por sus Sistemas de Gestión. Recomendamos a todas las empresas, hacer una planificación estratégica de comunicación organizacional pues es una herramienta fundamental en el mundo competitivo de nuestros días.

13. REFERENCIAS

- A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility.* (2011). European Commission. Bruselas. Extraído el 24 de Septiembre del 2014 desde <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681>
- Arceo, J.L. (Coord.). (2004). *Las Relaciones Públicas en España*. Madrid, McGraw Hill.
- Brandolini A. y Gonzalez F. (2009). *Comunicación Interna*. La Crujía.
- Cajiga, J. (2007). *El concepto de Responsabilidad Social Empresarial*. Centro Mexicano para la Filantropía. México.
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social Empresarial*. Libro Verde. Bruselas, Bélgica. Julio.
- Comunicación Global. (2014). *Comunicación Externa*. Extraído el 24 de Octubre del 2014 desde <http://www.cglobal.com.ar/servicios/20comunicacion-institucional/comunicacion-externa/>
- Capriotti, P. (1992). *La imagen de La Empresa: estrategia para una comunicación integrada*. Barcelona: Consejo superior de Relaciones Publicas de España
- Correa, E. (2010). *Comunicación: lobby y asuntos públicos*. Cuaderno 33. Centro de Estudios en Diseño y Comunicación: pp. 101-110.
- Coslada, C. (2002). *Los medios de comunicación como generaciones de imagen corporativa: los públicos internos*. Universidad de Navarra. Facultad de Comunicación. Comunicación y Sociedad. Vol.2.
- Costa, J. (1999). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. La Crujía. 4ta edición.

Costa, J. (2001). *Master Dir.Com.: Los profesores tienen la palabra*. Grupo Editorial Design.

Costa, J. (2010). *El impulsor del DirCom*. Revista Imagen y Comunicación. Extraído el 30 de Octubre del 2014 desde http://www.comunicacionorganizational.com/downloads/Revista_Imagen_y%20Comunicacion_No3_Joan_Costa.pdf

Crespo, E. García, S. Valverde, J. (2012). Comunicación Comercial. Extraído el 22 de Octubre del 2014 desde [http://marketing.ugr.es/plataforma/info/CCOM%20\[DCE\].pdf](http://marketing.ugr.es/plataforma/info/CCOM%20[DCE].pdf)

Department for International Development. (1997). *Working with the media in conflicts and other emergencies*. Rwanda. pp. 70.

Eguizábal, R. (2012). Teoría de la Publicidad. Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad. Extraído el 23 de Octubre del 2014 desde <http://pendientedemigracion.ucm.es/centros/cont/descargas/documento4952.pdf>

Espinosa, R. (2014). Cómo definir misión, visión y valores, en la empresa. Extraído el 24 de Octubre del 2014 desde <http://robertoepinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>

Ferro, X. (2012). Funciones de la Publicidad. Clase presencial. Universidad San Francisco de Quito.

Fontrodona, J., Guillén, M. y Rodríguez, A. (1998). *La ética que necesita la empresa*. Unión Editorial.

Ginebra, B. P. Díaz, E. (2005). *Responsabilidad Social Empresarial: Alcances y Potencialidades en Materia Laboral*. Gobierno de Chile. Departamento de Estudios. Dirección del Trabajo. Santiago.

Grunig y Hunt. (2000). *Dirección de Relaciones Públicas*. Madrid, Gestión.

- Hernández, F. (2012). *El valor de tu marca*. KPMG. Investigación. México.
Extraído de
<http://www.kpmg.com/mx/es/issuesandinsights/articlespublications/paginas/ao-el-valor-de-tu-marca.aspx>
- Insight Business Consulting. (2008). *Comunicación Comercial*. Extraído el 22 de Octubre del 2014 desde
http://insightconsulting.com.mx/main/page_comunicacin_comercial.html
- Kotler, P. Armstrong, G. Saunders, J. Wong, V. (2002). *Principles of Marketing*. Essex. 3ra edición.
- Mazzola, C. (2002). *Comunicación ascendente: el buzón de sugerencias para comunicación interna*. GestioPolis.
- McGraw-Hill. (2014). *La Comunicación no verbal*. Extraído el 25 de Octubre del 2014 desde <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448175743.pdf>
- Mouriz, J. (2009). *Un repaso al concepto de imagen corporativa*. Extraído de <http://mouriz.wordpress.com/2009/09/27/un-repaso-al-concepto-de-imagen-corporativa/>
- Núñez, G. (2003). *La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible*. United Nations Publications. Vol. 72.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de Comunicación*. Editorial Dykinson. 2da edición.
Extraído el 28 de Octubre del 2014 desde
<http://www.galeon.com/anacoello/parte1lib3.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo. (2006). *Iniciativa InFocus sobre responsabilidad social de la empresa*. Consejo de Administración.
- Prado, A. Flores, J. Pratt, L. Ogliastri, E. (2004). *Marco lógico y conceptual del modelo de responsabilidad social empresarial para Costa Rica*. INCAE, Costa Rica.
- Ritter, M. (2004). *Imagen y reputación*. La Crujía Ediciones.

- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. La Crujía Ediciones.
- Rodríguez, A. (2007). *Estrategias y Técnicas de Comunicación: Una visión integrada en el marketing*. UOC Editorial.
- Rodríguez Del Bosque, I. y Ballina, J. (1998). *Comunicación comercial: conceptos y aplicaciones*. Ed. Cívitas. 2ª edición.
- Rodríguez, E. (2010). *El caso de Nestlé: Otro fracaso de Relaciones Públicas en redes sociales*. Extraído el 3 de febrero del 2013 de <http://www.internetadvantage.es/blog/marketing-social/el-caso-nestle-otro-fracaso-relaciones-publicas-en-redes-sociales/>
- Saló, N. (2007). *La Comunicación Interna, instrumento fundamental de la función directiva*. Barcelona Management Review. Barcelona
- Solano, L. (2008). *Patrocinio y Mecenazgo: instrumentos de responsabilidad social corporativa*. Ed. Fragua. Madrid.
- Suárez, A. (ed.) (2008). *Auditoría de Comunicación*. La Crujía.
- Universidad Nacional de Tres de Febrero. (2012). *Teoría de la Comunicación*. Extraído el 29 de Octubre del 2014 desde <http://loginbp.untrefvirtual.edu.ar/archivos/repositorio/1000/1170/html/Unidad1/archivos/pdf/unidad1.pdf>
- Varela, G. Salinero, J. Sevilla, C. Lemus, F. (2003). *Habilidades de Comunicación*. Organismo Autónomo para el Desarrollo Local Excma. Diputación Provincial de Cáceres. Extraído el 29 de Octubre del 2014 desde <http://dl.dip-caceres.es/guias/GuiaLUCES/es/Creditos/Creditos.htm>
- Villafañe, J. (2008). *La Buena reputación*. Ediciones Pirámide, S.A. Primera edición.
- Wilcox, D. et all. (2006). *Relaciones Públicas, estrategias y tácticas*. Ed. Pearson. Madrid-España. pp. 3-17.

ANEXO A: MODELO DE ENCUESTA AUDITORÍA

Evaluación de Comunicación

Ayúdenos a mejorar

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para evaluar el nivel de comunicación en la empresa.

Sus respuestas serán tratadas de forma **CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA** y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de ayudarnos a mejorar.

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

Esta encuesta dura aproximadamente 10 minutos.

1. Conoce Ud., ¿Cuál es la misión de SENAPRO CIA. LTDA.?

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 SENAPRO CIA. LTDA.

a) Ofrecer servicios de Seguridad Integral dispuesta a asegurar y mejorar la calidad de vida de nuestros clientes en su ambiente laboral que nos permita alcanzar a ser la primera opción en el mercado nacional.

b) Desarrollar una empresa de primer nivel en el campo de la Seguridad Integral, a fin de asegurar y mejorar la calidad de vida de nuestros clientes en su medio familiar como laboral que nos permita alcanzar sitios en el mercado nacional, regional y en un futuro mediano internacional.

c) Generar seguridad y mejorar la calidad de vida de nuestros clientes mediante la implementación de servicios de Seguridad Integral logrando alcanzar sitios en el mercado nacional, regional y en un futuro mediano internacional.

d) Ninguna de las anteriores _____

3. De la siguiente lista de valores, ¿Cuáles son los tres que mejor identifican a SENAPRO CIA. LTDA.?

- | | | | |
|---------------------|-------|---------------|-------|
| a) Honestidad | _____ | f) Servicio | _____ |
| b) Responsabilidad | _____ | h) Compromiso | _____ |
| c) Confianza | _____ | i) Liderazgo | _____ |
| d) Eficacia | _____ | | |
| j) Actitud positiva | _____ | | |

4. Marque los colores corporativos de SENAPRO CIA. LTDA.

- | | | | |
|----------|-------|-------------|-------|
| a) Negro | _____ | d) Amarillo | _____ |
| b) Gris | _____ | e) Blanco | _____ |
| c) Azul | _____ | f) Rojo | _____ |

5. De las siguientes opciones. Señale con una X, el símbolo correcto de SENAPRO. CIA. LTDA







6. Señale las 3 herramientas de comunicación principales por las cuales Usted se informa diariamente sobre el trabajo en SENAPRO CIA. LTDA.

- a) Intranet _____
- b) Llamadas _____
- c) Reuniones departamentales _____
- d) Rumores _____
- e) Cartelera _____

7. Califique -encerrando dentro de un círculo- las siguientes herramientas de comunicación según su grado de eficacia. (Siendo, 1 muy malo y 5 excelente)

- a) Intranet 1 2 3 4 5
- b) Cartelera 1 2 3 4 5
- c) Reuniones personales 1 2 3 4 5
- d) Rumores 1 2 3 4 5
- e) Medios de comunicación 1 2 3 4 5
- f) Circulares 1 2 3 4 5
- g) Vía telefónica 1 2 3 4 5

8. De las siguientes opciones que posee su sistema de correos, ¿cuál es la que más utiliza? Señale 2

- a) Correo _____
- b) Calendario _____
- c) Contactos _____
- d) Tareas _____
- e) Notas _____

9. Qué tipo de correos electrónicos son los que más recibe **diariamente**. Señale 2.

- a) Temas referentes al trabajo _____
- b) Monitoreo _____
- c) Cadenas _____
- d) Gerencia de SENAPRO _____
- e) Subgerencia de SENAPRO _____
- f) De compañeros de trabajo _____

10. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir sobre SENAPRO CIA. LTDA., para que se incluyan en las herramientas de comunicación? Señale 3.

- a) Información sobre la empresa _____
- b) Sociales (cumpleaños, buenas noticias) _____
- c) Responsabilidad Social _____
- d) Proyectos Nuevos _____
- e) Nuevas cuentas o clientes _____
- f) Talleres, seminarios, etc. _____

11. Por favor, puntúe su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre **jefe o superior inmediato**: (poner nombre de su superior): _____

SI NO

Me ayuda cuando lo necesito

Conoce bien mi trabajo

Me evalúa de forma justa

Se preocupa en escucharme

Está dispuesto a promocionarme

Me exige de forma razonable

12. Por favor, puntúe su grado de acuerdo/descuerdo con las siguientes afirmaciones sobre las **habilidades y competencia de su jefe o superior inmediato (poner nombre de su superior)**: _____

SI

NO

Sabe escuchar

Da buen ejemplo

Organiza de forma efectiva tanto planes como recursos

Identifica los objetivos en su área de forma clara

Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos

Motiva a su equipo para que mejoren sus habilidades y conocimientos.

Motiva a su equipo para conseguir o mejorar los objetivos

Toma decisiones de forma eficaz

Comunica de forma clara y efectiva

Demuestra dotes de liderazgo

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

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

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

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

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

No Sí

17 ¿A quién le ha hecho usted la sugerencia?

- Superior inmediato
 Gerencia
 Recursos humanos /personal
 Otro (Por favor especifique)

18 ¿Qué tan satisfecho quedó usted con la respuesta?

Completamente satisfecho Satisfecho Insatisfecho Completamente insatisfecho

19 Marque con una X, aquella posición que mejor califique la información oficial emitida por SENAPRO CIA. LTDA.

	SI	NO
Actualizada		
Oportuna		
Precisa		
Necesaria		
Suficiente		
Fiable		

20 Señale 3 palabras que mejor describan su trabajo

- | | | | |
|------------------|-----|---------------------|-----|
| a) Fácil | ___ | f) Interesante | ___ |
| b) Técnico | ___ | g) Rutinario | ___ |
| c) Aburrido | ___ | h) Sin perspectivas | ___ |
| d) Satisfactorio | ___ | i) Cansado | ___ |
| e) Seguro | ___ | j) Motivante | ___ |

21 Señale los aspectos que Ud. considera son fundamentales en un lugar de trabajo (Escoja 2).

- | | |
|-----------------------|-----|
| a) Organización | ___ |
| b) Efectividad | ___ |
| c) Severidad | ___ |
| d) Honestidad | ___ |
| e) Relaciones humanas | ___ |

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

Muchas gracias por su opinión.

Queremos hacer de esta empresa un excelente lugar de trabajo.

ANEXO B: PLAN DE AUDITORÍA

Auditoría de Comunicación

SENAPRO CIA. LTDA.

La presente Auditoría de Comunicación a la empresa SENAPRO CIA. LTDA., se realizó bajo el siguiente Plan de Auditoría.

Organización: SENAPRO CIA. LTDA. Dirección: Francisco Salazar E14-34 y Av. Coruña

Fecha de auditoría: miércoles 15 de octubre del 2014 / viernes 17 de octubre del 2014

Auditor Líder: Koya Shugulí

Auditor: Elizabeth Rodríguez

Guías de la auditoría: Marcelo Cordero – Víctor Burneo

Auditoría de Comunicación

Horario	Responsables de la auditoría	Participantes de la auditoría	Proceso sujeto a la planificación de auditoría
10:45 - 11:00	Koya Shugulí – Elizabeth Rodríguez	Diálogo inicial, presentación, visita guiada	
11:00 – 11:30	Koya Shugulí – Elizabeth Rodríguez	RAD (Representantes de la Alta Dirección) - Gerente General - Presidente - Asistente externo de Gerencia	Entrevistas personales con cada uno de los representantes del RAD. La entrevista se realizará en las instalaciones de la empresa, durará alrededor de 10 minutos con cada uno de los representantes y las preguntas guía de la entrevista son las mismas para las 3 personas. Adjuntamos al presente mail las preguntas guía de la entrevista.
11:31 –	Koya Shugulí –	- Jefe de Recursos	Se realizará un focus group con

12:00	Elizabeth Rodríguez	<p>Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contador General - Jefe Unidad de S.S.O - Trabajadora Social - Tres empleados adicionales escogidos por la empresa 	<p>estas 7 personas con el fin de medir diferentes aspectos de comunicación dentro de la empresa.</p> <p>El focus group será guiado por nuestras auditoras.</p> <p>Las preguntas guías para el focus group se adjuntaran al presente escrito.</p> <p>El focus group es confidencial y sus resultados son generales, se mantendrá el anonimato de las opiniones vertidas en el mismo con el fin de garantizar la completa transparencia del procedimiento.</p>
12:01 – 1:00	Koya Shugulí – Elizabeth Rodríguez	<ul style="list-style-type: none"> - Empleados de la oficina - Empleados en campo 	<p>Se realizará una encuesta dirigida a todos los empleados de la empresa (17) en total, la encuesta trata sobre diferentes temas de comunicación dentro de la empresa.</p> <p>La misma encuesta se enviará mediante correo electrónico a todos los empleados de campo de la empresa (2786) con el fin de sacar una muestra relevante para esta auditoría.</p> <p>Adjuntamos al presente mail las preguntas de la encuesta que se realizará a todos los empleados.</p>
1:00 – 1:15	Koya Shugulí –	Registro de datos, preparación para la reunión de final	

	Elizabeth Rodríguez	
1:15 – 1:30	Koya Shugulí – Elizabeth Rodríguez	Diálogo final

Autor: Koya Shugulí Elizabeth Rodríguez	Fecha / Firma elaborado: 2014/10/15 Fecha / Firma revisado: (Área Técnica): 2014/10/15
--	---