

Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

**Campañas de Comunicación Globales para la empresa DHL Global
Forwarding**

Patricio Martín Armas

Gustavo Cusot, M.A., Director de Trabajo de Titulación

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

Quito, 13 de mayo de 2015

Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

HOJA DE APROBACION DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Campañas de Comunicación Globales para la empresa DHL Global Forwarding

PATRICIO MARTÍN ARMAS

Gustavo Cusot, M.A.

Director de Trabajo de Titulación

.....

Hugo Burgos, Ph. D.

Decano del Colegio de Comunicación
y Artes Contemporáneas

.....

Quito, 11 de mayo de 2015

© 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: Patricio Martín Armas

C. I.: 1716485030

Fecha: 13 de mayo de 2015

DEDICATORIA

Dedico este Trabajo de Titulación a mis padres por confiar en cada paso de mi carrera y apoyarme a salir adelante con su comprensión, tiempo y ayuda.

A Alejandra Almeida Sáenz por motivarme y ser mi compañera de proyectos y de vida durante los cuatro años de universidad; por enseñarme a encontrar paz en cada proceso.

A Gustavo Cusot, por brindarme oportunidades para crecer como persona y profesionalmente durante toda mi carrera.

AGRADECIMIENTOS

A Alejandra Almeida Sáenz por brindarme tranquilidad y amor en los momentos más difíciles y a mi familia por apoyarme en cada paso de mi carrera y confiar en mi trabajo.

RESUMEN

El siguiente Trabajo de Titulación pretende explicar los conceptos de la Comunicación como un área de estudio profesional para aplicarla a las organizaciones y empresas en la sociedad, basado en varios autores reconocidos y relevantes en el tema, estudiados a lo largo de la carrera de Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas en la Universidad San Francisco de Quito; mediante la implementación de la Comunicación Organizacional que determina la función de una empresa con relación a lo que ésta representa en el entorno y la percepción que el entorno tiene sobre esta. A esto se lo conoce como Identidad Corporativa, Imagen Empresarial y a largo plazo Reputación Empresarial. Por último, el siguiente estudio explica el método para conocer el estado de la comunicación dentro de una empresa a lo que conocemos como Auditoría de Comunicación Interna que conlleva a propuestas de cambios y campañas comunicacionales para un mejor desarrollo de la empresa como tal; y dar paso a la Comunicación Global: Comercial e Institucional que va dirigida al entorno donde se desarrolla la empresa y la importancia de mantener una relación a largo plazo con los stakeholders de la misma. En esta ocasión, el método Auditoría de Comunicación será desarrollado en la empresa DHL Global Forwarding.

ABSTRACT

The following Degree Work aims to explain the concepts of communication as an area of study to apply in professional organizations and companies in society, based on several recognized and relevant authors on the subject, studied and applied throughout the profession Organizational Communication and Public Relations at Universidad San Francisco de Quito; by implementing Organizational Communication that determines the principal objective of a company in relation to what it represents in its environment and the perception that its environment has of it. This is known as Corporate Identity, Corporate Image and, at long term, Corporate Reputation. Finally, the following study explains the method to determine the actual situation of communication within a company, which is known as Internal Communication Audit leading to proposals for change by implementing communication campaigns for better development of the company. Later, start with the Global Communication, Commercial and Institutional which is directed to the company's environment and the importance of maintaining a long-term relationship with its stakeholders. On this occasion, the communication audit method will be developed in the company DHL Global Forwarding in Ecuador.

TABLA DEÑ CONTENIDOS

RESUMEN.....	7
ABSTRACT.....	8
INTRODUCCIÓN.....	10
REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	11
METODOLOGÍA.....	30
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	34
CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN.....	71
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	93
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	95

INTRODUCCIÓN

La comunicación es un proceso natural de los seres humanos que ha estado presente durante toda la historia. Desde los grandes pensadores de la edad media, las ideologías antiguas, las civilizaciones e imperios, las primeras fábricas, las primeras campañas, etc. han elaborado un mensaje, enviado a un público específico para cumplir con ciertas metas y objetivos, y luego obtener una retroalimentación que permite continuar con este proceso conocido como la comunicación. Por esta razón, la comunicación en el siglo XXI se ha convertido en un estudio profesional que puede ser aplicado en todo tipo de trabajo administrativo en la sociedad. Pues según Joan Costa (2010, p. 36) “el centro nuclear de las relaciones en nuestra sociedad son cada vez más las empresas, cuyas acciones e interacciones inciden de modo determinante en el entorno material, socioeconómico y cultural”. Ante esto, la Comunicación Organizacional es una gestión práctica que se encarga de facilitar el proceso de difusión y recepción de mensajes dentro de una empresa y hacia su exterior. Una de sus principales ramas es la Comunicación Interna, la cual mejora el desempeño laboral de cada área de trabajo en una organización porque genera un vínculo entre la empresa y los empleados, facilita la gestión administrativa, garantiza la satisfacción empresarial del personal y construye los mensajes que son emitidos a los públicos externos.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Teoría de la Comunicación:

“La Teoría de la Comunicación estudia la capacidad que poseen algunos seres vivos de relacionarse entre sí intercambiando información” (Serrano, et al. 1982, p. 18). Es un proceso que se da entre dos o más personas por lo que se trata de una interacción en la que las distintas personas involucradas juegan distintos roles que facilitan este proceso. Por un lado, existe el emisor, quien emite un mensaje a través de un canal hacia un receptor, quien recibe el mensaje y genera una retroalimentación para comenzar de nuevo el proceso.

No obstante, la formación del mensaje en el emisor y la recepción del contenido en el receptor también dependen de un proceso interno sistemático. Pues, la persona modifica un objeto mediante la percepción y lo interpreta en su mente, vinculándolo con su experiencia, a través de la sensación para generar un mensaje. Luego expresa su mensaje por medio de sus cinco sentidos que representan los canales de comunicación en las personas y lo envía hacia un receptor. Este mensaje es recibido por el público o receptor, generando un estímulo que capta su atención, quien realiza el mismo proceso interno para entender el mensaje y luego pasar a ser el emisor para comenzar de nuevo el proceso mediante una retroalimentación (Serrano, et al. 1982, p. 20).

De esta manera contemplamos a la comunicación como un proceso complejo que depende de la existencia de todos los factores, mencionados anteriormente, para que pueda ser ejecutado; y como un sistema, porque todas sus fases están interconectadas para lograr su objetivo principal, y, abierto ya que permite la entrada de diferentes elementos facilitadores o inhibidores de este proceso.

Además, la comunicación funciona a través del lenguaje, el cual se elabora por un conjunto de códigos determinados en un mismo espacio (Serrano, et al. 1984, p. 32). Es decir, el lenguaje se genera a través de la cultura dentro de una sociedad y se controla a través de los valores sesgados o regulados dentro de un sistema o contexto en común. En adición, se generan los códigos o significados que son inherentes a una cultura específica y estos forman el idioma que es la base principal de la comunicación dentro de un entorno. A partir de esto, los humanos han adoptado a la comunicación como una reacción o costumbre natural que ha compuesto cada uno de los ámbitos sociológicos durante la historia. Pues la comunicación ha sido el medio por el cual se ha transmitido las diferentes ideologías o sucesos históricos culturales, sociales y políticos que han ido marcando el contexto donde se desarrollan todas las teorías relevantes para este estudio.

Sin embargo, también existe la comunicación no verbal que es “el conjunto de signos (movimientos, olores, expresiones del rostro, etc.) mucho más complejos que el lenguaje humano y con mayor contenido en cuanto a lo que expresamos tanto voluntaria como involuntariamente” (Formanet, 1998, p. 1). Para los profesionales en la comunicación, la comunicación no verbal es una herramienta de gran valor que nos permite enviar correctamente un mensaje al público, nos permite generar una conexión emotiva con el receptor y nos permite establecer relaciones con otros profesionales.

Cuando comunicamos ante un público “reconocemos que producimos y recibimos una cantidad muy grande de mensajes que no vienen expresados en palabras” (Pease, S.F. p. 3) a estos los conocemos como mensajes no verbales, que van desde nuestra imagen, tono de voz, gestos y expresiones, hasta nuestra ubicación temporal y espacial. Pues evidentemente la comunicación no verbal es inevitable sucede todo el tiempo y a todas las personas y es hasta más fácil de percibir, por los receptores, que la comunicación verbal;

debido a que la comunicación no verbal tiene más significados y por ende generan más estímulos a las personas.

Por otro lado existe la Cinesis, la cual permite al comunicador generar una conexión emotiva con el receptor. Pues esta “expresa la actitud de las personas en relación a su entorno” (García, 2012, p. 14). Esto quiere decir que tan solo con un movimiento o postura corporal nuestro público puede recibir un mensaje acompañado de una sensación que puede influenciar en la percepción final que tiene sobre aquella persona y en la decodificación del contenido del mensaje.

En complemento, a través del contenido de los mensajes, la comunicación tiene diferentes funciones hacia sus receptores para lograr diferentes reacciones al momento de retroalimentar. Dentro de estas tenemos la función referencial, que informa hechos reales al receptor; función emotiva, mensaje con afectividad genera emoción en el receptor; función apelativa, involucra al destinatario en el mensaje de forma activa; función poética, convierte al mensaje en algo estético; función metalingüística, explica términos conceptuales al receptor; función fática, interrumpe el proceso de comunicación e inicia uno nuevo; y función bárdica, que deforma el contenido del mensaje (Serrano, et al. 1982, p. 33).

Consecuentemente, los profesionales en comunicación han logrado controlar todas las funciones del lenguaje para manejar y organizar a sus distintos públicos. Pues mediante la comunicación las personas pueden generar entornos para distintos públicos y distintos intereses, que estén constantemente emitiendo mensajes.

A través del uso de la información, que según Jorge Uscatesco (S.F., p. 54) “es el elemento motor en el factor condicionante de la comunicación humana... se ha convertido en actividad dominante y absorbente de las energías y la conciencia del individuo” (Uscatesco, S.F. p. 55) se puede lograr cambios en grupos objetivos. Pues la información es la fuente de

los mensajes dentro de la comunicación y ésta ejerce un poder sobre la sociedad, masas, grupos, etc. donde quiera que sea expuesta. Mientras más información se obtenga sobre un tema, más se acerca el emisor a la verdad; y precisamente a través del conocimiento de la verdad se puede influenciar sobre un grupo, receptor o público específico para determinar un orden que afecta al comportamiento de los individuos en conjunto. La información dentro de las empresas y organizaciones es el principal motor para ejecutar las acciones laborales cotidianas, por esto su difusión debe ser estratégica y acertada para que facilite el funcionamiento global de los distintos módulos o áreas de trabajo.

Comunicación Organizacional:

“La propaganda es la primera figura que doctrinalmente se ha desarrollado en este siglo como un modo de explicar lo que hoy conocemos por comunicación institucional” (Gomez, 2007, p. 131). Desde la Primera Guerra Mundial, y en los años siguientes, la propaganda fue la herramienta utilizada por un grupo específico para informar y ejercer el control social para el propio beneficio de dicho grupo, mediante el posicionamiento de un tipo específico de información en la mente de los distintos públicos para promover las tomas de decisiones correctas en relación a los objetivos del grupo principal emisor o la entidad representada (Gomez, 2007, p. 131).

Precisamente la Comunicación Organizacional Interna hoy en día busca transmitir información, controlada por un grupo, hacia toda la empresa para mantener un control u organización del personal y de toda la información que se emite hacia el público interno para lograr generar imágenes o percepciones sobre la organización; y de esta forma comprometer al personal de una empresa con la filosofía y objetivos de la misma (Gomez, 2007, p. 131).

Pero la Comunicación Interna nace de la Comunicación Organizacional. Partiendo de la Teoría General de Sistemas la cual propone que: “la empresa es un ente organizado, total,

complejo, perseguidor de fines intencionales igualmente complejos y, sobre todo, abierto a un entorno del cual depende” (Torv, 2003, p. 240); la Comunicació Organizacional es el instrumento que permite poner en común todas las relaciones internas o interdepartamentales de una empresa para que funcionen en armonía y por ende cumplan con cada una de sus funciones específicas que facilitan la misión y visión de la empresa. Al mismo tiempo, es el instrumento que se encarga de generar y mantener una relación con el entorno general de la empresa para obtener una aceptación en el mismo y establecerse en el mercado (Torv, 2003, pp. 240-246).

Para complementar lo anterior, según Joan Costa (S.F., pp. 143-145) existen “dos modos de concebir el funcionamiento de la empresa... modular o taylorista, y holístico o sistemático” (Costa, S.F. pp. 143-145). La concepción modular propone que la empresa trabaja como un grupo de varios módulos que funcionan independientemente los unos de otros; esperando a que cada uno haga bien su trabajo. Por otro lado, la concepción holística propone que la empresa funciona como un todo, cada una de sus áreas se integran entre sí para formar una estructura uniforme con reglas y actitudes similares.

A raíz de esto, la misión de la Comunicación Organizacional es justamente integrar a todos los módulos de una empresa y contemplarlas como un sistema interconectado a través de la comunicación, para que logren en conjunto trabajo eficaz y puedan fluir libremente durante sus funciones, para cumplir con la única meta de la empresa. La constante comunicación entre los distintos módulos permite un abundante conocimiento y un ambiente laboral óptimo que facilita el seguimiento de las diferentes actividades laborales departamentales para su respectivo complemento por parte de otras (Costa, S.F. pp. 143-145).

Pero la lógica de la existencia de la Comunicación en las organizaciones y en las empresas, según Olivia Morales (2006, pp. 115-116), nace en la razón de ser de las mismas: vender o generar impacto. Los productos, beneficios o ideas se comunican, se diferencian, se posicionan y dejan su esencia frente a un grupo de consumidores, asistentes o público. Para poder generar cada uno de los propósitos que tienen las empresas y las organizaciones deben hablar el mismo idioma que su público específico de personas al que se dirigen; la comunicación es la única forma de hacerlo. En cualquier lugar, ya sea dentro o fuera de la empresa, se debe generar este vínculo por medio de la comunicación para poder obtener los resultados esperados.

Dentro de una organización o empresa, el personal son sus principales clientes, la comunicación debe motivar a sus empleados a trabajar por algo más allá que su interés económico, de lo contrario las “organizaciones serían mucho menos efectivas en todo el mundo” (Morales, 2006, p. 116).

Para esto debe utilizar su mismo lenguaje y enfocarse en su contexto o entorno de tal forma que cada miembro de la organización encuentre un equilibrio entre su rol dentro de la empresa y su rol fuera de la misma hasta lograr un bienestar que le permita crecer en su entorno y sentirse identificado con su lugar de trabajo.

Comunicación Interna:

De esta forma nace la Comunicación Interna que es “una herramienta de gestión... su prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, el personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo” (Brandolini y Gonzalez, 2009, p. 25).

Pues su principal misión es generar un ambiente o un entorno laboral que sea coherente con la filosofía de una empresa y que permita el involucramiento y compromiso de su público interno; para esto la comunicación interna genera la identidad corporativa de una empresa, los canales de comunicación para cada área laboral, las herramientas de comunicación y evalúa el funcionamiento de la gestión comunicativa en todo el personal (Brandolini y Gonzales, 2009, p. 29).

La Comunicación Interna logra establecer un alto nivel de confianza entre los colaboradores y líderes de una organización por medio de la difusión de información que permite un total conocimiento sobre el desarrollo y desempeño de la empresa que les representa. Además, vela por la comprensión total de las metas y objetivos estratégicos de la dirección de la empresa para que su aporte sea más efectivo y sencillo (Brandolini y Gonzalez, 2009, p. 29.)

Cuando la Comunicación Interna ha sido establecida dentro de una organización puede ser utilizada por diferentes públicos de la empresa ya que todos se convierten en emisores en el las actividades laborales cotidianas (Brandolini y Gonzalez, 2009, p. 30). Por un lado la alta dirección, que “apuntan a potenciar procesos productivos, sociales y económicos” (Brandolini, 2009, p. 30) que agranda o completa los objetivos principales de la empresa para lograr la participación de los empleados en su propia estrategia; los mandos medios, para fomentar el trabajo en equipo a través de procedimientos puntuales, tareas y responsabilidades directas, además de ser herramientas de comunicación para difundir la información que viene de la gerencia; y el público en general, para sentirse integrados dentro del ambiente laboral y sentirse escuchados por la altos mandos o detectar fallas dentro del proceso productivo.

Identidad Corporativa:

“Etimológicamente, el término “identidad” viene de ídem, que significa “idéntico a mí mismo”. La identidad de cosas, personas y organizaciones se define por medio de tres parámetros: qué es (o quién es), qué hace (o para qué sirve) y dónde está (lugar u origen)” (Ritter, 2008, p. 127). La Identidad Corporativa de una empresa contiene un conjunto de rasgos físicos y culturales que la representan y la diferencian de cualquier otra, definen su función y recuerdan su lugar.

Dentro de los rasgos físicos encontramos al logotipo e isotipo, que es el símbolo gráfico que representa a la empresa; tipografía, que es el tipo de letra o caracteres para uso oficial de cualquier comunicado de la empresa a nivel interno como externo; colores corporativos, que son las gamas únicas de colores, con relevancia al logotipo, que brindan uniformidad a la empresa.

Por otro lado, los rasgos culturales son la misión, que es la razón de ser de la organización; la visión, que responde a lo que quiere llegar a ser o lo que quiere lograr; los objetivos corporativos, que son los pasos motivadores a seguir para lograr la misión; los valores institucionales, que son las formas de comportamiento interno para ejecutar cada actividad laboral; la filosofía empresarial, que responde a lo que la empresa piensa y cómo actúa frente a situaciones específicas y la cultura organizacional, que representa el ambiente laboral y todos sus comportamientos únicos internos a través de la cohesión social.

Sin embargo la Cultura Organizacional según Michael Ritter (2008, p. 54) no es un factor que se puede entender y explicar a simple vista como los otros rasgos que componen la Identidad Corporativa. Pues “las organizaciones que son expresión de una realidad cultural, están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y lo tecnológico” (Ritter, 2008, p. 54).

Para entender la cultura se debe entender el contexto cultural del personal interno de la empresa como tal y buscar una la mejor forma estratégica de armonizarlo con los sucesos cotidianos que se dan dentro de la empresa para construir una cultura organizacional de manera global e integral que genere un buen ambiente laboral (Ritter, 2008, p. 54). En este sentido, la dirección de la empresa, o el comunicador profesional, debe construir un entorno interno donde los empleados “expandan continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejoras los modelos mentales compartidos” (Ritter, 2008, p. 54).

De esta forma lograr la adaptación del personal a los cambios de su entorno mediante el aprendizaje, por el cual puedan procesar la información nueva disponible, utilizarla a su favor para lograr los objetivos de negocio gerenciales y organizar la información que se genera a través del rumor para que no afecte en sus actividades. “Las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a un constante aprendizaje. Esto implica generar condiciones para mantener un aprendizaje continuo y enmarcarlas como el activo fundamental de la organización” (Ritter, 2008, p. 54).

En adición, los canales y herramientas de comunicación son otras de las funciones estratégicas de la Comunicación Interna para cumplir con sus objetivos e integrar a todas las áreas de la organización de una forma personalizada. “A través de la aplicación de estas herramientas, la empresa intenta satisfacer a las distintas necesidades de comunicación y además modificar positivamente la actitud de los distintos públicos de interés” (Saló, S.F. p. 38).

También permitir y facilitar el flujo de difusión de información para el conocimiento óptimo y general de todos los miembros de la empresa y promover su trabajo. Las herramientas de comunicación a su vez modifican la comunicación entre colaboradores y

líderes, ya que por medio de la creación de herramientas de comunicación se puede lograr diferentes canales de difusión de mensajes entre el personal; como es el caso del canal horizontal que permite la comunicación entre unidades dentro de la empresa facilitando el entendimiento de mensajes directos; el canal vertical descendiente, que permite una comunicación del líder hacia el colaborador y provoca que la información descienda en cascada y el canal vertical ascendiente, que permite una comunicación de colaborador a líder de forma que todos formen parte o aporten al cambio.

Cuando se determina el tipo de canales de comunicación que existen dentro de una empresa se puede generar herramientas de comunicación más eficientes y eficaces que respondan a las necesidades de cada departamento de la empresa o a los líderes de área. De igual forma se puede prever el éxito de una campaña de comunicación próxima a realizarse.

La Auditoría de Comunicación Interna:

Luego, la Comunicación Interna propone un método conocido como Diagnóstico o Auditoría de comunicación. “Una Auditoría es un procedimiento que permite describir y analizar las comunicaciones de una institución” (Suarez, 2008, p. 61). Su primer paso es conocer la Identidad de una empresa, sus herramientas de comunicación y su ambiente laboral. Para luego evaluarlos a través de una investigación cualitativa, a través de entrevistas a profundidad, focus group y observación etnográfica; y cuantitativa, a través de encuestas, hacia una muestra o hacia todo el personal de la organización.

Un Diagnóstico, como su nombre lo indica, permite a la gerencia encontrar los aspectos negativos o los problemas que dificultan la gestión comunicativa de una empresa a nivel de herramientas de comunicación, identidad y ambiente laboral que luego son

representados a través de datos estadísticos medibles y conclusiones cualitativas empresariales para plantear soluciones o recomendaciones a partir de estos.

Sucesivamente se desarrollan campañas de comunicación globales que contrarrestan la existencia previa de dichos conflictos o problemas comunicacionales encontrados. Mediante una fase de expectativa, que capta la atención del personal de la empresa y los prepara para una fase informativa que explica el procedimiento o cambios que se realizarán dentro de la organización y luego una fase de recordación que realiza un seguimiento y evaluación de la información recibida en el personal de la empresa. Las distintas campañas representan las tácticas, que a su vez, responden a cómo se va a mejorar los problemas encontrados en el diagnóstico; es decir la estrategia. Las tácticas forman parte de la estrategia del diagnóstico de comunicación, que es el diseño de la manera en que se va a alcanzar los objetivos planteados al inicio de la auditoría. Una estrategia “implica siempre una intencionalidad y unos fines claramente definidos” (Brandolini, 2009, p. 63).

Luego, se realiza un seguimiento o monitoreo a través del análisis de resultados en datos en los altos mandos y si es necesario desarrollar una investigación rápida para medir los resultados a nivel general. En muchos casos también la observación etnográfica te permite decodificar mensajes que revelen el éxito de las campañas comunicacionales aplicadas. En adición, la retroalimentación que genera el público interno luego de recibir las campañas de comunicación, es el comienzo para medir la efectividad de las mismas.

La gestión estratégica de la comunicación dentro de una empresa es realizada por el Director de Comunicaciones (DirCom) quien es la persona encargada de “diseñar, organizar, concebir y gestionar las comunicaciones en su diversidad de objetivos y técnicas a través de programas específicos” (Costa, S.F. p. 17).

Pues el DirCom elabora los diferentes planes de Comunicación Interna para generar cambios culturales junto con la Dirección General y Recursos Humanos para definir una estrategia de comunicación empresarial que funcione de forma alineada con los objetivos de negocios generales de la organización. De igual forma, es el supervisor del flujo efectivo de información dentro de la empresa.

Por otro lado el Director de Comunicaciones también controla la comunicación externa de la empresa funcionando como un vocero oficial, asesor o consultor de estrategias y tomas de decisiones directivas y crea o define la Imagen corporativa y la Reputación Empresarial. Por esta razón, la persona encargada de las comunicaciones de la empresa debe poseer una “visión general de las cosas, sabe ubicarlas en su contexto, organiza creativamente sus conocimientos y sabe jerarquizarlos” (Costa, S.F., p. 85). Entiende y observa a la comunicación de manera holística para poder aplicar las estrategias de comunicación en todos los departamentos por medio de una relevancia de información, en complemento, que atribuye a la función principal de la empresa.

Imagen Corporativa y Comunicación Global:

A raíz de esto, tomamos en cuenta que la empresa se desarrolla en un entorno específico que según F. Sáez (1997, p. 3) “mediante las relaciones de intercambio con dicho entorno, mantiene un equilibrio homeostático que le permite adaptarse al medio, sobrevivir y desarrollarse en él, gracias a las funciones de autorregulación del propio sistema”. Pues la empresa genera múltiples mensajes constantemente hacia su entorno por lo que su desarrollo y crecimiento empresarial óptimo depende totalmente de la percepción o “fama” que tenga el público externo sobre la empresa, es decir el entendimiento de dichos mensajes por parte de las personas que forman el entorno externo de la empresa y la retroalimentación que realizan luego de recibirlos.

Las personas, instituciones, organizaciones, grupos de poder, líderes de opinión, etc. que de alguna u otra forma influyen directa o indirectamente en los procesos de gestión, se les conoce como “StakeHolders” y son los que forman el entorno externo de la empresa (Sáez, 1997, p. 4). Ante esto, el profesional de comunicación organiza y genera la información y mensajes que se transmiten externamente para garantizar una relación a largo plazo con los stakeholders, por medio de un entendimiento positivo de estos, y permitir a la empresa continuar con su desarrollo óptimo y para formar una estructura mental en la mente de los distintos receptores externos.

Según Paul Capriotti (2009, P. 105) la percepción que tienen los público externos acerca de la empresa se le da el nombre de Imagen Corporativa, la cual es una estructura mental que puede ser entendida al analizar, en el entorno de la empresa, por medio de la socio fenomenología del conocimiento y la psicología social cognitiva, dentro de la categorización y los diferentes esquemas que se forman en la sociedad.

En el ámbito cognitivo podemos entender a la Imagen Corporativa enfocándonos en “cómo conoce un individuo a una organización, del análisis del proceso de adquisición de conocimiento realizado por parte de los individuos acerca de la entidad” (Capriotti, 2009, P. 105). Este conocimiento se da de forma espontánea en el momento en que la persona pasa a ser un factor entrante en el sistema de comunicación constante de la misma empresa; por medio de una interacción causada por la presencia de la organización en el entorno de una persona o un grupo social. Pues como ya hemos mencionado antes, las personas están en constante difusión de mensajes que son codificados en la vida cotidiana.

Ante esto, las personas tratan de “comprender, explicar y dominar los hechos, cosas o situaciones del entorno cotidiano en que se encuentra la persona” (Capriotti, 2009, P. 106), los cuales se forman a través de las experiencias que tienen las personas con los demás. En

el caso empresarial, existe una gran cantidad de entidades funcionando en el entorno de los grupos sociales que forman la sociedad, por lo que las personas se exponen a una difusión inmensa de información específica, según sea el tipo de empresa, y como resultado los individuos deben realizar un proceso de simplificación para poder reconocer diferentes entidades sin necesidad de entrar en un proceso especializado de conocimiento a estas.

Luego, al haber interpretado la información de cada organización con su propia experiencia, las personas desarrollan un conjunto de características positivas y negativas atribuidas específicamente a una sola empresa, para lograr identificarla y diferenciarla de las demás. Por último, estos esquemas formados o estructuras mentales son almacenadas en la memoria del individuo para futuras interacciones, hasta lograr tener un mapa mental extenso y estructurado sobre diferentes tipos de organizaciones que luego podrá ratificarlas al poseer evidencias tangibles o comprobables de forma material según las acciones que ejecute la empresa al momento de relacionarse con distintas personas o grupos.

Por otro lado, la Imagen Corporativa también se genera a nivel interno pues según Michael Ritter (2004, p. 1) “las empresas cuidan su imagen a través de todas sus expresiones formales a nivel de identidad visual” es decir todos aquellos rasgos físicos y culturales que definen internamente a una empresa que generan una analogía visual, sensorial o espacial de los hechos cotidianos analizados desde las creencias, actitudes y pensamientos que tienen los miembros de una empresa. Como resultado se obtiene una primera impresión a corto plazo que de igual manera desarrolla un conjunto de atributos sobre la organización.

A raíz de esto, la empresa puede controlar los mensajes que emite externamente para lograr o generar un posicionamiento dentro de sus públicos externos a través de la Imagen Corporativa (Capriotti, 2009, Pp. 107-109) y crear relaciones con sus diferentes

públicos. Con la presencia de un comunicador, quien elabora una estrategia institucional de comunicación externa, la empresa como tal puede llegar a poseer una “noción de posicionamiento, la idea de la credibilidad y la publicity... y la pronta accesibilidad a los medios” (Hall et al., 2003, P. 61).

Pero la Imagen Corporativa se logra a través de una inversión económica, debido a que esta se mide a corto plazo y se genera de forma espontánea en los públicos. Por medio de herramientas de publicidad o marketing ancladas en la Comunicación Organizacional a nivel Institucional, por lo que a mayor inversión más sencillo es generar percepciones positivas en los stakeholders (Ritter, 2004, p. 3).

La empresa desarrolla su trabajo interno con un plan estratégico comunicacional establecido para los diferentes módulos que la componen, luego realiza un plan comunicacional externo para contar a sus diferentes públicos acerca de su trabajo, sus acciones en el entorno donde se desarrolla, sus acciones internas y los beneficios que brinda a la sociedad o al entorno general.

Para esto utiliza a los medios de comunicación que son los principales transmisores de información para la sociedad, por ende su entorno, y alinea sus acciones relatadas en los medios con las acciones de interacción directa con sus principales públicos. Pues la transmisión de información o difusión de mensajes empieza en el primer impacto con las personas que influyen directamente a la empresa (Hall et al. 2003, p. 70-73).

A continuación, el Comunicador Corporativo realiza un mapa de públicos relevantes para la empresa y analiza el tipo de contacto o interacción que la empresa tiene con estos. Luego desarrolla una estrategia para cada público y genera mensajes con diferentes tácticas para posicionar la Imagen Corporativa con atributos positivos para la organización, a su vez estos públicos elaboran una estructura mental sobre la organización, la cual es emitida al

resto de la sociedad. Como resultado, se genera un tipo de negociación en la cual los públicos eligen o compran a una empresa debido a los valores agregados que ésta genera sobre ellos.

Reputación Empresarial:

En adición la empresa también puede ir más allá de sus públicos o sub-públicos específicos, incluso más allá de sus stakeholders, y emprender una difusión de mensajes positivos a la sociedad en general y a grupos de poder. Esto se da cuando la empresa cae en cuenta que su desarrollo en el entorno se da gracias al mismo, por lo que debe actuar de forma recíproca y realizar acciones, que no necesariamente tengan relevancia con sus acciones de negocio, que beneficien a la sociedad. Este concepto es conocido como Responsabilidad Social que según Preziosa (2005, P. 4) es la capacidad habitual que adoptan las empresas de responder éticamente hacia el entorno donde se desarrolla.

Dentro del funcionamiento principal de cada empresa existen tres tipos de Responsabilidad Social enfocándose únicamente en los trabajadores y la comunidad, pues en un principio estos dos públicos son los principales para empezar a desarrollar tácticas de responsabilidad social y luego aplicarlas a su entorno (Bestratén, 2005, p. 2). Las responsabilidades sociales primarias, que responden a la misión principal de la empresa, pretenden servir a la sociedad con beneficios o productos útiles y acomodables a la realidad socioeconómica, generar un aporte económico eficaz, brindar un ambiente óptimo laboral, actuar responsablemente con el medio ambiente dentro de la empresa y distribuir equitativamente la riqueza generada.

Las responsabilidades sociales secundarias, que responden a los grupos sociales con los que se relaciona, pretenden ofrecer estabilidad laboral y equilibrio con la vida personal de los trabajadores, facilitar el bienestar de los trabajadores en todo sentido, facilitar

el empleo en la comunidad local sin discriminaciones, comunicar externamente los productos o servicios que mejoren el entorno social y brindar ayuda o conocimiento sobre las materias en la cual se especializa. Por último, las responsabilidades terciarias, que responden a la mejora del entorno mediante acciones no incluidas en la misión de la empresa, pretenden colaborar con los centros de formación profesional y empresarial de su medio, gestionar asuntos sociales de la comunidad, participar en proyectos de desarrollo local y regional, ofrecer cooperación y ayuda con proyectos benéficos de minorías o grupos vulnerables y auspiciar o patrocinar actividades artísticas y culturales (Bestratén, 2005, Pp. 3-6).

Finalmente, el largo segmento de imágenes que genera una empresa en todos sus públicos a largo plazo es conocido como Reputación Empresarial (Ritter, 2004, p. 1). La reputación está alineada principalmente a la personalidad de las personas, empresas y su personal. Este conjunto de pensamientos, emociones y acciones se asientan sobre un grupo de valores y principios, es decir de la ética estructurada a nivel cultural dentro de la sociedad; para emprender un proceso de formar una reputación empresarial.

La materia productiva de la Reputación Empresarial va más allá que el valor monetario. Solo puede ser construida por medio de “conducta, con honestidad, con imparcialidad, con transparencia y credibilidad, pero sobre todo con coherencia y consistencia a través del tiempo” (Ritter, 2004, p. 3). Es decir un conjunto de valores intangibles que dejan de ser servicios o productos personalizados y pasan a ser ejemplos aceptados, admirados y respetados a nivel global; generando actitudes colectivas en el entorno, donde la confianza es el principal producto consumido.

De ahí nace su coherencia al momento de comunicar externamente las imágenes positivas que también suceden internamente. Pues según Michael Ritter (2004, p. 4) la Reputación Empresarial se activa de forma estable una vez que todas las impresiones

momentáneas se hayan alineado hacia la realización de acciones eficaces de trabajo y positivas, socialmente hablando durante un largo periodo de tiempo. También su coherencia entre “identidad e imagen corporativas” (Villafañe, 2001, p. 26) ya que la empresa actúa acorde a lo que la empresa es.

Pues “el desarrollo de la reputación es una acción colectiva ya que depende fundamentalmente de los individuos y de la cultura organizacional que ellos profesan” (Ritter, 2004, p. 5) es decir el ambiente laboral y las conductas producidas por las cohesión social que al momento de ser contemplados o percibidos por distintos públicos, en sus respectivos módulos o departamentos, establecen a largo plazo una percepción integral y compartida en el entorno general.

En cuanto al público interno, la reputación es el motor de motivación laboral medido a través de los “bajos índices de ausencias, la poca fluctuación y la puntualidad, la disposición a realizar horas extras, el éxito del sistema de sugerencias de mejora que tenga la empresa y el clima laboral” (Ritter, 2004, p. 7). Hasta generar un vínculo entre la empresa y el empleado que va más allá del beneficio lucrativo que obtienen al realizar sus actividades, de esta forma se sienten identificados con la empresa como tal y con la gerencia general.

De esta forma, Justo Villafañe (2001, pp. 33-34) plantea que la reputación “requiere de tres condiciones para producirse... Una sólida dimensión axiológica, un comportamiento corporativo comprometido y pro actividad en la gestión reputacional”. La dimensión axiológica propone el planteamiento de normas de comportamiento interno de la empresa correctamente comunicadas al personal de la empresa; el comportamiento corporativo comprometido propone un protocolo de toma de decisiones y comportamientos con los diferentes stakeholders, para generar una uniformidad de identidad que represente a la empresa; y la pro actividad en la gestión reputacional cuestiona en invita a reflexionar al

personal de la empresa acerca de la “necesidad de hacer algo más de lo que se está obligado a hacer” (Villafañe, 2001, p. 37).

Por último, la Reputación Empresarial es una herramienta intangible que sirve como amortiguador cuando la empresa se encuentra en momentos difíciles o momentos de crisis (Ritter, 2004, p. 3). Pues según Michael Ritter “una vez cimentada, tiene una gran ventaja sobre la imagen: como ésta es momentánea, suele ser efímera” y al ser un producto de un arduo proceso a largo plazo, llega a establecerse en el entorno de la empresa como una percepción global constante que en término coloquiales se le podría llamar como “fama”.

Esta percepción a largo plazo “que ha sido ratificada innumerables veces no va a ser cambiada de la mente de quien la procesa por un hecho esporádico o circunstancial” (Ritter, 2004, p. 3) generando un desvío en la atención de los públicos al momento de recibir información negativa que perjudique a la empresa.

METODOLOGÍA

El diagnóstico de comunicación se realizó a través de una investigación cualitativa y cuantitativa que se llevó a cabo en cada uno de los departamentos que forman parte de DHL Global Forwarding Ecuador. El proceso es analítico descriptivo. Así, durante la primera semana de investigación se realizó las encuestas a todo el personal a nivel regional; es decir tanto a los miembros de Quito como de Guayaquil. Posteriormente, durante tres días se realizó grupos focales y entrevistas departamentales de acuerdo al número de colaboradores disponibles; además se realizó un grupo focal en donde se citó a todos los gerentes sin incluir a Jason Byron, gerente de BPM, y a Christian Córdova, Gerente General de DHL pues dichas personas son las encargadas principales de la estrategia Growth.

Herramientas	Tácticas
Encuesta	<p>Conocer a cerca de las herramientas de comunicación, el nivel de identidad y la percepción de los colaboradores a cerca de sus líderes.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se realizaron 16 preguntas cerradas cuyos encuestados se mantendrán en el anonimato. - Se realizó de manera escrita; es decir, se entregó a cada colaborador dos hojas para hacer la encuesta.
Entrevista o grupo focal	<p>Conocer el funcionamiento y aplicación de la estrategia Growth 2015 en cada departamento; de acuerdo a la perspectiva de cada colaborador.</p> <ul style="list-style-type: none"> - En el caso de los departamentos con dos colaboradores, sin incluir al gerente se realizó una entrevista; mientras que aquellos departamentos que están formados por el gerente; se realizó un grupo focal exclusivo de gerentes. - El grupo focal o entrevista se llevó a cabo con una pregunta inicial y posteriormente mediante la conversación y respuesta a otras preguntas. - Se realizó en un tiempo estimado de 30 minutos en los salones de DHL Global Forwarding.

Población:

El grupo de estudio fue compuesto por todos los miembros de la empresa que se establece por 10 departamentos, en Quito y Guayaquil, con un total de 59 personas; sin incluir al Gerente General.

Departamentos	Número de personas	
	QUITO	GUAYAQUIL
BPM	2	0
Finanzas	9	1
RRHH	1	0
IT	3	0
OPS	11	4
Seguridad	1	0
Ventas	7	2
Servicio al Cliente	12	2
Producto Aéreo	3	0
Proyectos	1	0
Total	50	9

Información previa de la empresa:

DHL es una empresa multinacional que se fundó en 1969 y hasta la actualidad se encarga de la coordinación y transporte de envíos en diferentes países a nivel mundial; así la organización se divide en DHL Express y DHL Global Forwarding. En donde la primera, se encarga de cargas más pequeñas y no a gran escala mientras que DHL Global Forwarding se encarga del transporte de carga pesada por lo que sus principales clientes son empresas. Después de 30 años llegó a ser la compañía de correo internacional más grande del mundo conocida como DHL Worldwide Express. En el 2002 fue absorbida por Deutsche Post World Net y 3 años después, junto con la compra de la compañía Exel (empresa de carga más grande en Inglaterra) se formó el Grupo Deutsche Post DHL, la más grande empresa de

logística del mundo. Las siglas de DHL representan los nombres de sus fundadores Adrian Dasley, Larry Hillblom y Robert Lynn.

El Grupo Deutsche Post DHL se encuentra en el Ecuador desde 1982; en donde DHL es un socio logístico lo suficientemente grande para entregar carga de cualquier tipo, a cualquier lugar, por vía aérea, marítima, terrestre, o ferroviaria, pero capaz de dar a sus clientes la atención personalizada que merecen. Con respecto a DHL Global Forwarding, es una compañía que se hace cargo diariamente de las más variadas necesidades logísticas de los clientes, desde operaciones logísticas estandarizadas y soluciones multimodales de expedición hasta proyectos industriales individualizados. Así:

Misión: la misión de DHL se basa en cuatro pilares fundamentales los cuales

- 1) Queremos simplificar la vida de nuestros clientes
- 2) Hacemos más exitosos a nuestros clientes, empleados e inversores
- 3) Contribuir positivamente con nuestro planeta
- 4) Siempre demostramos respeto en la consecución de nuestros resultados financieros

Visión:

Ser la Compañía Logística para el Mundo.

Ser el proveedor logístico al cual recurre la gente: ser su primera opción por excelencia, no solo para los clientes que necesitan enviar mercancías, sino también para los empleados y los inversores.

Filosofía:

Su éxito es nuestro éxito

Creemos firmemente que la prosecución de todas estas metas nos beneficia tanto a nosotros como a todos nuestros públicos de interés: clientes, empleados, inversores y al conjunto del planeta. Nosotros agregamos valor a la interacción de las personas con nosotros, ya sea mediante excelentes servicios y productos, al contratar a nuestros empleados y fomentar sus talentos, o por ser una inversión sólida a largo plazo en el mercado de valores.

Valores:

- **Resultados con respeto**
- **Llegar a ser la compañía logística del mundo**
- **Brindar soluciones sostenibles**

Estrategia GROWTH 2015

Después de aplicar la estrategia “Transformación y Crecimiento” en el 2014; en el 2015, DHL Global Forwarding propone, a nivel subregional, la estrategia SSA Growth con el objetivo de aumentar el volumen de ventas y ganar mercado. A raíz de esto, DHL Ecuador, a través de la Gerencia General y del departamento de Business Process Management (BPM), propone a sus colaboradores dicha estrategia. Pues surge además como una alternativa de contrarrestar el estado de la empresa en años pasados; pues las ganancias en general se han mantenido estables pero no han aumentado en comparación a la oportunidad de crecimiento que existe en el mercado ecuatoriano, según Christian Córdova, Gerente General de DHL. La idea central de esto es lograr el crecimiento en volumen como un engranaje a nivel departamental; mediante la relación con clientes a largo plazo, posicionamiento de la marca a nivel nacional y crecimiento en volúmenes en cuanto a productos y servicios que la empresa ofrece.

Los colaboradores de DHL han participado de esta estrategia por aproximadamente tres meses; sin embargo, los resultados no han variado con respecto al crecimiento. Es importante conocer que cada departamento e incluso cada colaborador tienen objetivos y funciones por cumplir; por lo que la mayor preocupación se encuentra en que muchos de ellos no realizan sus funciones o no se encuentran comprometidos con la causa. Es por eso que los estudiantes de la Universidad San Francisco de Quito de la carrera de Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas proponen a los líderes de DHL un Diagnóstico de Comunicación Organizacional que permita a la gerencia conocer cuáles son las fallas departamentales y generales a nivel comunicacional que pueden obstaculizar el desarrollo de la estrategia Growth 2015 y tomar acciones sobre ello.

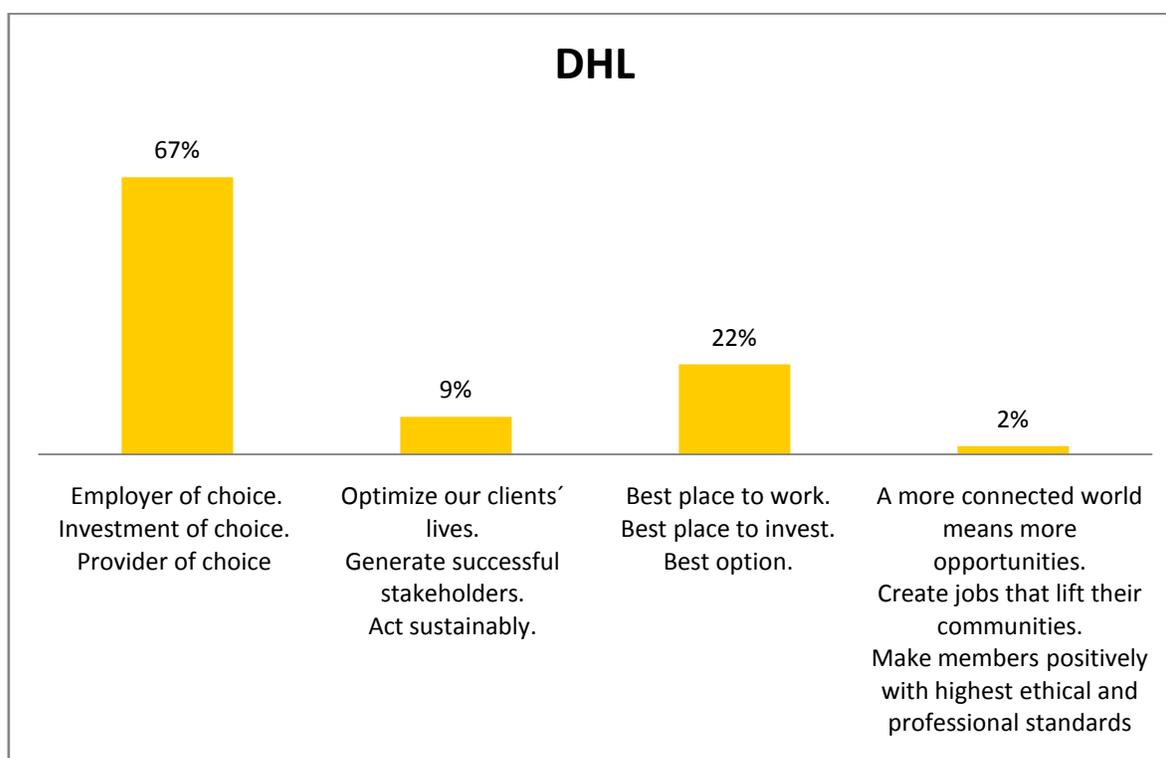
ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación, los resultados de la auditoría serán presentados de la siguiente manera:

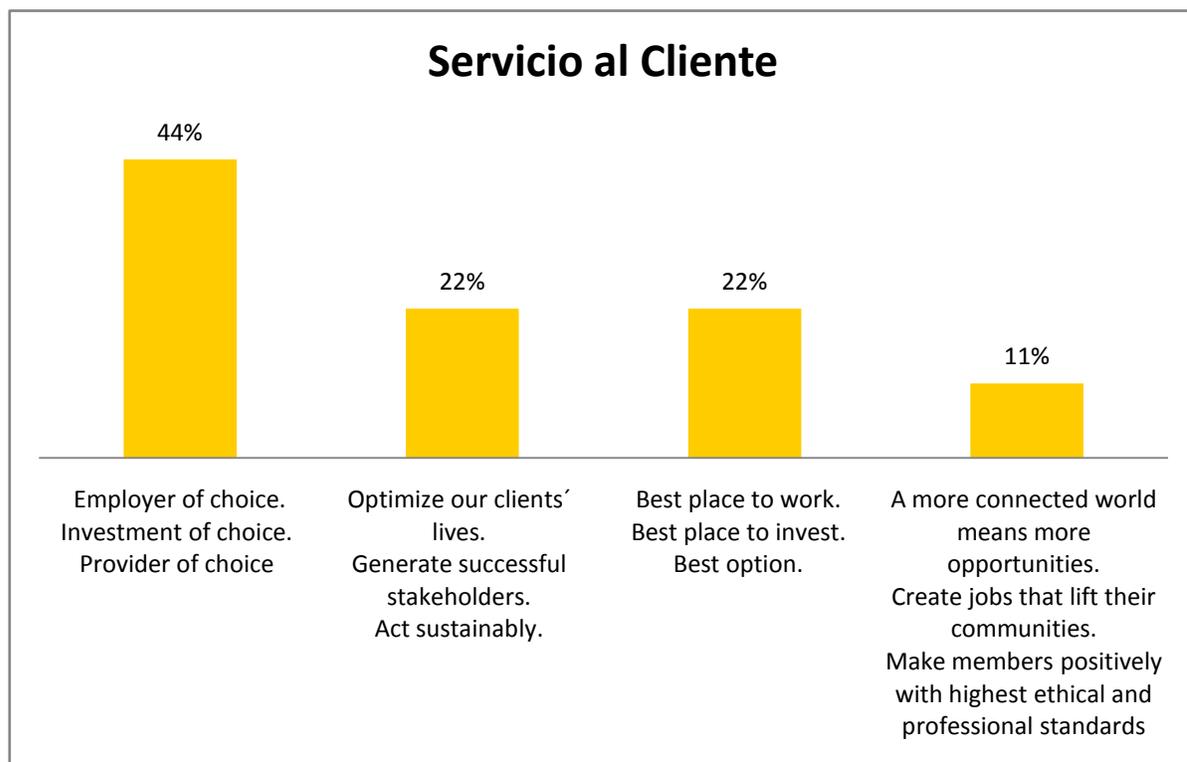
- Datos cuantitativos expresados en porcentajes
- Presentación de datos generales y datos correspondientes a cada departamento.
- Encuesta realizada proporcionalmente a la composición de DHL Global Forwarding.
- Datos cualitativos expresados en conclusiones.

Resultados de las encuestas

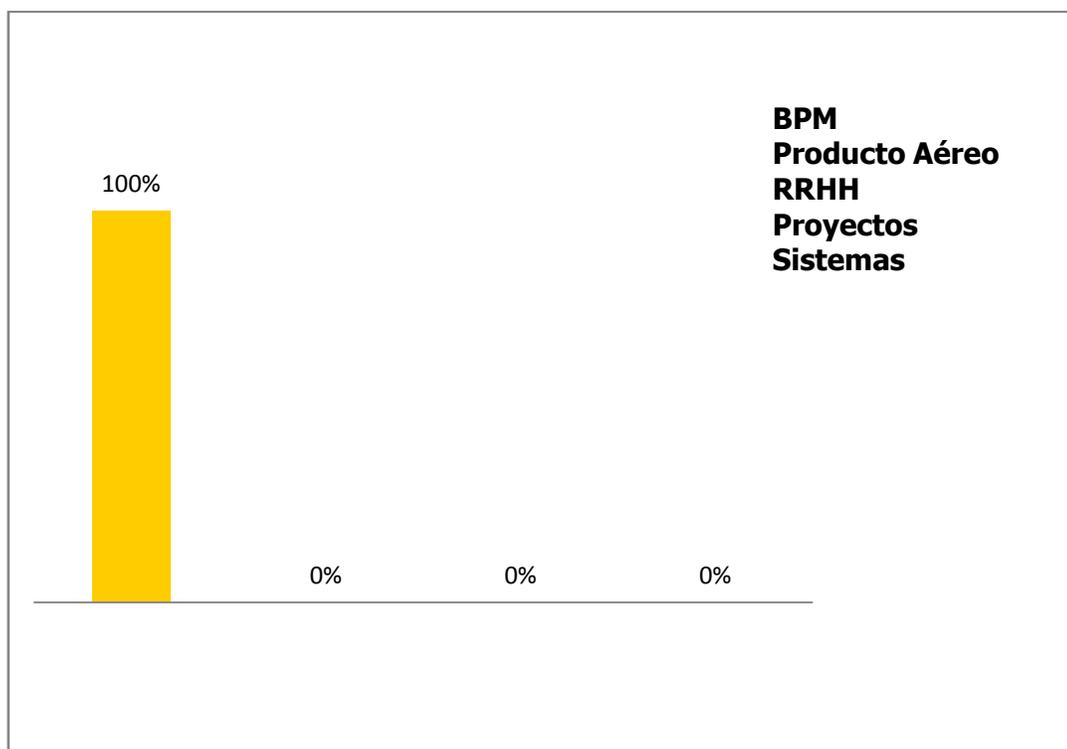
1. **Escoja una de las siguientes opciones y señale con una X la opción que corresponda a los tres pilares en los cuales se basa la función estratégica de DHL.**



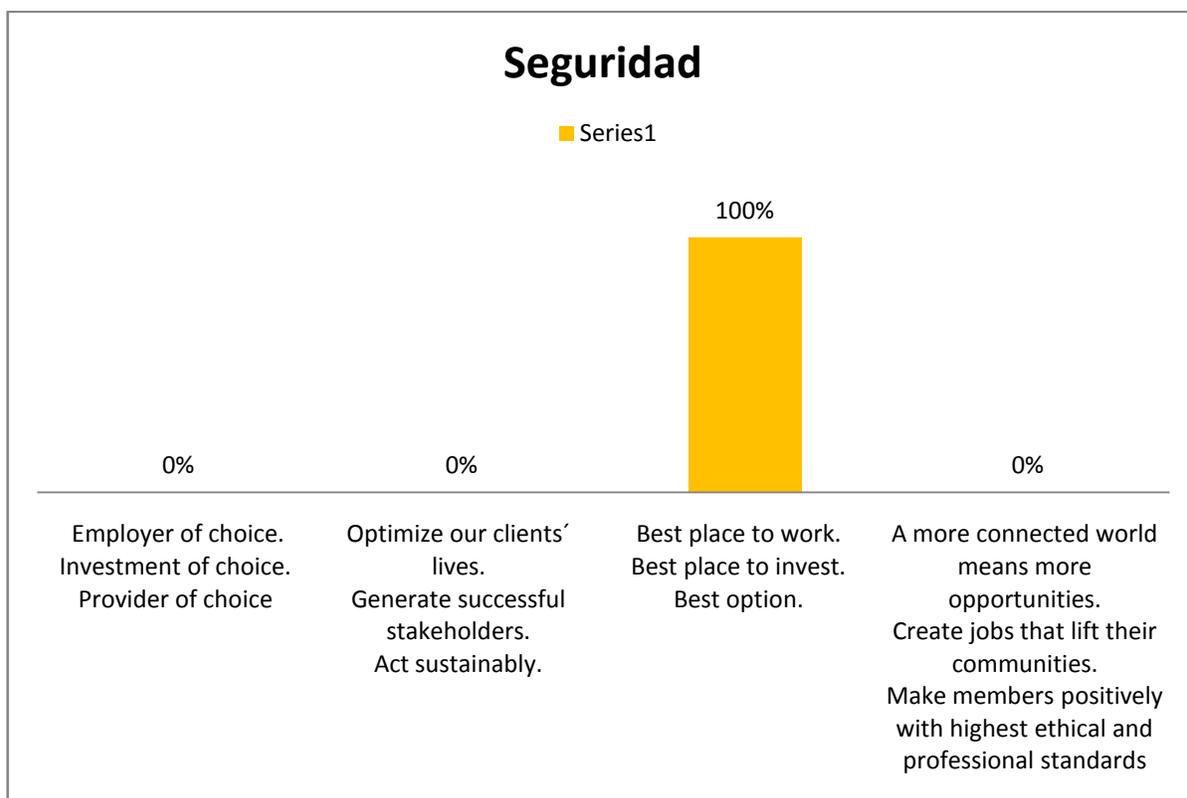
El 67% de los empleados reconocen los tres pilares fundamentales que guían a DHL; sin embargo, el 22% reconoce la idea general de los pilares pero no cómo se los denomina exactamente.



En el Departamento de Servicio al Cliente, el 22% de las personas piensan que los tres pilares de la función estratégica son otros mas no los originales que son Employer of choice, Investment of choice y Provider of choice; y el 11% confunden a los pilares estratégicos de DHL con los de otra empresa.

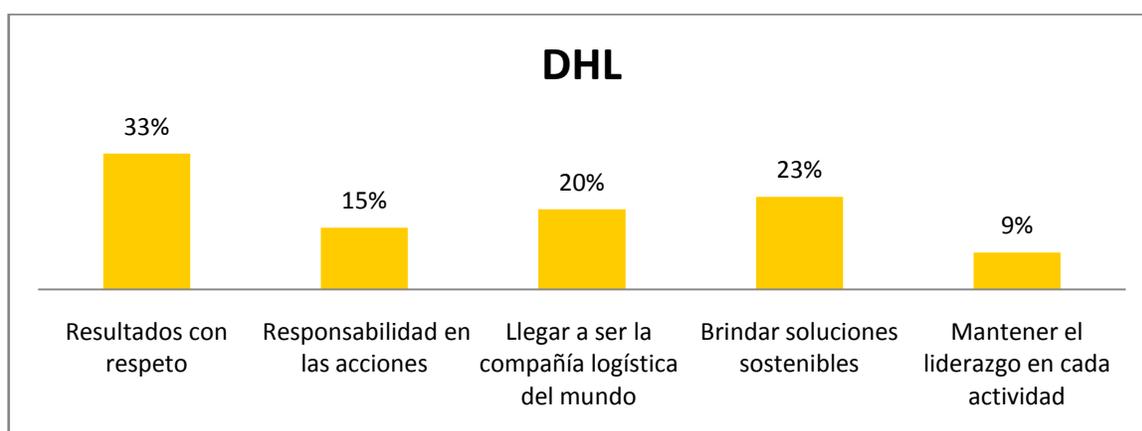


Por el contrario, los departamentos de BPM, Producto Aéreo, Proyectos, Sistemas y RRHH conocen los tres pilares estratégicos de DHL Global Forwarding.



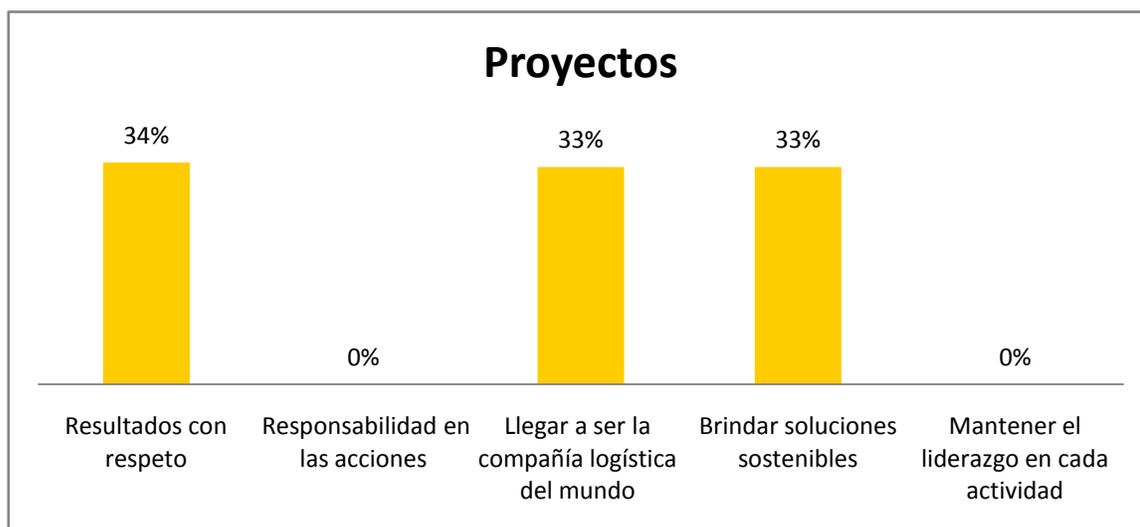
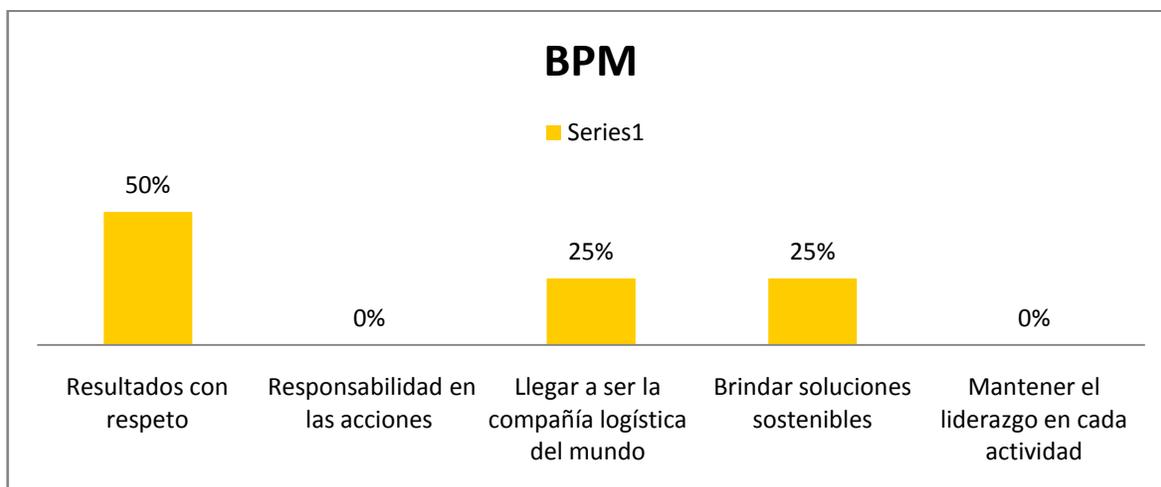
El departamento de Seguridad no conoce los tres pilares estratégicos de DHL.

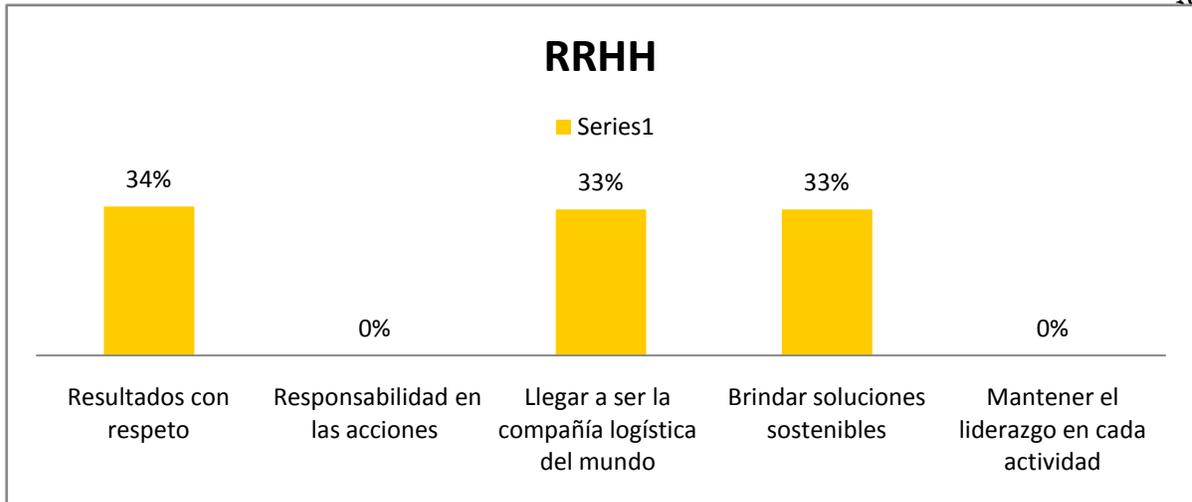
2. De la siguiente lista de valores, ¿cuáles son los tres que mejor identifican a DHL?



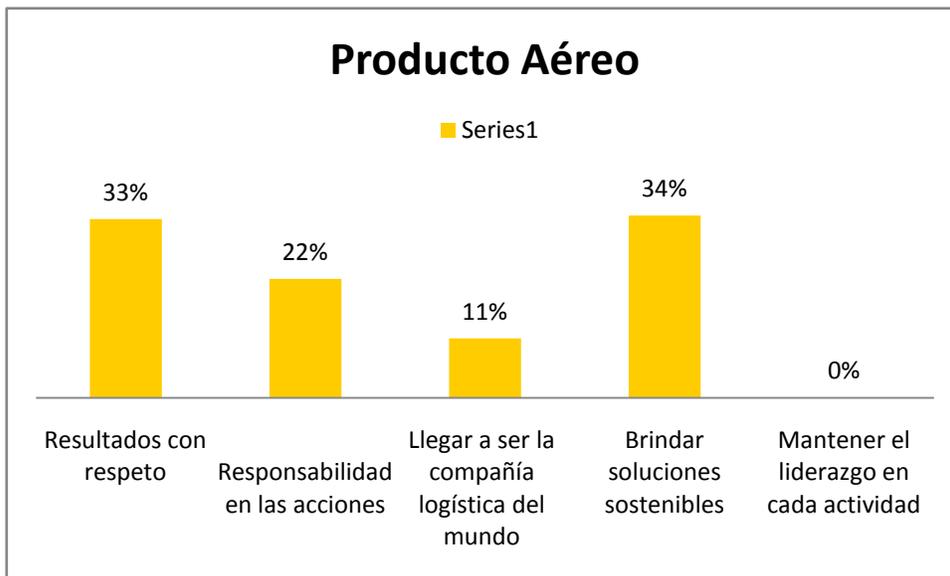
De los 59 colaboradores encuestados, el 33% reconoce el valor de “resultados con respeto”, el 20% indica que es “llegar a ser la compañía logística del mundo” y el 23% señala que es

“brindar soluciones sostenibles”; mientras tanto el 24% señalan, de manera incorrecta, a los otros dos valores.

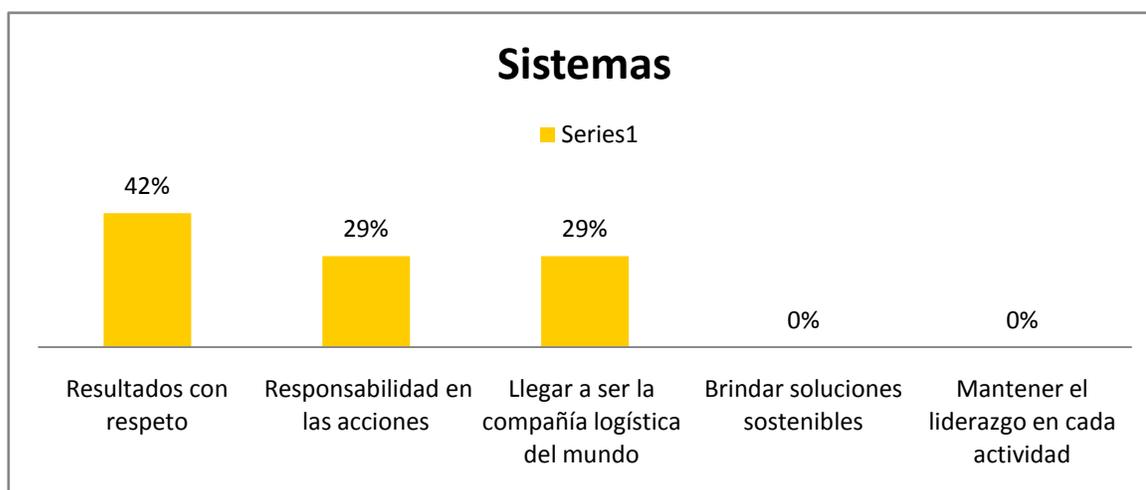




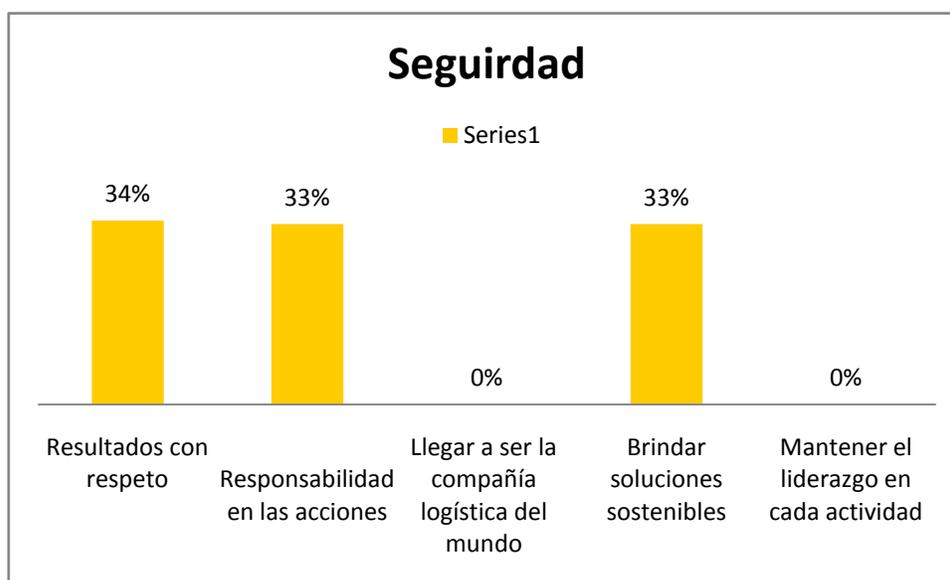
Los departamentos de BPM, Proyectos y RRHH conocen los 3 valores de DHL Global Forwarding.



El 22% del departamento de Producto Aéreo piensa que “Responsabilidad en las acciones” es un valor de DHL.

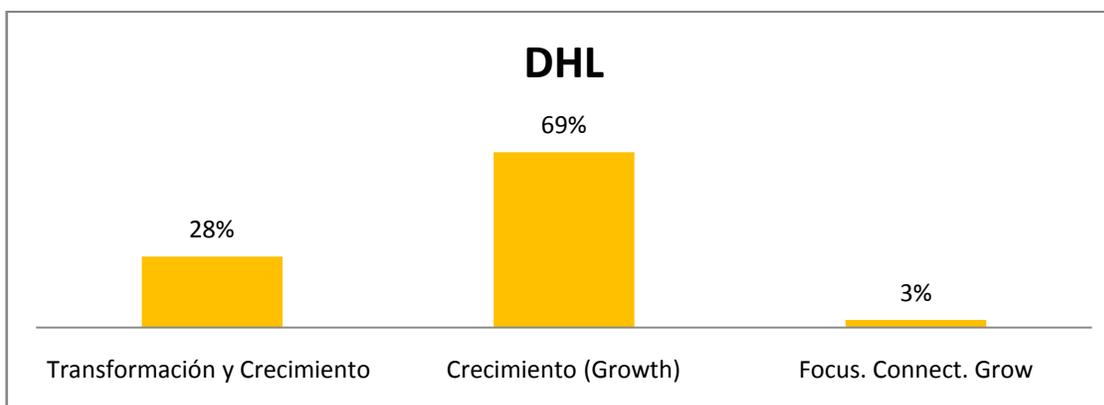


El 29% del departamento de Sistemas también piensa que “Responsabilidad en las acciones” es un valor corporativo de DHL.

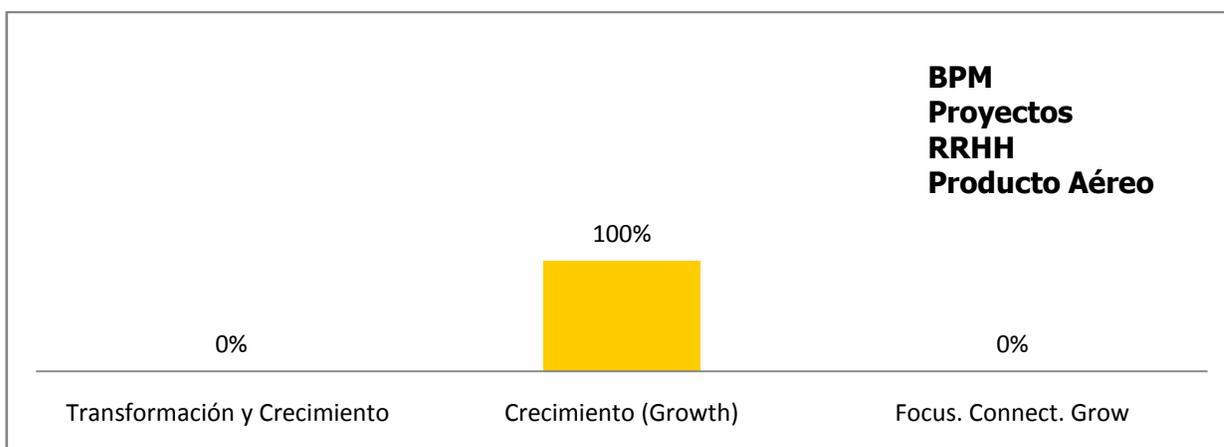


Al igual que el departamento de Seguridad que piensa que “Responsabilidad en las acciones” es un valor institucional.

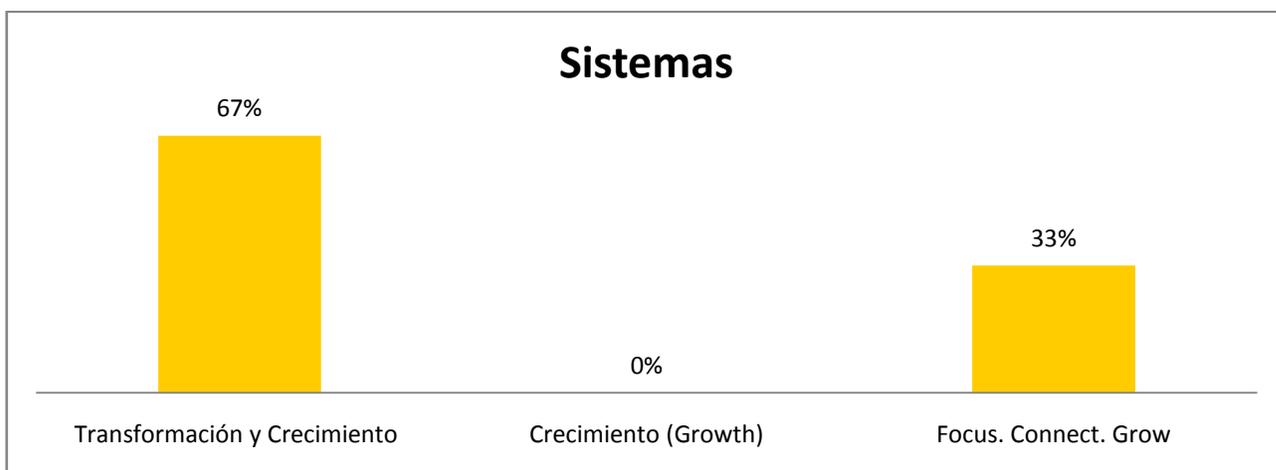
3. Conoces la estrategia de DHL para el año 2015



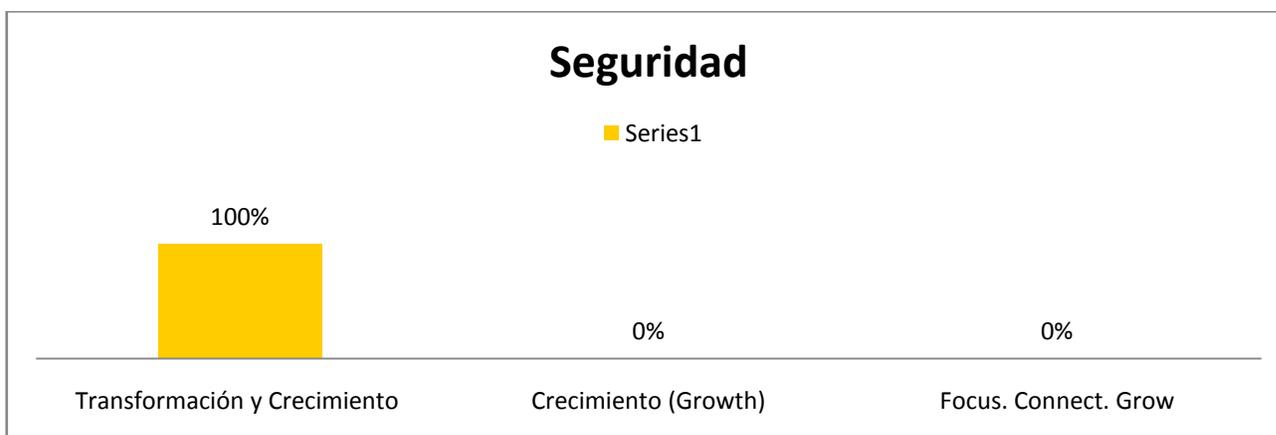
El 69% de los encuestados sí reconocen la estrategia para el año 2015; indicando que se denomina Growth; por otro lado, el 28% de los empleados confunde la estrategia del año pasado; señalando que es “Transformación y Crecimiento”.



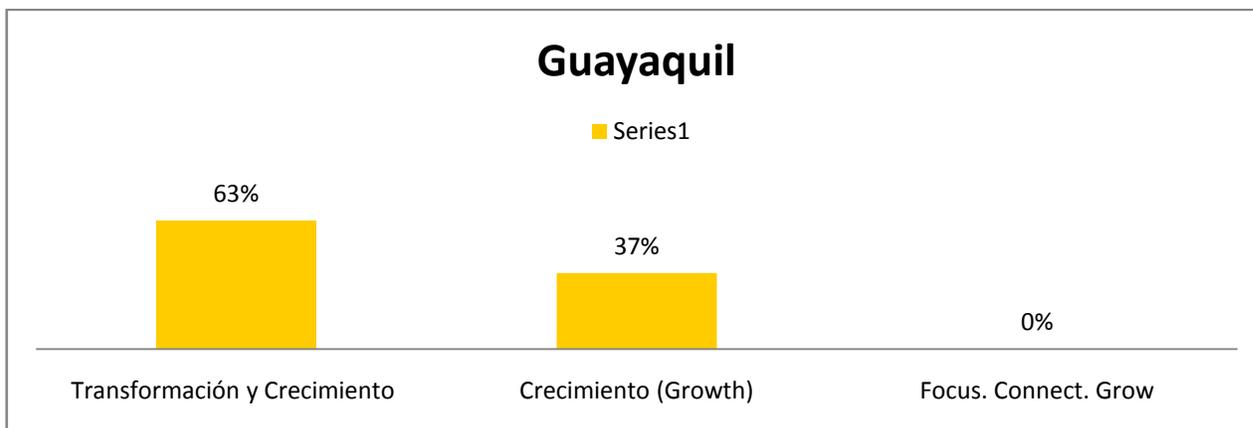
Los departamentos de BPM, RRHH, Proyecto y Producto Aéreo conocen al 100% la estrategia 2015.



El 67% del departamento de Sistemas piensa que la estrategia 2015 es Transformación y Crecimiento.

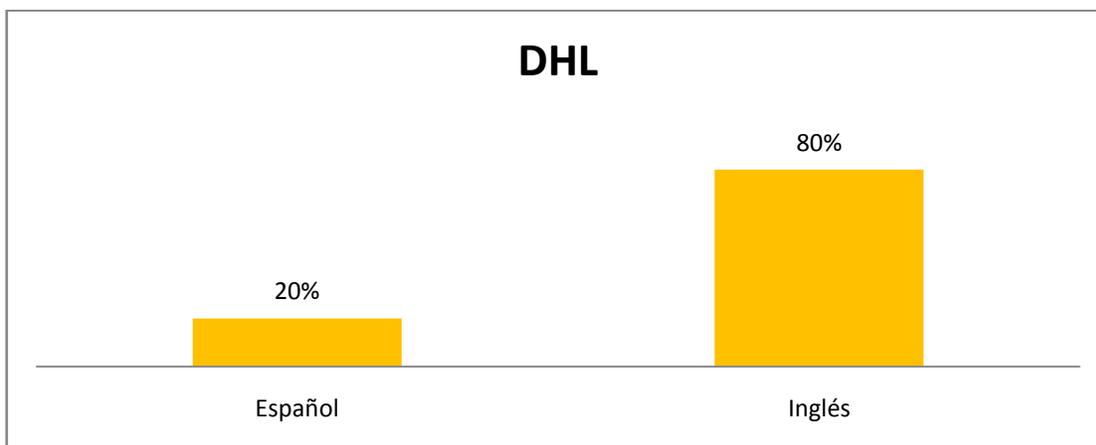


El departamento de seguridad piensa que la estrategia de 2015 es Transformación y Crecimiento.

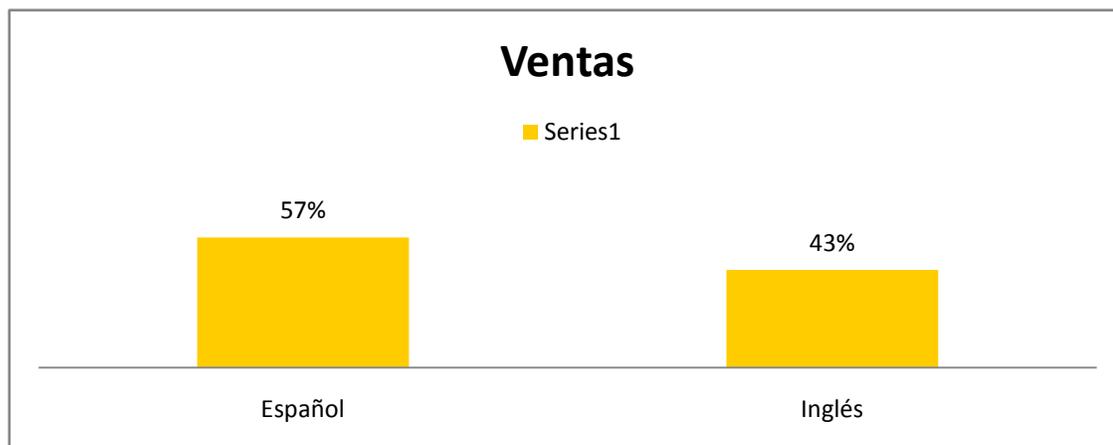


El 63% de los colaboradores que trabajan en las oficinas de Guayaquil piensan que la estrategia 2015 es Transformación y Crecimiento.

4. La información sobre las estrategias de DHL se transmiten principalmente en:

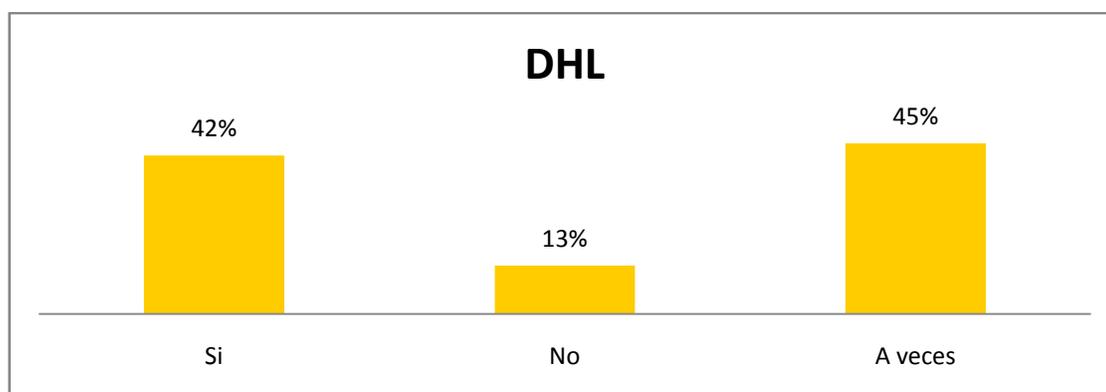


El 80% por ciento de los colaboradores indican que la información que se transmite dentro de DHL se comunica en inglés. Todos los departamentos a excepción de Ventas, reflejan la misma tendencia pues indican que la información se da en su mayoría o totalidad en inglés.

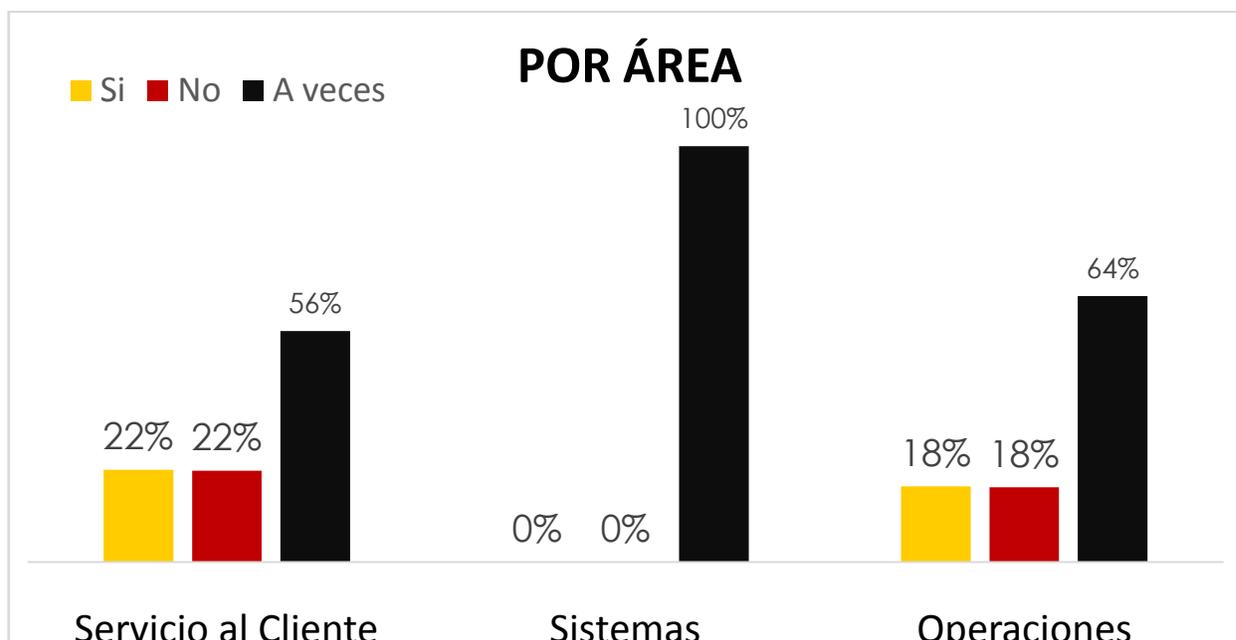


El 57% del departamento de Ventas considera que la información sobre las estrategias de DHL se transmite principalmente en español.

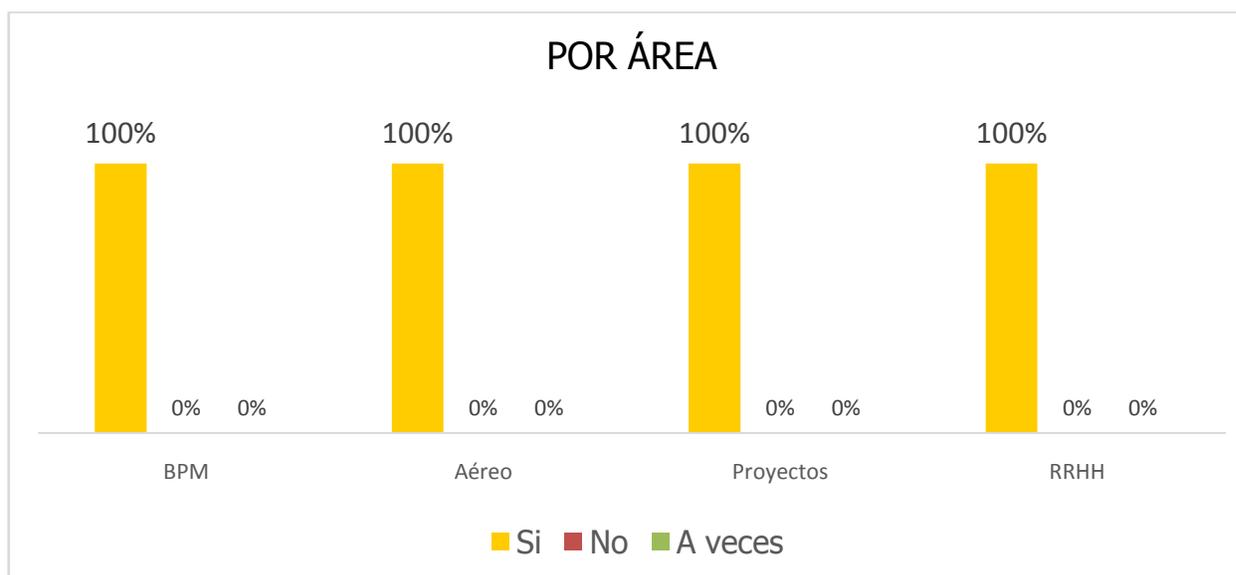
5. Entiendo en su totalidad la información que se transmite en inglés



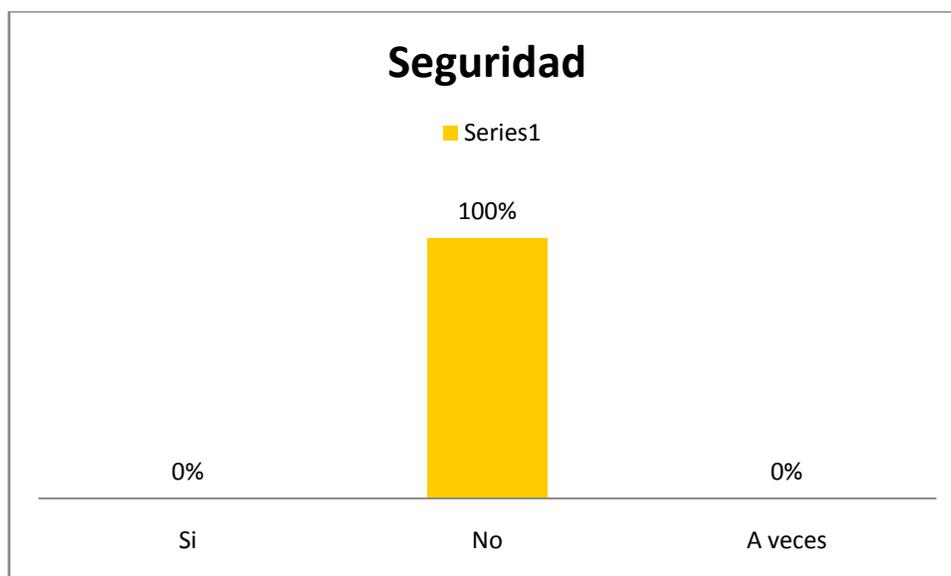
Sin embargo, se puede evidenciar que el 42% de los colaboradores entienden en su totalidad el idioma, mientras que el 45% lo entiende a veces y existe un 13% que no entiende, existiendo una tendencia negativa a la comprensión del idioma.



El 56% del departamento de Servicio al Cliente entiende a veces la información que se transmite en inglés, a su vez el 22 % no la entiende; reflejándose la tendencia negativa del cuadro general. De igual manera, sigue esa tendencia en Sistemas con el 100% y con Operaciones al 64.

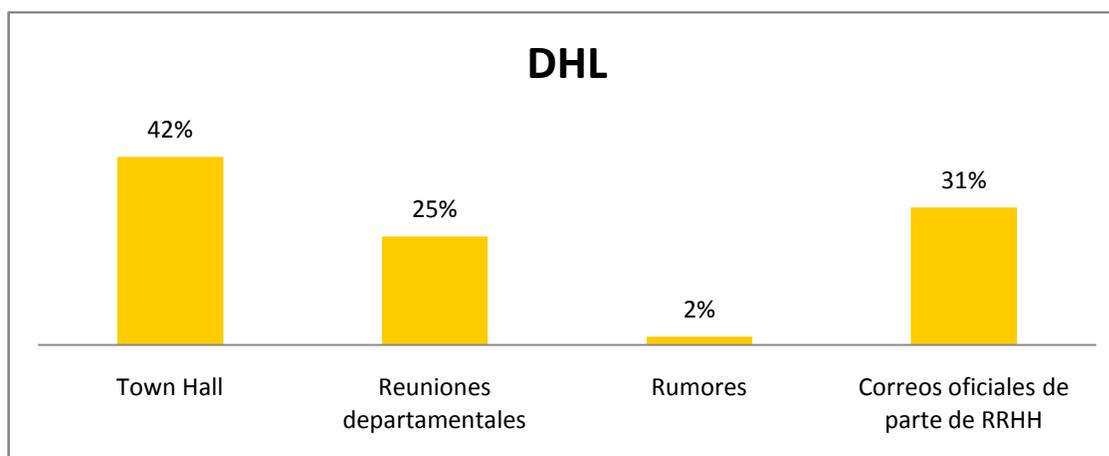


El 100% de los colaboradores del BPM, Producto Aéreo, Proyectos y RRHH entienden el inglés.

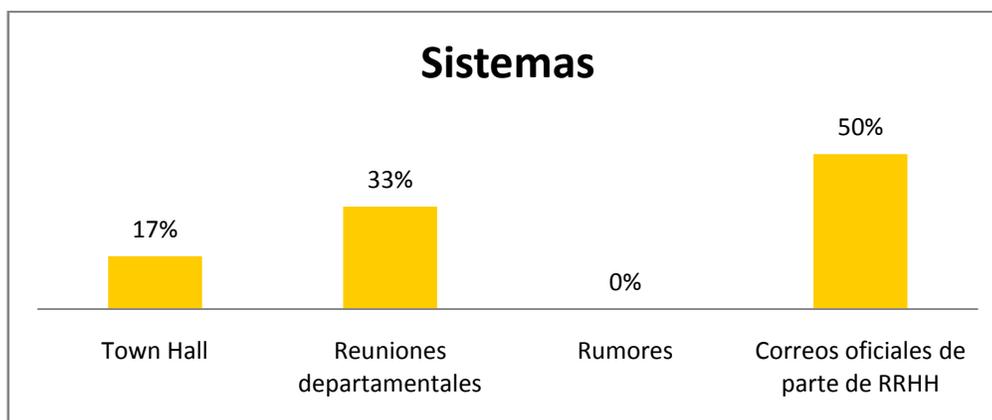


El departamento de Seguridad no entiende la información transmitida en inglés.

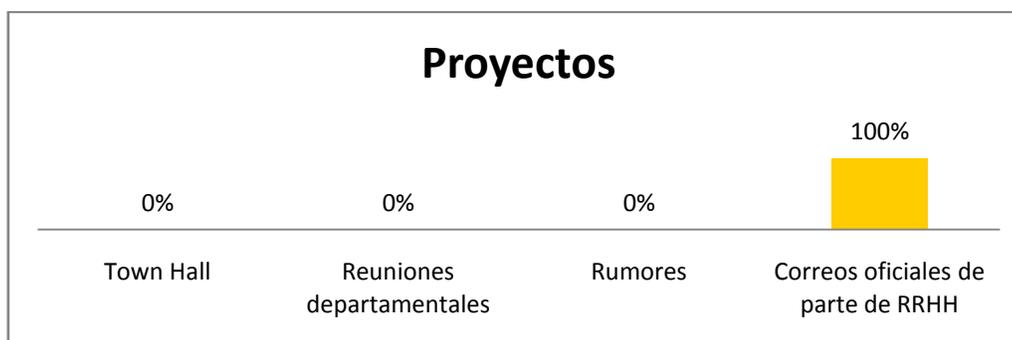
6. Señale las 2 herramientas de comunicación principales por las cuales se informa diariamente sobre el trabajo en DHL



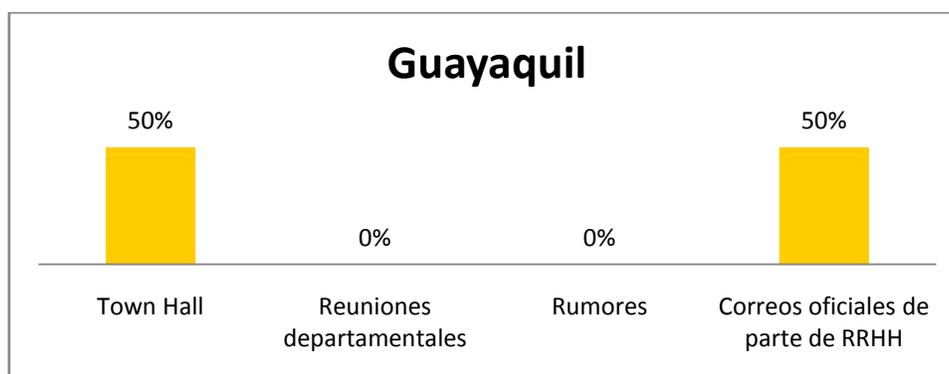
El 73% de los colaboradores de DHL Global Forwarding señalan que sus herramientas principales de comunicación son los Town Hall y los correos oficiales de Recursos Humanos. Mientras tanto un 2% señala que se informan mediante rumores; lo que indica que existe un nivel bajo de rumores de pasillo.



Las 2 herramientas de comunicación principales por las cuales se informa el departamento de Sistemas sobre el trabajo en DHL son los Correos oficiales de parte de RRHH con un 50% y las Reuniones departamentales con un 33%.

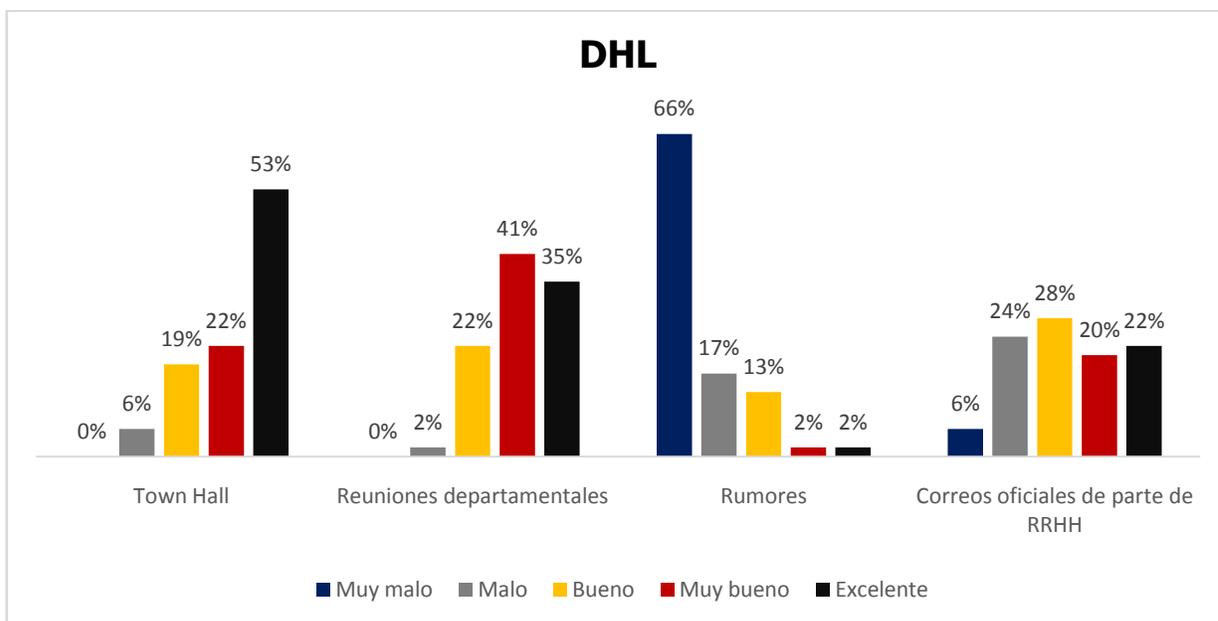


El departamento de Proyectos se informa acerca del trabajo de DHL únicamente a través de los correos oficiales por parte de RRHH.

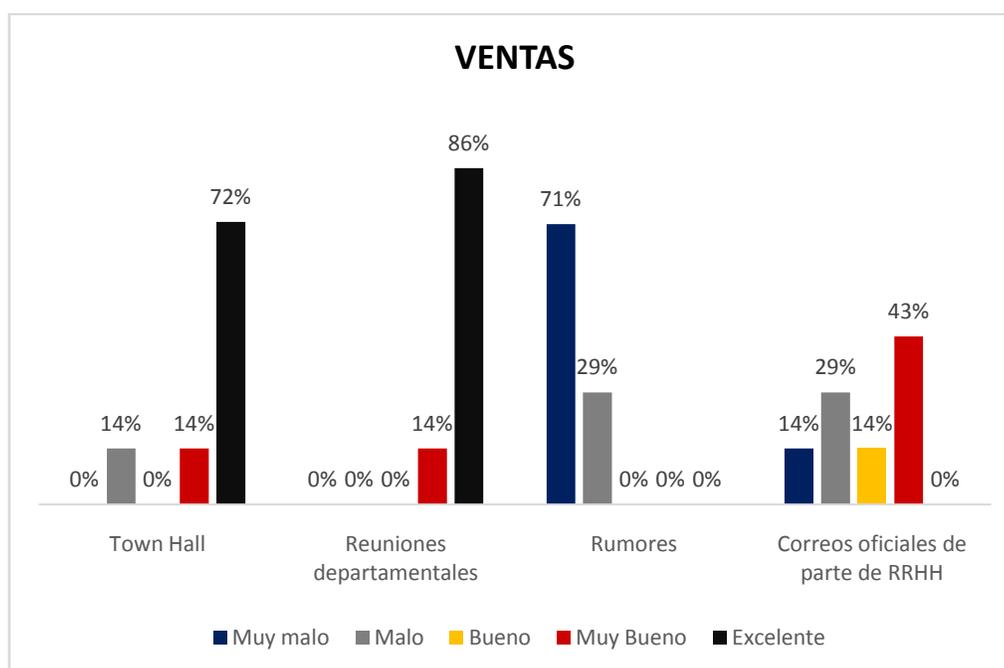


El 50% de los trabajadores de Guayaquil se informan acerca del trabajo de DHL a través del Town Hall y los Correos Oficiales de parte de RRHH.

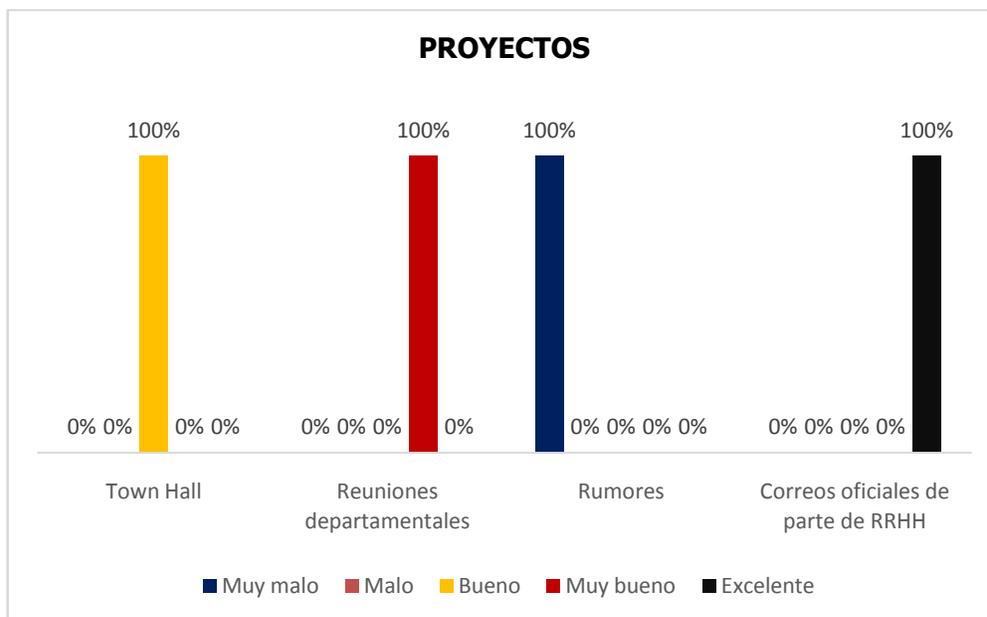
7. Califique -encerrando dentro de un círculo- las siguientes herramientas de comunicación según su grado de eficacia. (Siendo, 1 muy malo y 5 excelente)



El Town Hall es la herramienta que posee una tendencia positiva pues el 75% de los encuestados aseguran que es una herramienta muy buena o excelente. Le siguen las reuniones departamentales con el 76%; siendo la herramienta menos eficaz los rumores.

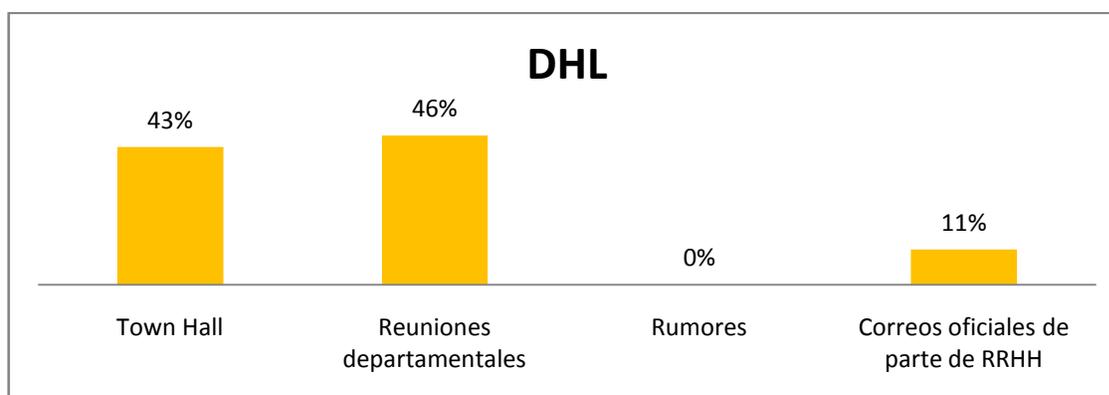


El 86% del departamento de Ventas considera que las Reuniones departamentales es una herramienta excelente en DHL, a la que le sigue el Town Hall con un 72%; mientras que el 71% califican a la herramienta Rumores como muy malo.

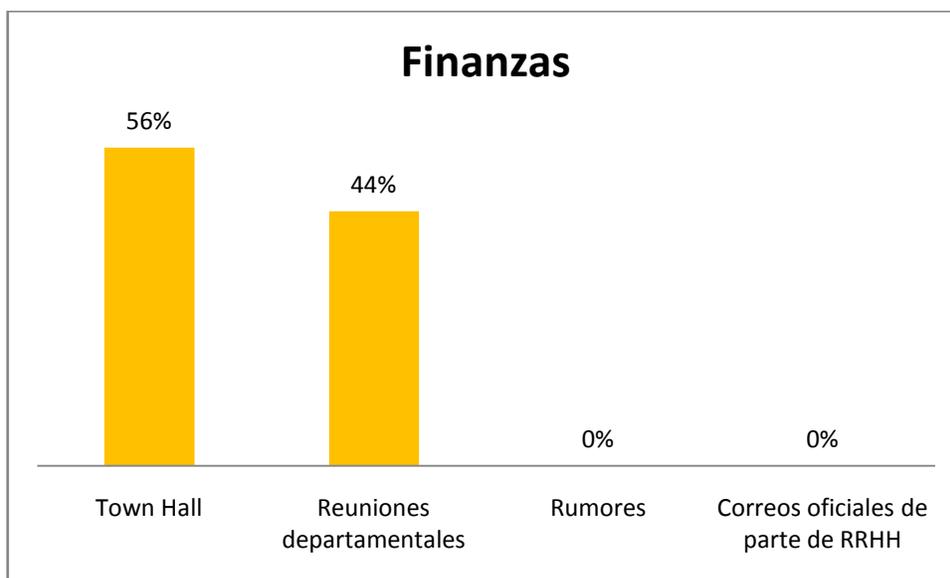


El departamento de Proyectos considera que los correos oficiales de parte de RRHH es una herramienta de comunicación excelente, a la que le sigue las Reuniones departamentales con una calificación de Muy bueno.

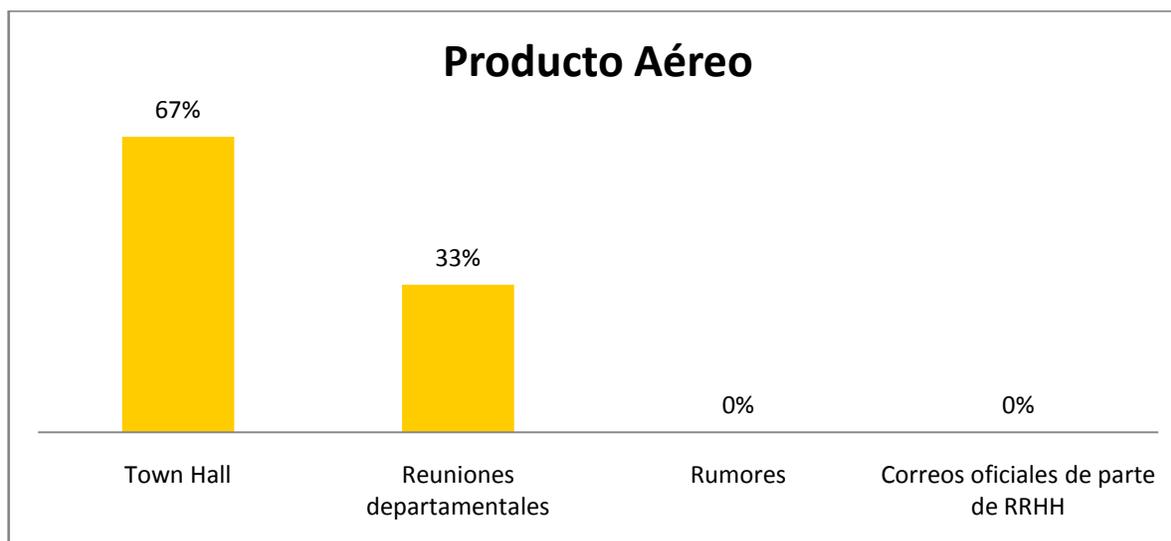
8. ¿Cuál es la herramienta de comunicación de mayor agrado?



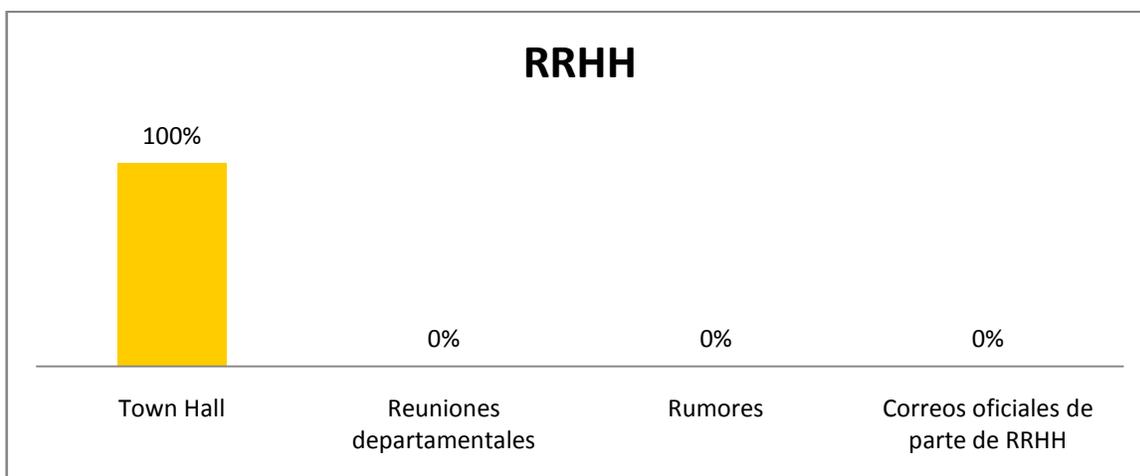
Los colaboradores indican que la herramienta de comunicación de mayor agrado son las reuniones departamentales con el 46%; seguido de los Town Hall con el 43%. Ningún entrevistado le gusta informarse por rumores o comentarios de pasillo.



El 56% del departamento de Finanzas piensa que el Town Hall es la herramienta de comunicación de mayor agrado.

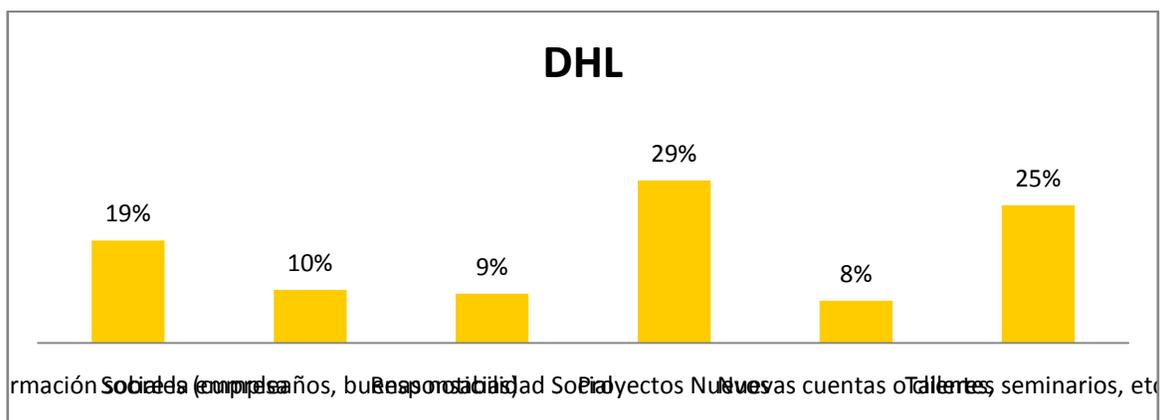


El 67% del departamento de Producto Aéreo considera que el Town Hall es la herramienta de mayor agrado en DHL.

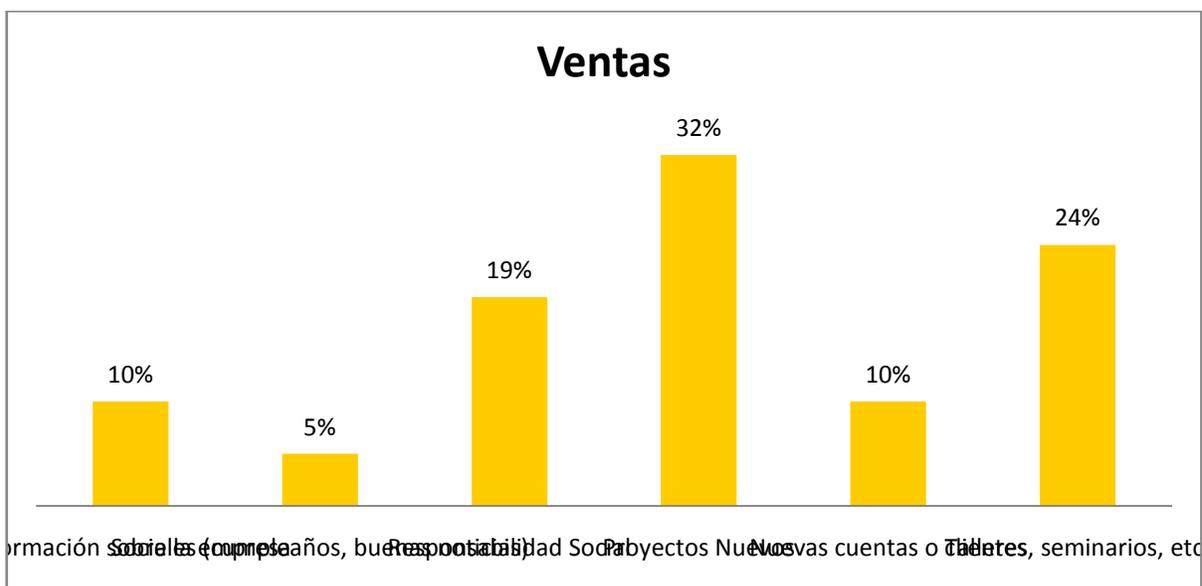


El departamento de RRHH y Seguridad piensan que el Town Hall es la herramienta de mayor agrado en la empresa.

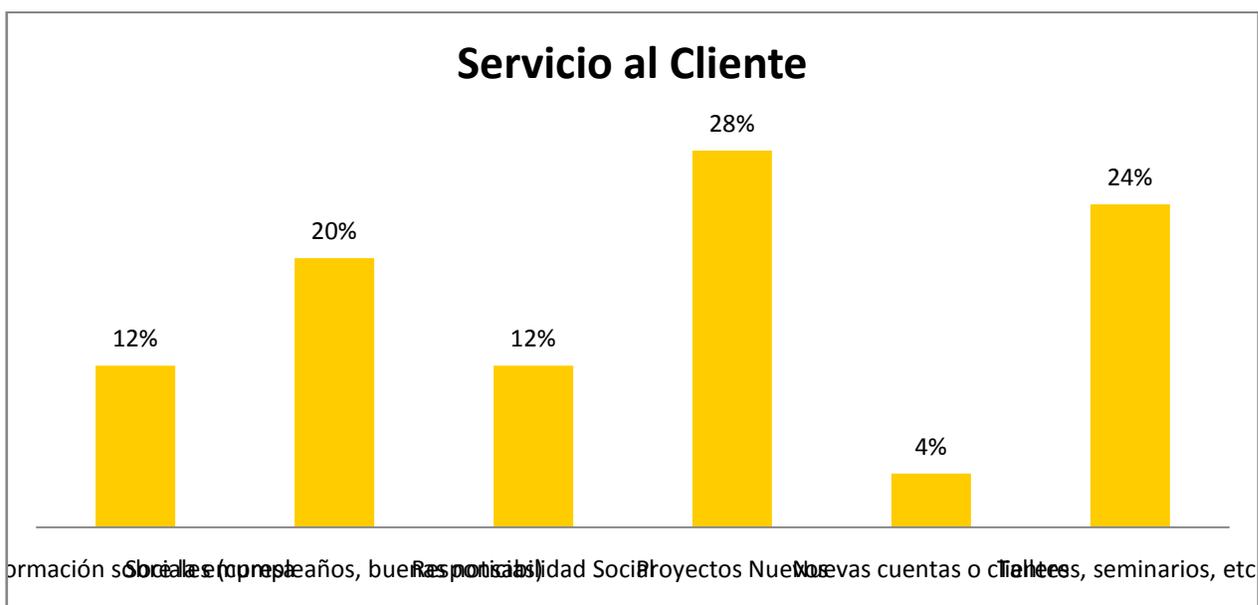
9. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir sobre DHL, para que se incluyan en las herramientas de comunicación?



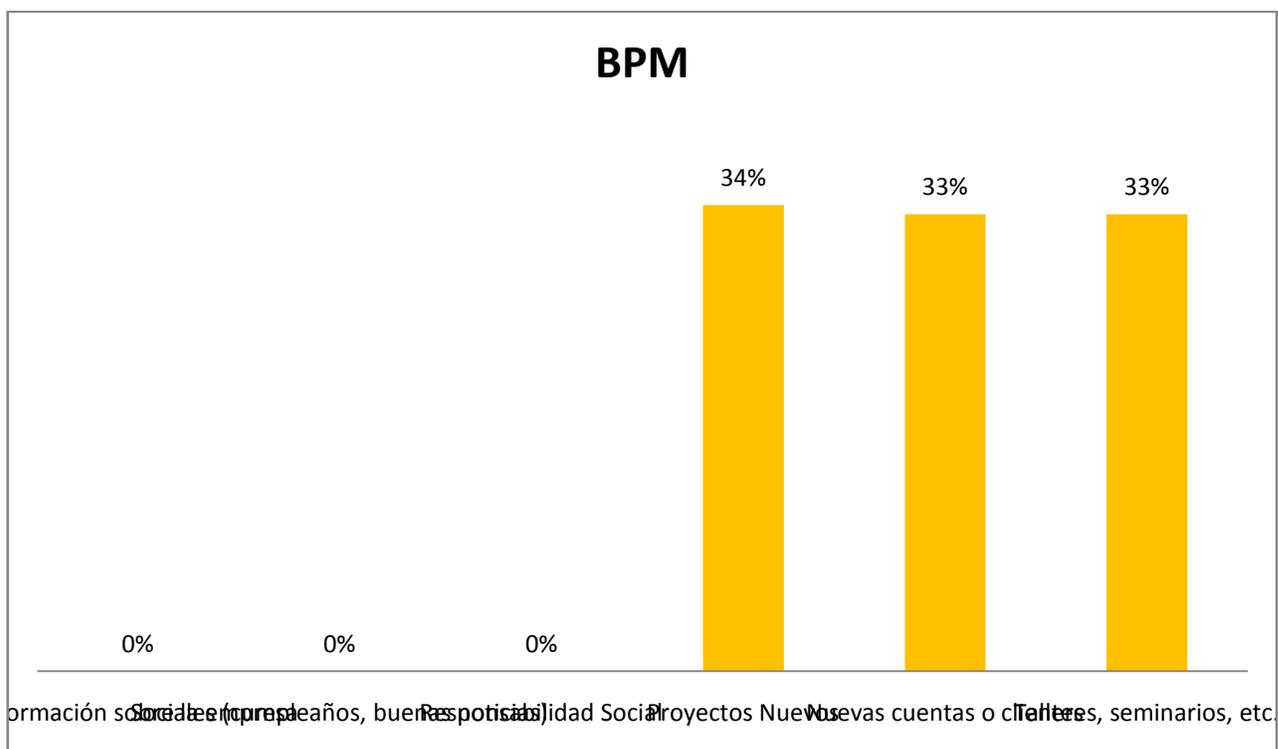
El 29% de los colaboradores de DHL señalan que les gustaría recibir información acerca de proyectos nuevos de la organización; así también demuestra que el 25% desea obtener información de talleres o seminarios.



Al 19% del departamento de ventas le gustaría recibir información acerca de Responsabilidad Social, siendo esta la tercera opción más importante.

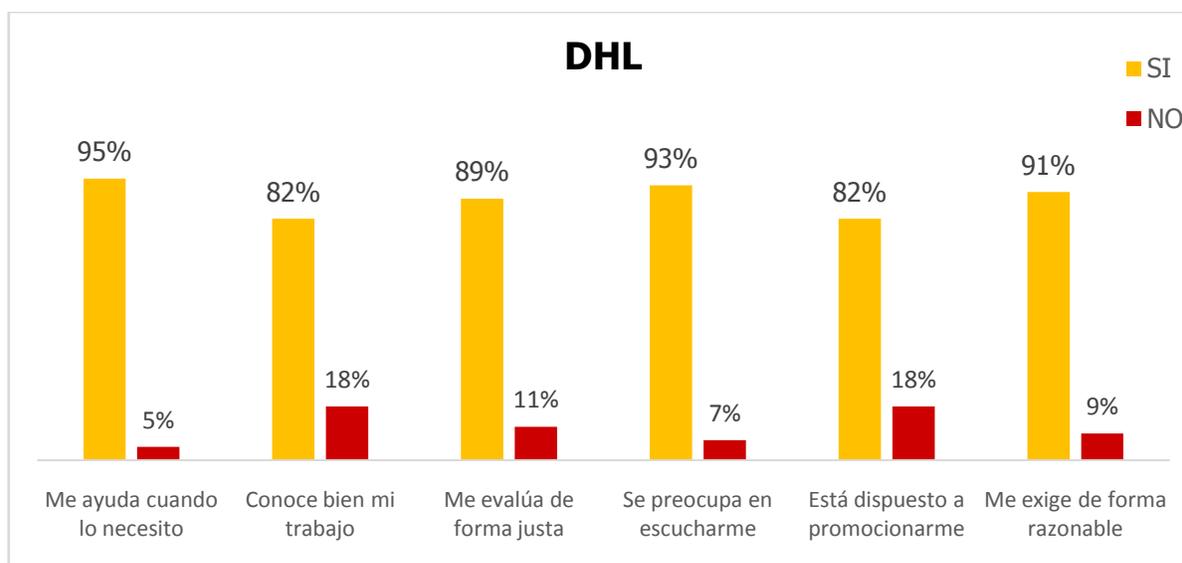


Al 20% del departamento de Servicio al cliente le gustaría recibir información acerca de noticias sociales, siendo esta la tercera opción más importante.

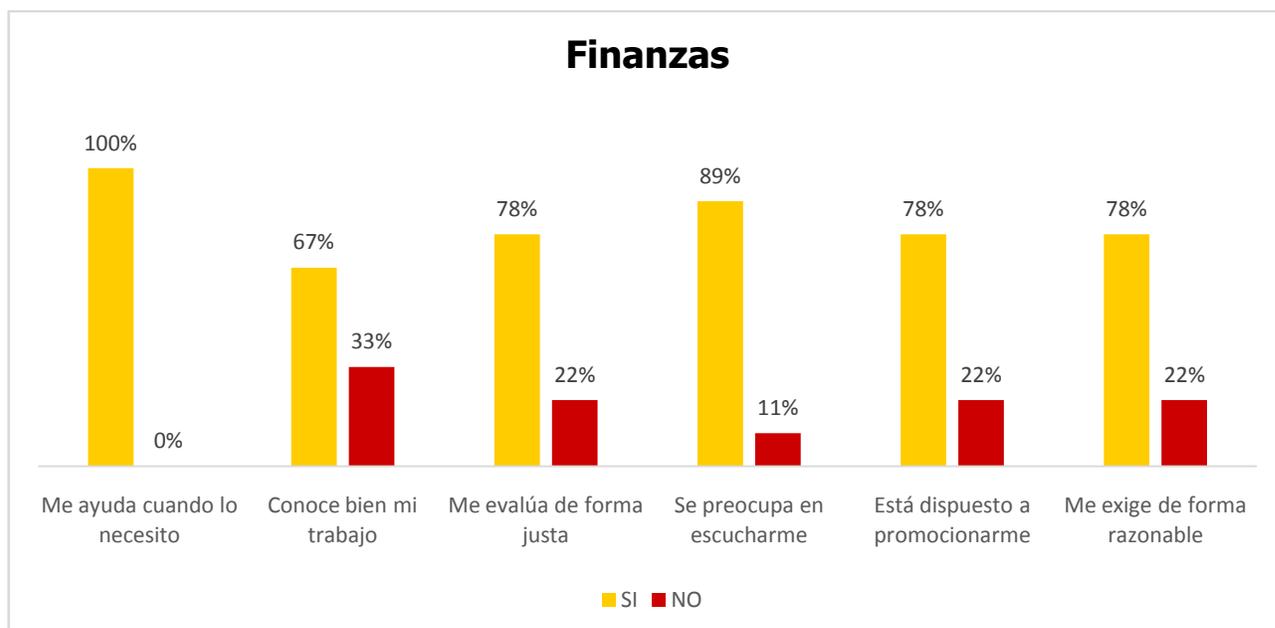


Al 33% del departamento de BPM le gustaría recibir información acerca de las nuevas cuentas o clientes que obtiene DHL.

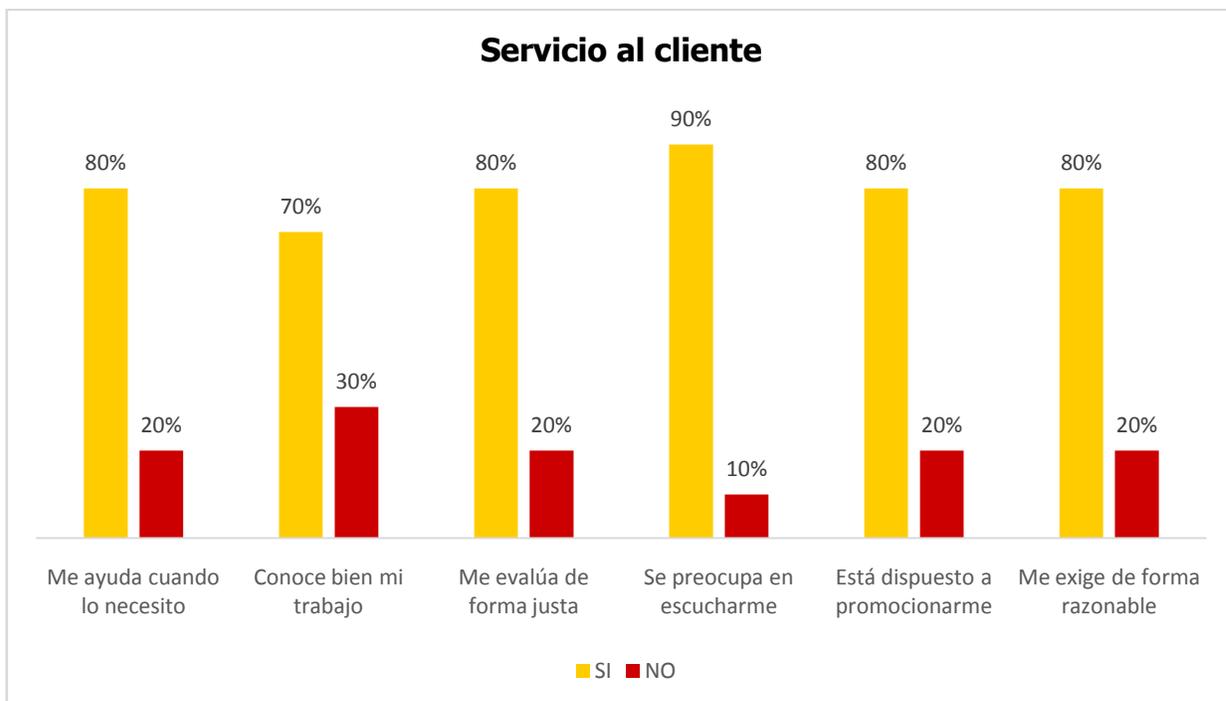
10. Por favor, puntúe su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre su jefe o superior inmediato



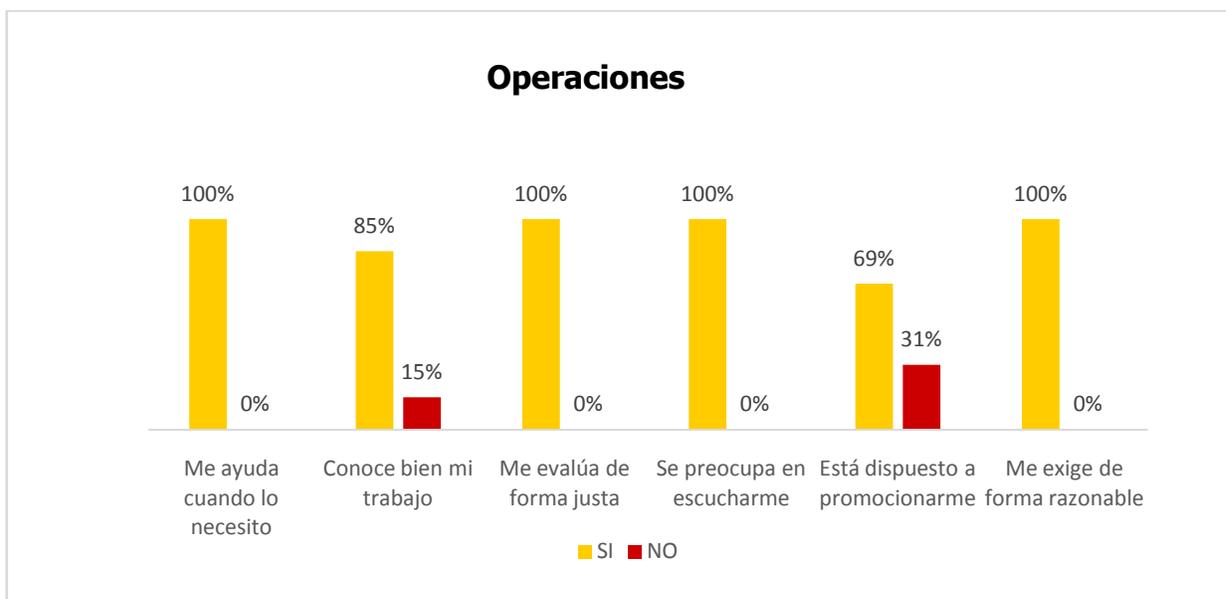
Con respecto a esta pregunta, el 95% de los gerentes de área ayuda a sus colaboradores cuando lo necesitan; según la percepción de los colaboradores. Sin embargo, indican que el 18% de los gerentes inmediatos no conocen bien su trabajo ni está dispuesto a promocionar a los empleados.



El 33% del departamento de Finanzas considera que su jefe no conoce bien el trabajo de cada colaborador, el 22% piensa que son evaluados de forma injusta también que su líder no está dispuesto a promocionarles y no les exige de forma razonable.

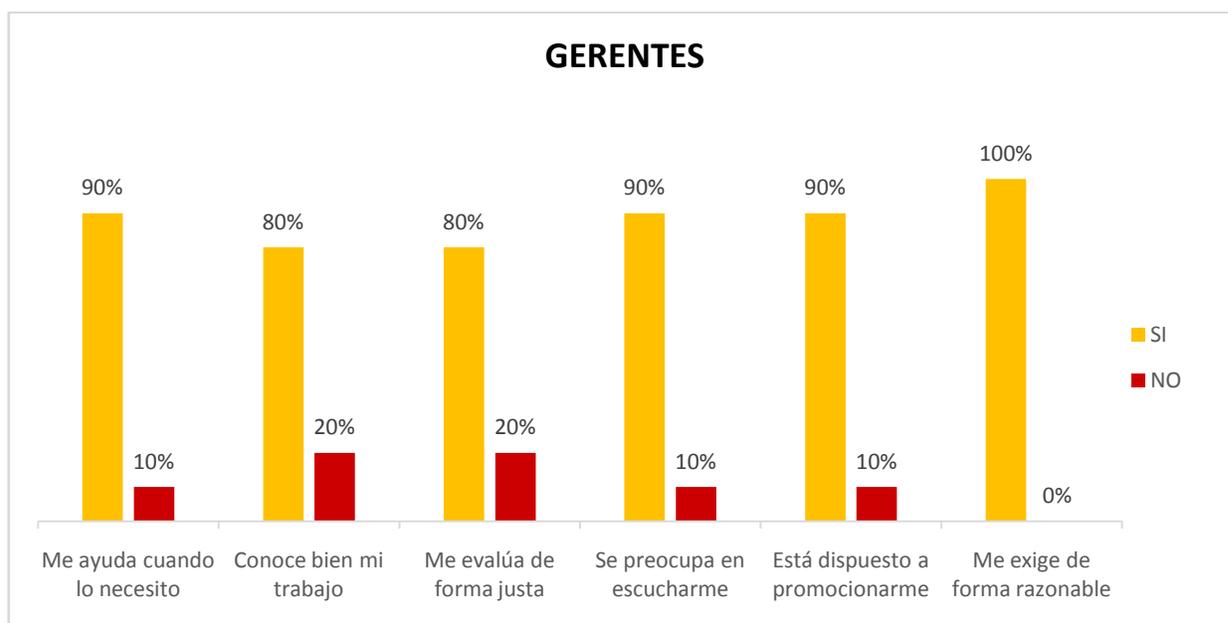


El 20% del departamento de Servicio al Cliente piensa que su líder no les ayuda cuando lo necesitan, no les evalúa de forma justa, no está dispuesto a promocionarles y no les exige de forma razonable; también el 30% considera que su líder no conoce bien el trabajo de cada uno.

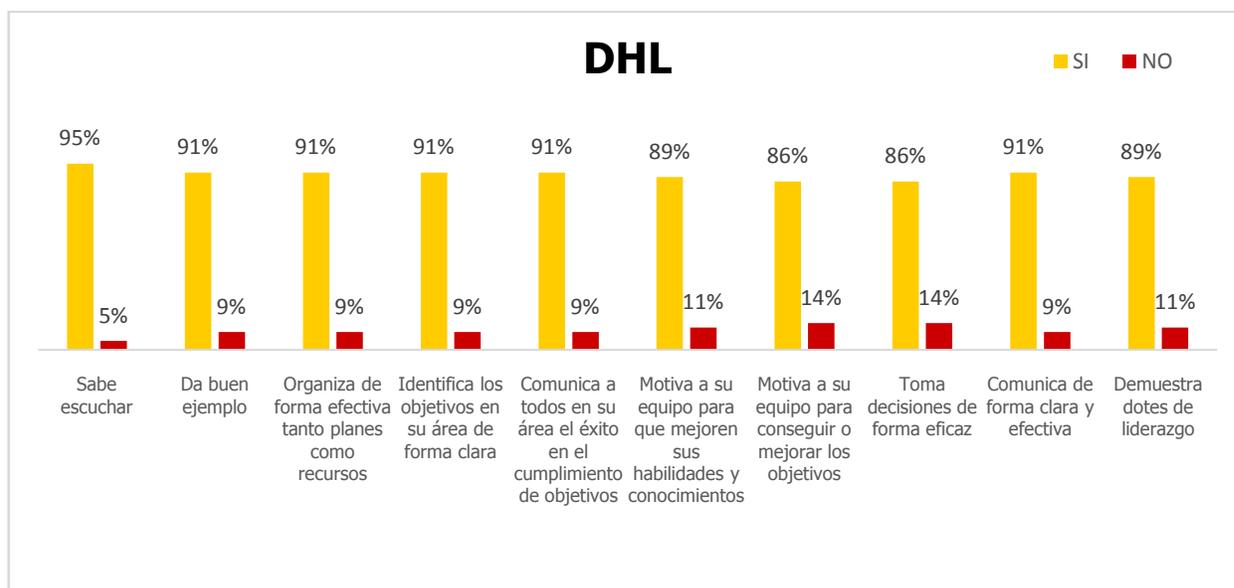


El 31% del departamento de Operaciones considera que su líder no está dispuesto a promocionarles.

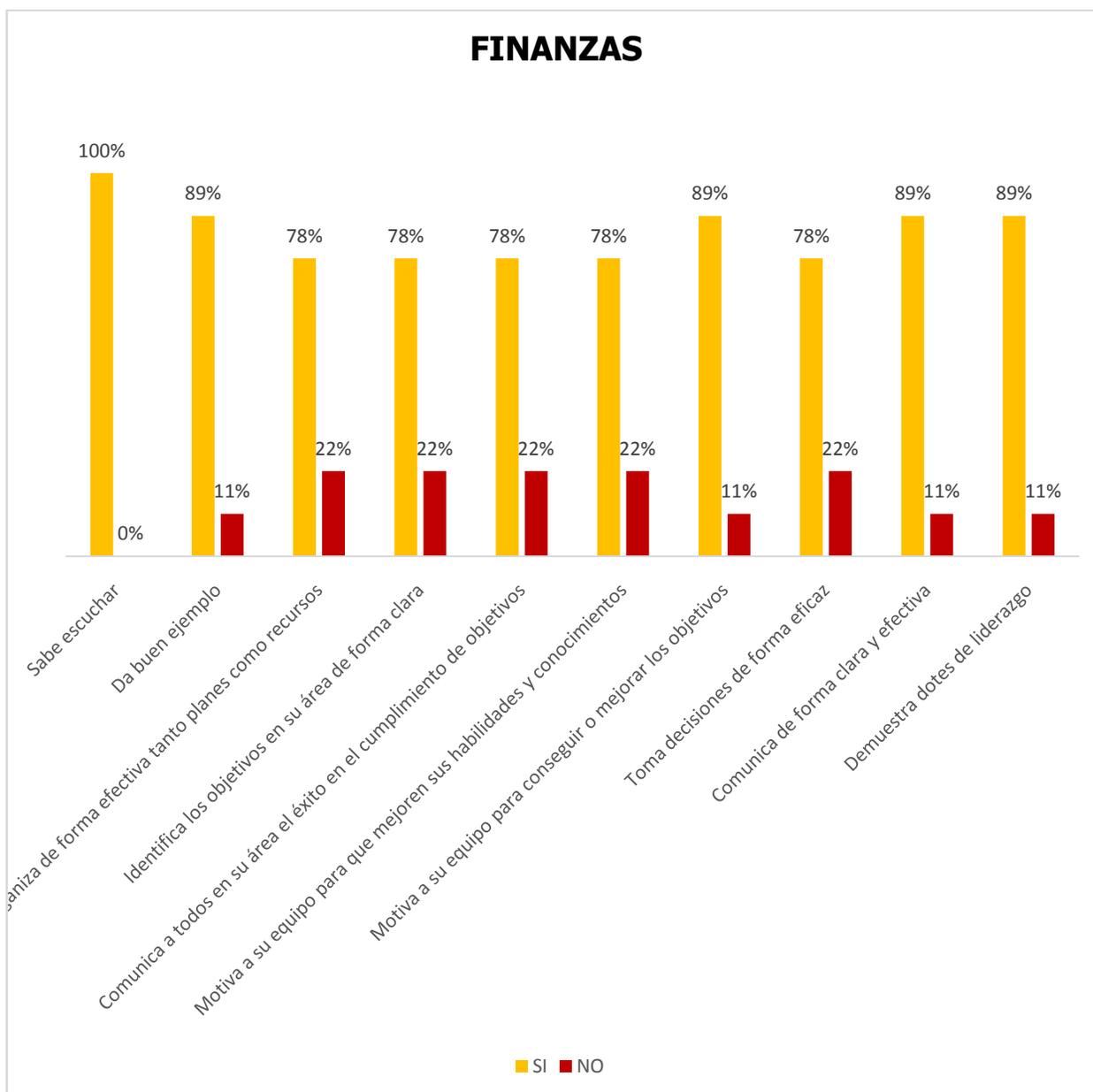
Esa pregunta también se divide según lo que los gerentes de área indican acerca de su Gerente General Christian Córdova; señalando al 100% que el Gerente General es una persona que exige de manera razonable. No obstante, el 20% de los gerentes de área mencionan que no conoce bien su trabajo ni evalúa de forma justa.



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



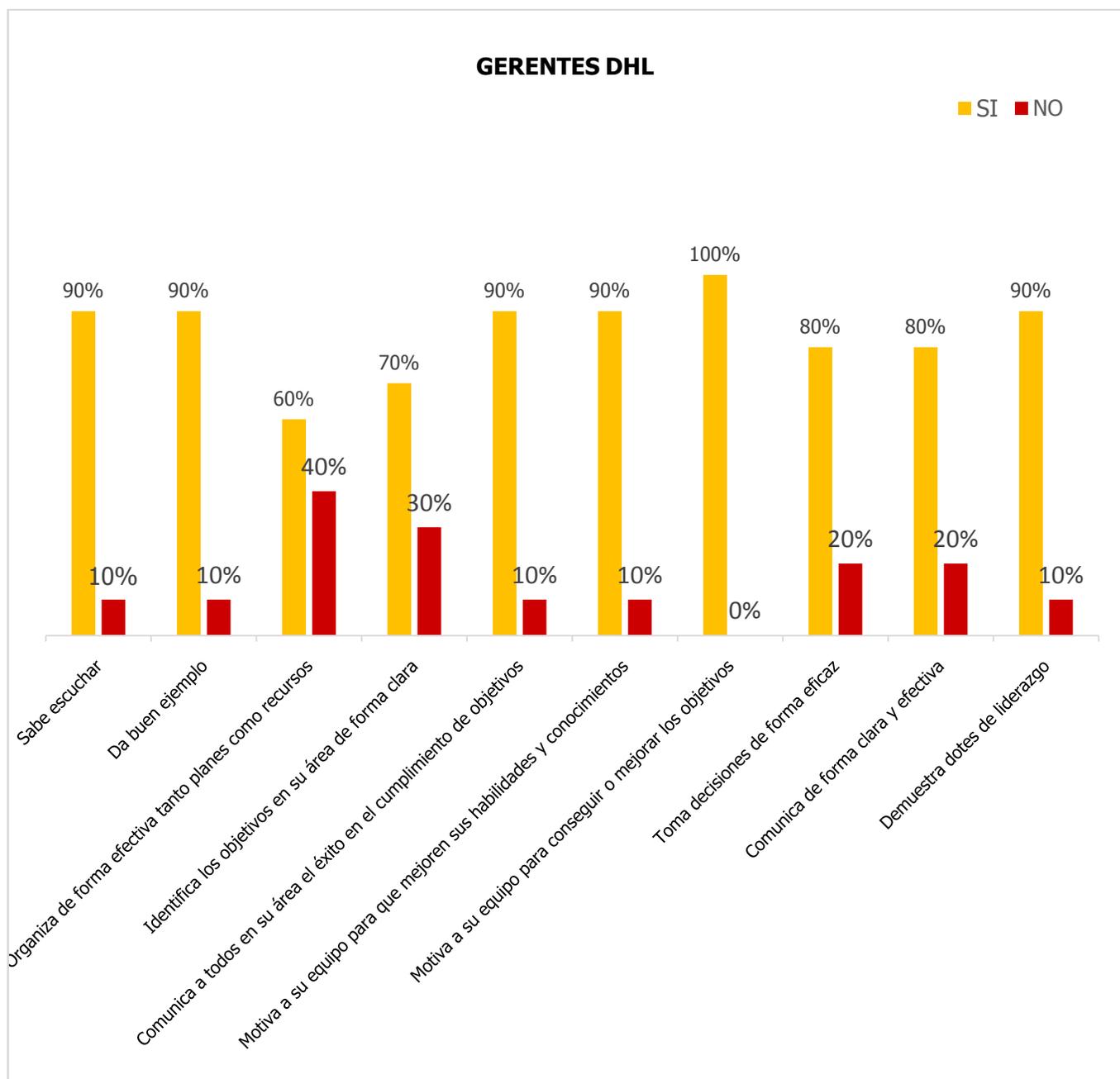
El 95% de los colaboradores están de acuerdo con la afirmación de que su superior inmediato sabe escuchar. Por otro lado, el 14% de éstos señalaron que los gerentes de área no motivan a su equipo para conseguir los objetivos planteados y de igual manera otro 14% señala que sus superiores no toman decisiones de forma efectiva.



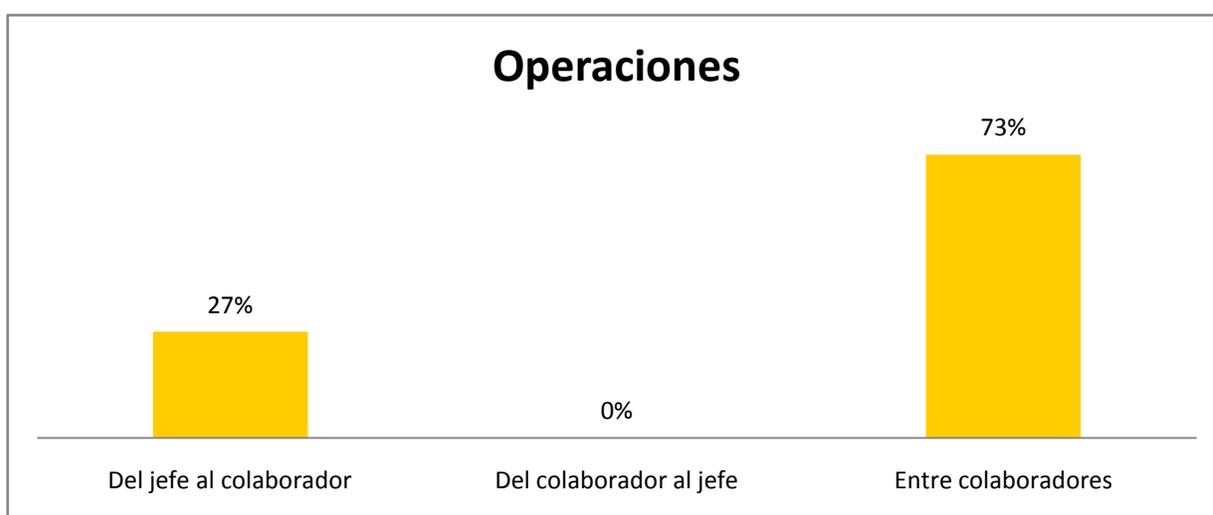
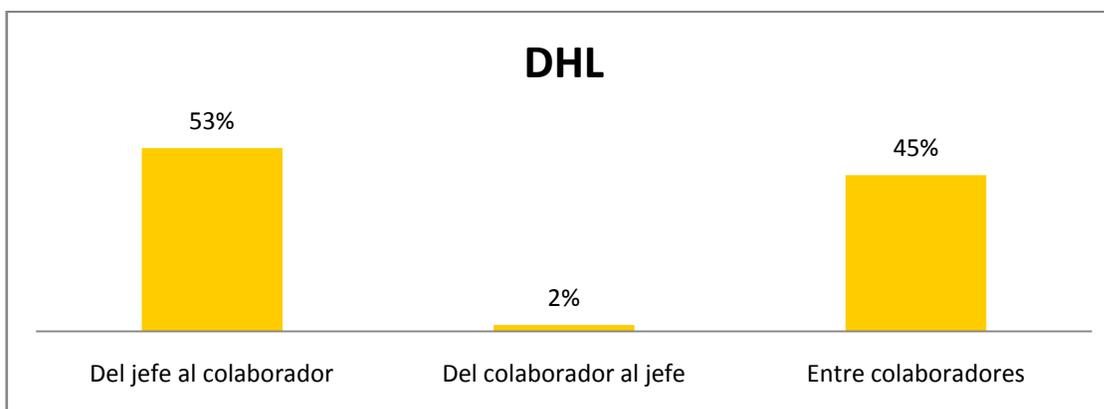
El 22% del departamento de Finanzas considera que su jefe inmediato no organiza de forma efectiva tanto planes como recursos, no identifica los objetivos de su área de forma clara, no comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos, no motiva a su equipo para que mejoren sus habilidades y conocimientos y no toma decisiones de forma eficaz.

De igual manera, esta pregunta se realizó a los gerentes de cada área quienes respondieron con respecto al Gerente General Christian Córdova; así el 100% de los gerentes indica que

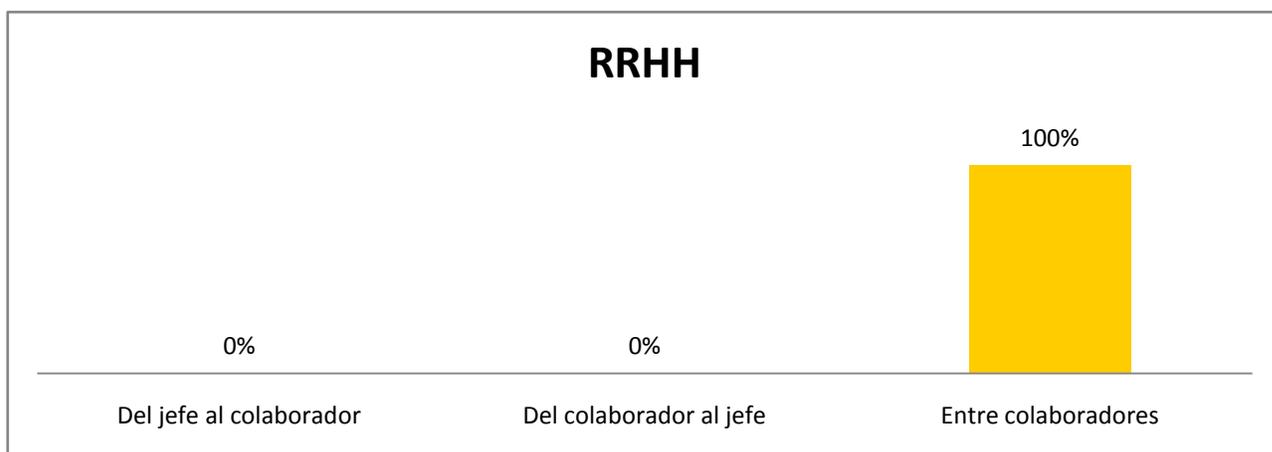
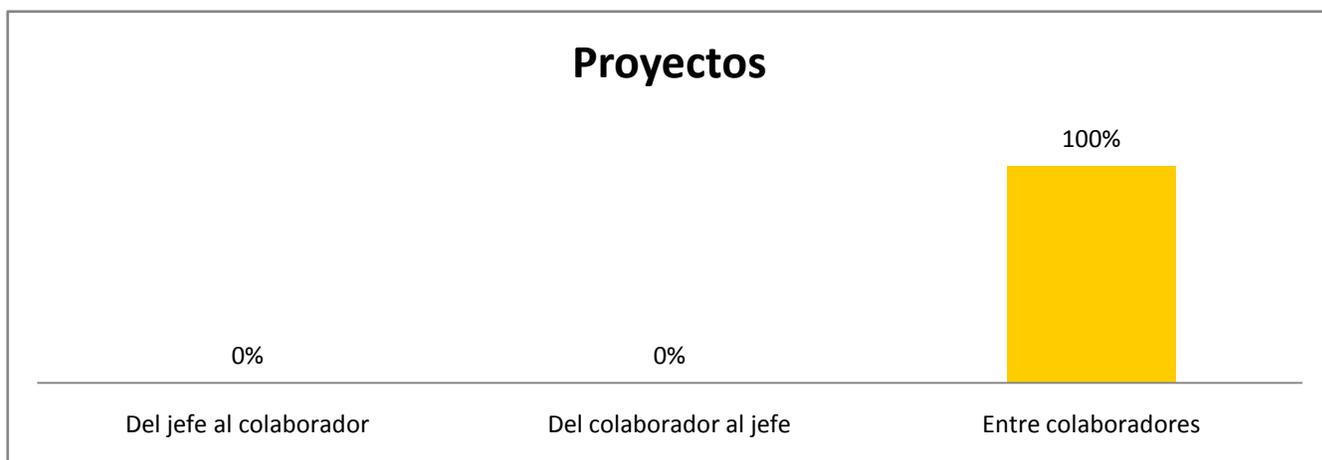
el gerente general motiva a su equipo para conseguir o mejorar los objetivos. Sin embargo, el 40% señala que no organiza de forma efectiva tanto planes como recursos.

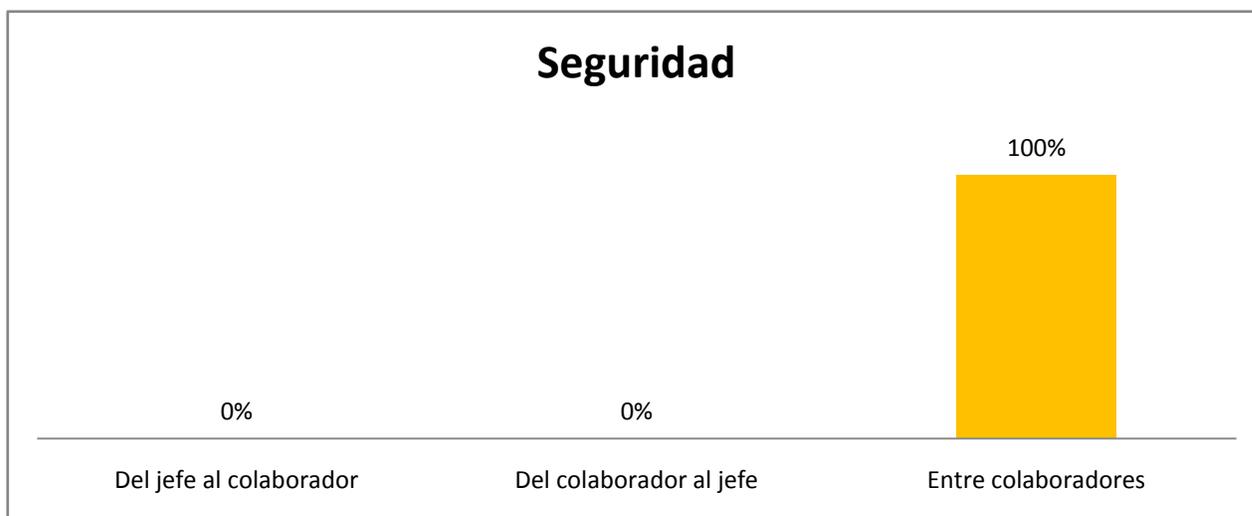


**12. Según su opinión, ¿de qué manera se transmite la información dentro de DHL?
Escoja sólo una opción de las siguientes**



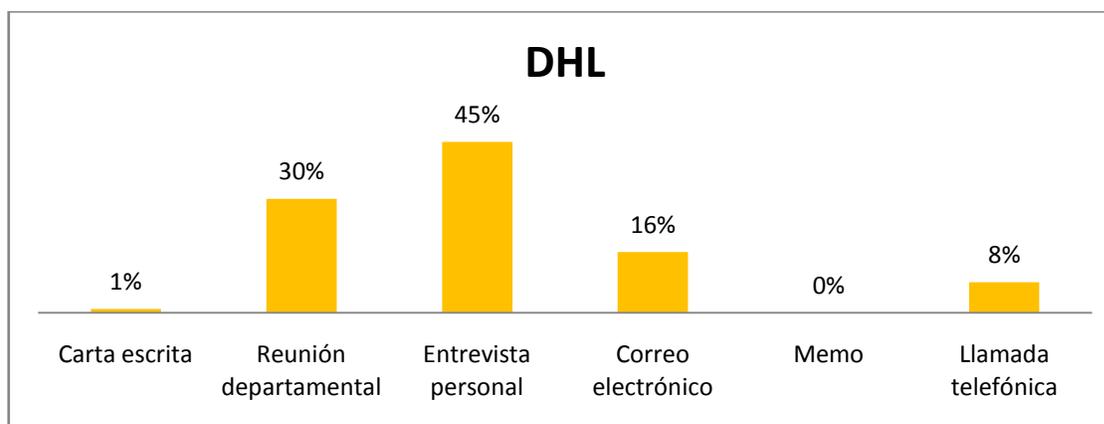
El 73% del departamento de Operaciones considera que la información dentro de DHL se transmite entre colaboradores.



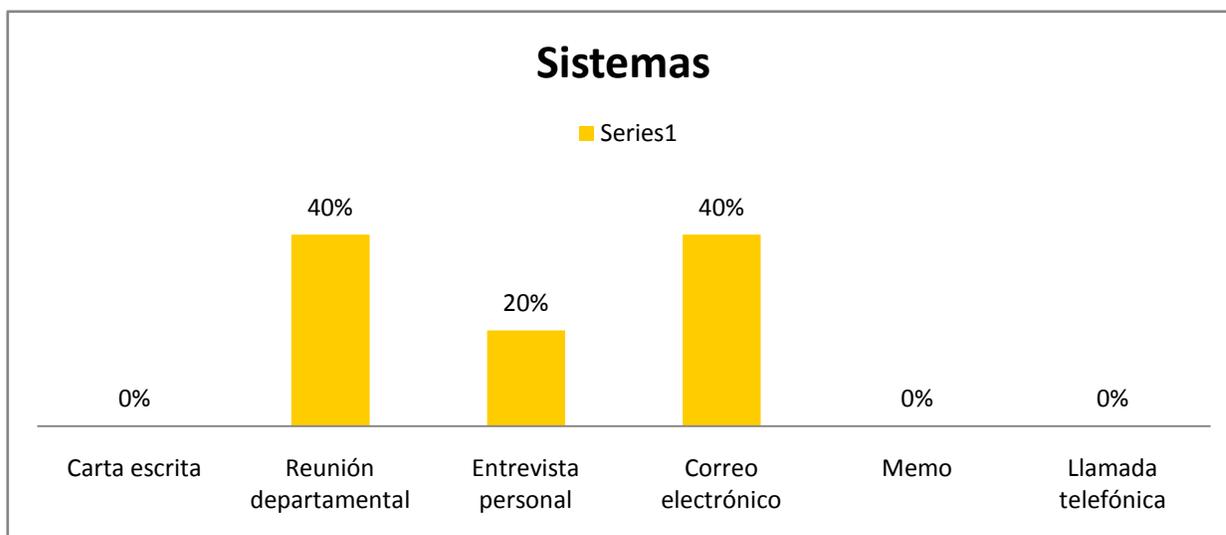


El departamento de Proyectos, RRHH y Seguridad considera que la información dentro de DHL se transmite entre colaboradores.

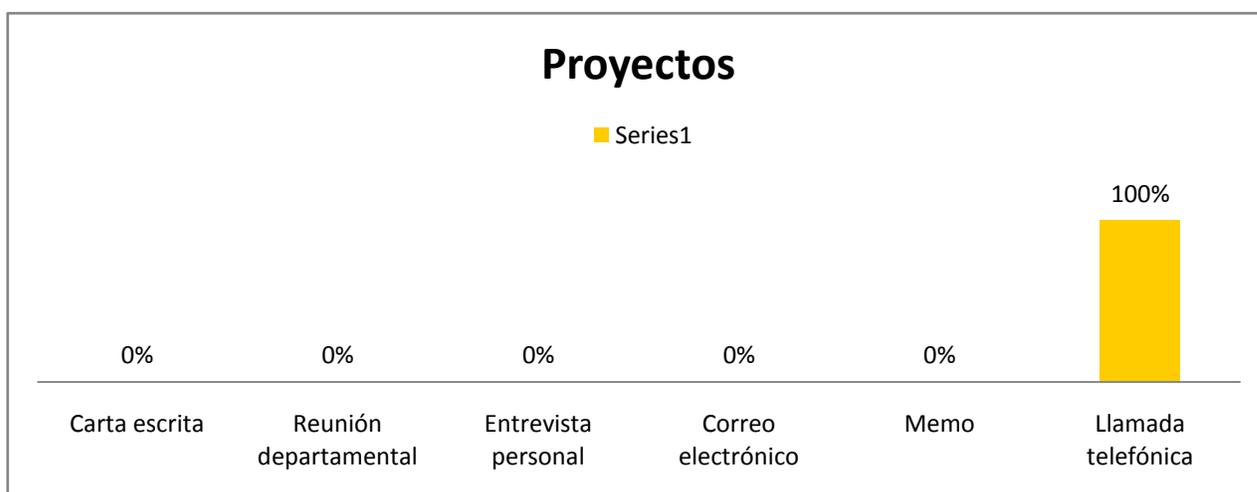
13. ¿A través de qué medio le gustaría que su jefe se comunique con Ud.?



El 45% de los colaboradores señalan que les gustaría que su jefe se comunique con ellos a través de entrevista personal; sin embargo, solo el 8% prefiere las llamadas telefónicas.

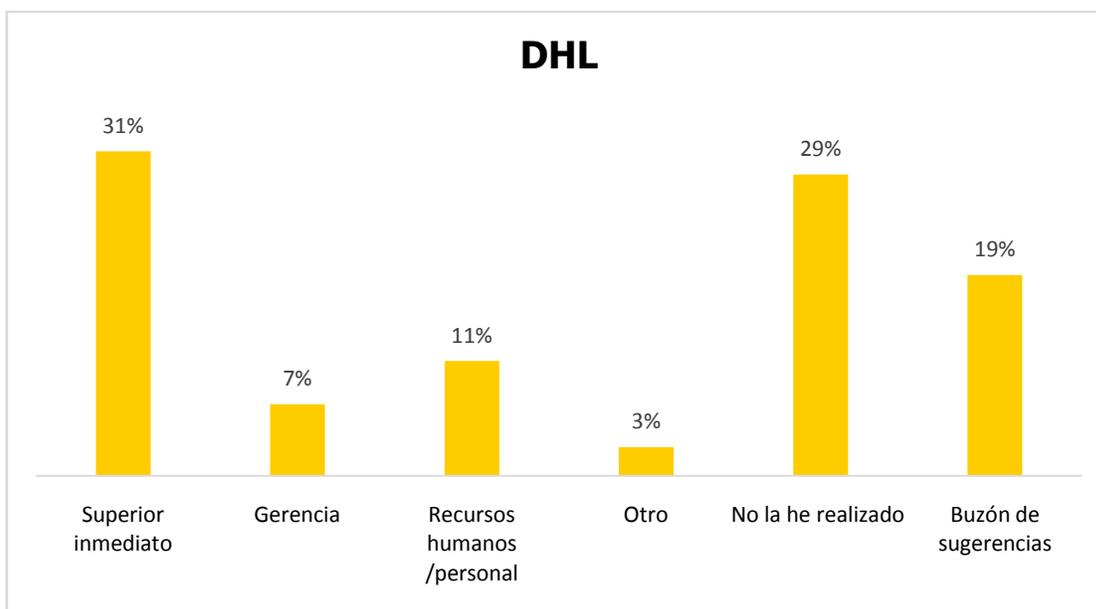


Al 40% del departamento de Sistemas le gustaría que su jefe inmediato se comuniqué hacia ellos a través del Correo electrónico.

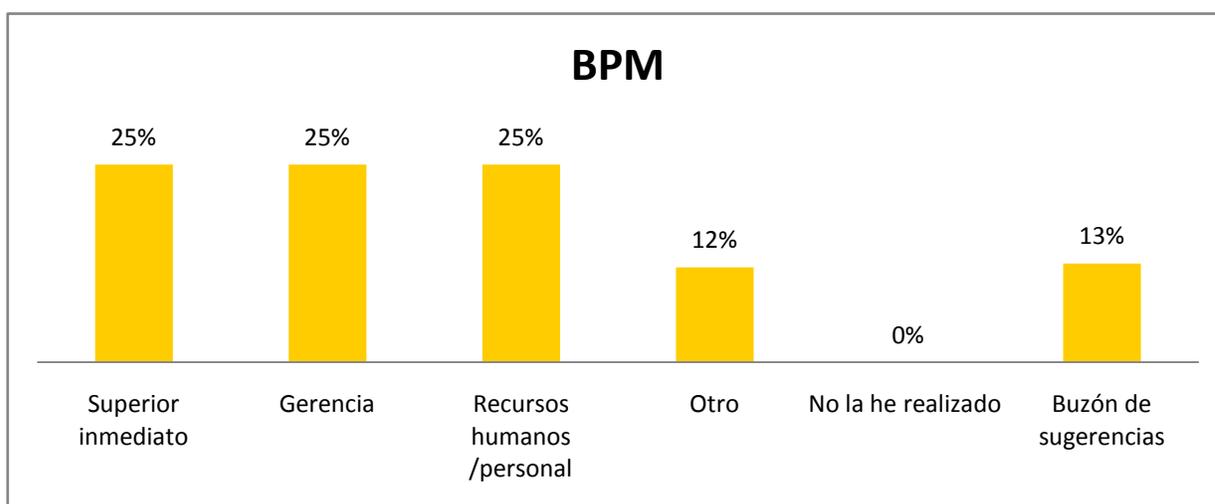


Al departamento de Proyectos le gustaría que su jefe se comuniqué con ellos a través de llamadas telefónicas.

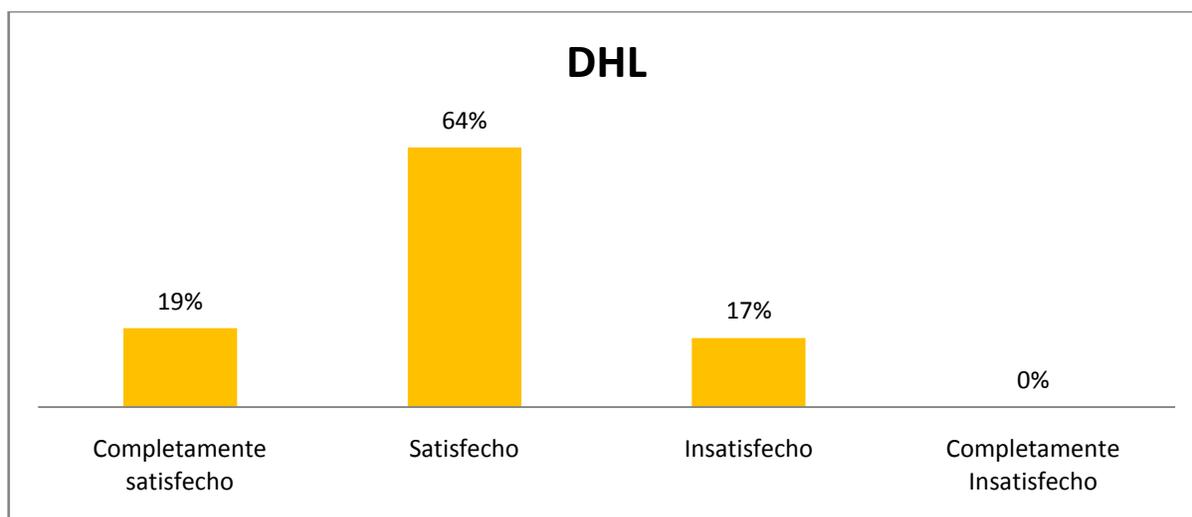
14. ¿Ha realizado usted alguna sugerencia a la dirección de la empresa? Indique a que persona



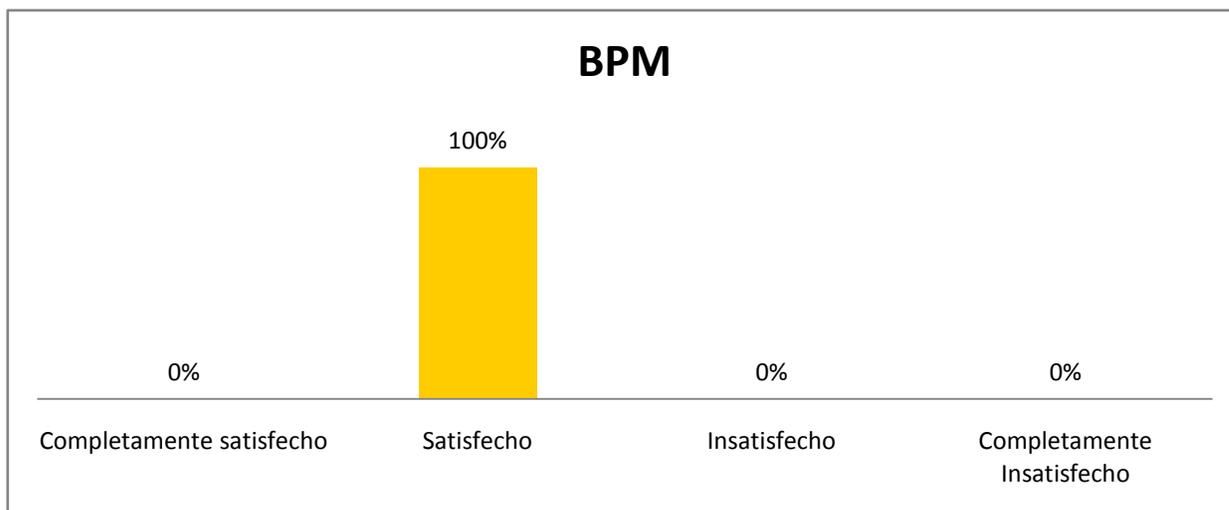
El 71% de los encuestados han realizado una sugerencia para la organización; mayoritariamente con el 31% lo han hecho al superior de inmediato, el 19% lo hicieron en el buzón de sugerencias. Por otro lado, el 29% de los colaboradores no han hecho nunca una sugerencia sobre la organización.



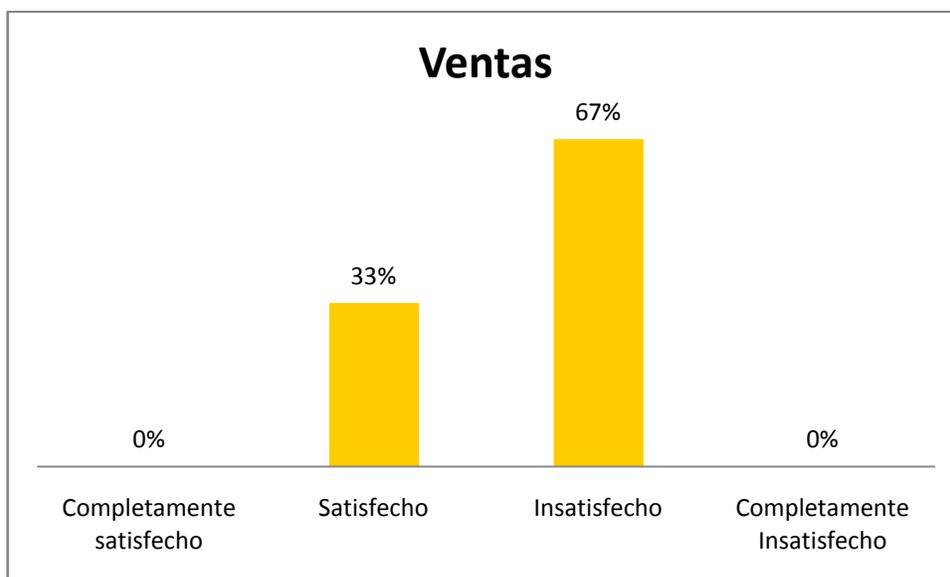
El 25% del departamento de BPM han realizado sugerencias tanto a Gerencia como a RRHH.

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

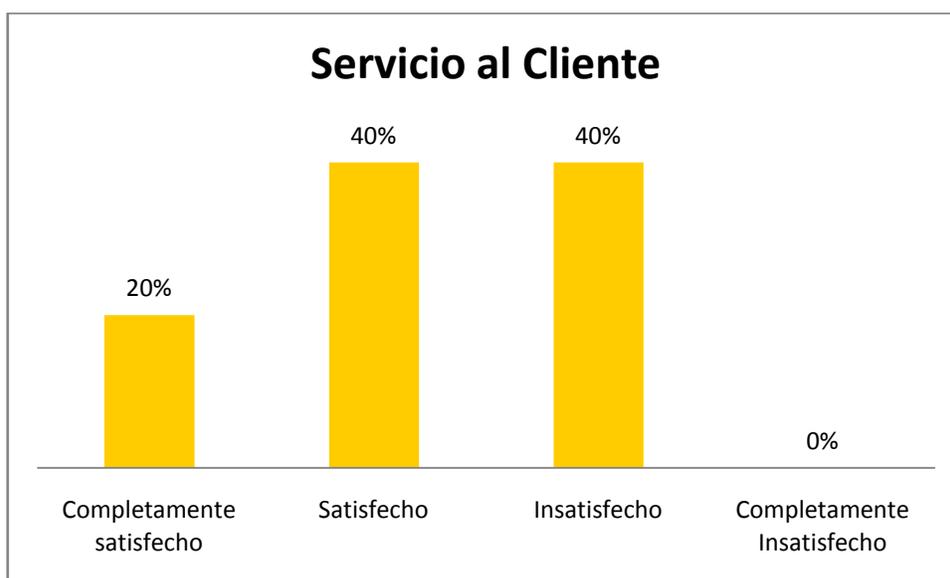
Después de realizar una sugerencia el 83% de los colaboradores que lo hicieron quedaron satisfechos; sin embargo, el 19% quedó insatisfecho con los resultados.



El departamento de BPM ha quedado satisfecho luego de realizar una sugerencia a las personas anteriormente indicadas.

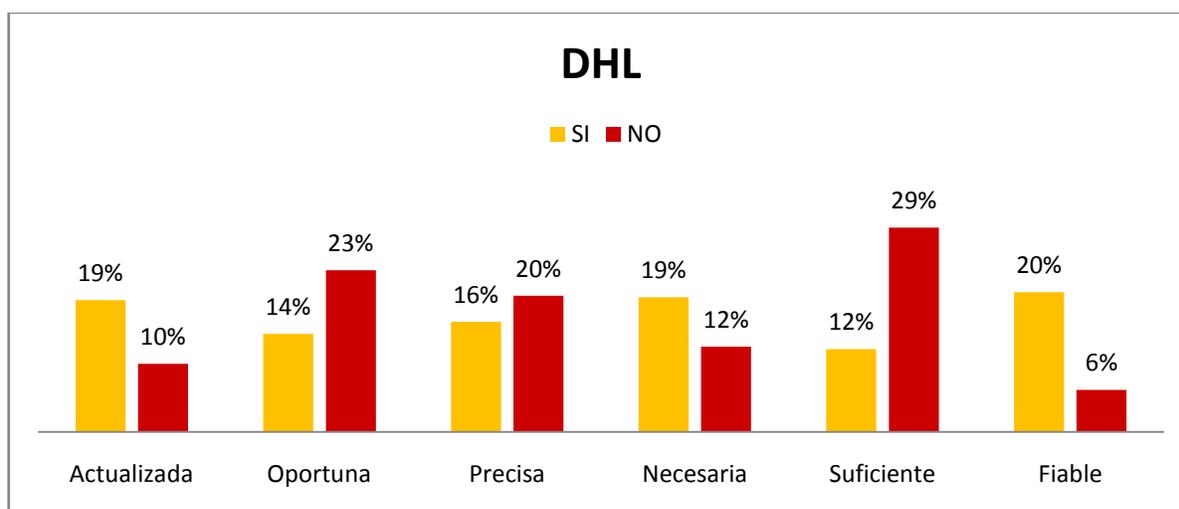


El 67% del departamento de Ventas quedó Insatisfecho luego de realizar una sugerencia a su superior inmediato o al buzón de sugerencias.



El 40% del departamento de Servicio al Cliente quedó insatisfecho luego de realizar sugerencias en el trabajo.

16. Marque con una X aquella posición que mejor califique la información oficial emitida por DHL



De acuerdo con los colaboradores, la información oficial emitida por la organización es más fiable con el 20% seguida de actualizada por el 19%. Con respecto a lo negativo, indican que la información que se transmite no es suficiente con el 29% entre todos los aspectos negativos ni es oportuna con el 23%.

Resultados Cualitativos:

El primer grupo focal se realizó a los colaboradores del departamento de Operaciones quienes entienden a la estrategia Growth como el crecimiento de clientes y el aumento de las ventas. Antes esto, consideran que se les ha puesto muchas trabas por parte del gobierno por lo que es difícil empezar a crecer. De igual manera, consideran a la estrategia del 2015 como un objetivo obvio de toda organización pues mencionan que el Growth es normal, es algo obvio; sin embargo, la manera en que se logre eso sí podría ser una sorpresa. Dentro de este grupo focal; se dieron varias respuestas que demuestran que por parte del grupo no existe motivación o compromiso; esto se da en primer lugar, por la falta de conocimiento y de comunicación de parte de la gerencia general y la gerencia de área. Con respecto al desconocimiento se puede mencionar dos puntos con respecto a la estrategia y a los resultados.

“Nosotros seguimos haciendo nuestro trabajo normalmente, lo único que sabemos es los Town Hall que dicen hay que traer clientes, hay que mantenerlos, etc. etc. etc. Entonces no te podemos explicar cuál es la estrategia porque no la sabemos.”

Así plantean que los colaboradores consideran que la base para elaborar el Growth es la comunicación ya que efectiva; consideran que es una pérdida de tiempo ir a preguntar sobre la estrategia pues seguramente otros departamentos ya la conocen porque existe un mayor involucramiento con la Gerencia General. Los colaboradores de Operaciones indican que son “los obreritos de la empresa” y no les toman en cuenta.

“Yo personalmente, pienso que está mal que a los externos, que son como 5 o 6, que no pertenecen a DHL pero que también trabajan acá, no los inviten a un town hall. Porque independientemente que la persona no sea de la empresa está trabajando para DHL porque ellas también pueden echar a perder un cliente.”

Por otro lado, se realizó una entrevista a los departamentos de Sistemas y Producto Aéreo; se utilizó esta herramienta de investigación por la cantidad de colaboradores que existen en estas áreas. Para ellos, la estrategia es de igual manera aumentar las ventas; no obstante, se siente más comprometidos y conocen sus funciones para aportar con Growth. Además reciben instrucción por parte de sus jefes inmediatos o de los jefes regionales. Cabe resaltar que los colaboradores de IT no pertenecen estrictamente a la empresa pues es un servicio que provee otra empresa. Por este motivo consideran que existen personas que al igual que ellos no pertenecen directamente a la empresa pero que también podrían “hacer perder un cliente”; por lo que se debería tomarlos también en cuenta al momento de comunicar la información general de DHL.

Los colaboradores de Servicio al Cliente, Ventas y Finanzas entienden a la estrategia Growth como un método para crecer en el mercado ecuatoriano a través de generar más clientes y más ventas. Piensan que la estrategia Growth 2015 es un proceso normal para cualquier empresa y que debido al estado en el que se encuentra el país, es una propuesta ambiciosa que ejerce presión sobre los colaboradores, en especial al departamento de ventas; debió haber sido aplicada antes. Pero se sienten comprometidos con la Estrategia porque depende de ellos el cambio y saben que les va a beneficiar en un futuro.

La forma que se comunicó la estrategia Growth fue a través de 2 Town Halls de forma muy general y luego en reuniones departamentales para un mejor entendimiento de la estrategia como tal para a partir de esta elaborar una estrategia departamental que facilitara el proceso de Growth dentro de sus responsabilidades como departamento. Los colaboradores consideran que al ellos encontrarse al día – día con sus respectivas acciones departamentales pudieron haber sido tomados en cuenta para elaborar o mejorar la estrategia Growth, piensan que pueden aportar con buenas ideas. Por último, tienen tácticas para medir su aporte a Growth pero aún es muy temprano para sentir un verdadero cambio y saben que va ser un proceso difícil.

Los colaboradores piensan que es necesario conocer el estado de todos los departamentos para poder dar un seguimiento a la estrategia Growth y saber cómo complementar el trabajo de los demás departamentos, la falta de información de otros departamentos en algunos casos les lleva a generar percepciones negativas sobre los mismos.

Consideran que el Town Hall es una gran iniciativa por parte de la empresa que favorece en ambiente laboral pero que precisamente por eso tanto los colaboradores como los gerentes no la toman con la debida seriedad. Piensan que los Town Halls deben seguir realizándose porque es una herramienta útil en todo sentido pero que deberían abarcar más temas y de una forma más profunda, para no realizarlos tan frecuentemente. También aprovechar ese espacio para escuchar a profundidad ideas o aportes de los colaboradores.

Por último, piensan que las reuniones departamentales son de gran ayuda para su trabajo pero que las herramientas de comunicación departamentales necesitan de una capacitación o mejoramiento para darles un mejor uso.

Resultados Generales:

- Los empleados entienden que la estrategia de Growth se trata de “vender, vender, vender” pues fue una frase que se utilizó con frecuencia durante los focus groups y entrevistas.
- La estrategia Growth fue comunicada a través de dos Town Halls en ciertos casos esta reuniones fueron las necesarias para entender la estrategia; sin embargo, otros colaboradores consideran que sí necesitan un refuerzo sobre la misma.
- En la mayoría de casos, los gerentes de los departamentos se reunieron con sus colaboradores para explicar a cerca de la estrategia. Esto fue más efectivo en

aquellos departamentos en donde el número de colaboradores es menor; por ejemplo, Sistemas o Producto Aéreo. Estos departamentos comprenden que Growth es una estrategia que se debe trabajar en conjunto con todos los otros colaboradores; es decir, como un engranaje.

- Los gerentes de cada área así como el gerente general comprenden la estrategia del 2015 así como sus actividades y objetivos.
- Según los colaboradores de los departamentos diferentes a Ventas o Servicio al Cliente; consideran que la mayor responsabilidad se encuentra en aquellas personas que forman parte de los departamentos antes mencionados ya que la estrategia está enfocada en aumentar volúmenes de ventas.
- Existe un mayor compromiso en los departamentos de Sistemas, Producto Aéreo, Ventas y Atención al Cliente. En otros casos se sienten excluidos en la toma de decisiones y participación en temas de DHL.
- Los colaboradores de acuerdo a su departamento indican que existen otros departamentos que todavía no están comprometidos con la estrategia ya que falta motivación.

CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN

Campaña de Comunicación Interna



Una vez realizado el diagnóstico de Comunicación Interna, se analizaron y escogieron 4 problemas para desarrollar campañas de comunicación interna y contrarrestarlos.

1. El 31 % del personal no conoce la estrategia Growth 2015 y la mayoría no entiende su concepto de crecer como engranaje.
2. Falta de información entre departamentos sobre su aporte, estado y avance en Growth = genera percepciones negativas y poco complemento.
3. Falta de una identidad corporativa oficial que motive al personal de la empresa y que permita su crecimiento.
4. El 54% del personal considera que el “Town Hall” tiene un alto grado de eficacia.

Ante esto se ha desarrollado la Campaña “Yo Soy DHL” en vista de que no existe un reconocimiento de una identidad corporativa que motive al personal de la empresa, en lugar, el personal cumple objetivos a través de las estrategias propuestas para cada año. En este caso, la estrategia Growth 2015 es el principal motor de trabajo en la empresa, sin embargo, en la investigación realizada se demuestra que el personal se siente presionado por la estrategia y no mantiene una buena percepción en general. Por esta razón, se ha planteado buscar el ADN de DHL Global Forwarding para motivar al personal y recordarles lo que su trabajo representa en la empresa.

Objetivo General de la Campaña Yo Soy DHL.

Implementar y fortalecer las herramientas de comunicación que se utiliza en DHL Global Forwarding, para permitir un flujo de información eficiente entre departamentos.

Promover la Identidad Corporativa DHL para motivar al personal y facilitar la ejecución de la Estrategia Growth 2015.

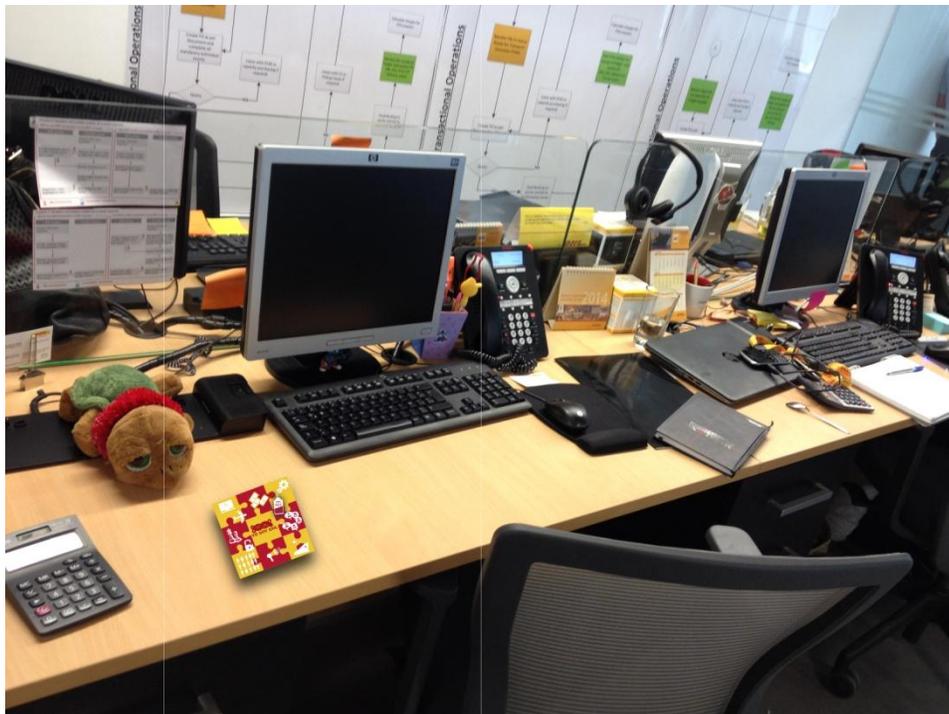
Objetivos específicos:

1. Lograr que el 90% del personal de DHL comprenda en su totalidad la estrategia Growth 2015, en especial su funcionamiento como engranaje. (Pregunta 3)
2. Implementar una herramienta de comunicación estratégica que permita la difusión de información entre departamentos acerca de su aporte y avance sobre Growth.
3. Desarrollar la Identidad Corporativa DHL a nivel empresarial para promover la motivación de trabajo y alcanzar un crecimiento significativo a largo plazo.
4. Lograr que el 95% del personal de DHL califique a la herramienta Town Hall como excelente y muy buena

Estrategias:

1. **Lograr el entendimiento total del concepto engranaje como un elemento necesario para Growth.**

Fase Expectativa: Colocar un pequeño rompecabezas con símbolos que representen a cada departamento de la empresa, sobre los escritorios de todos los trabajadores. Cuando arman el rompecabezas, uniendo todas las imágenes del departamento se forma en el medio el logo de DHL.



Fase

Informativa: RRHH explicará de forma presencial en la sala de reuniones a todo el personal de DHL, acerca de las funciones que tiene cada departamento para ejecutar la estrategia

Growth en forma de engranaje. Es decir un sistema que se complementa con diferentes acciones para lograr un objetivo específico la falla o poco aporte o no complemento de un departamento de la empresa, no permite la movilización de este sistema. La gerente de Recursos Humanos, con asesoría de un comunicador organizacional, realizará una presentación virtual con las acciones clave de cada departamento con énfasis en el concepto de engranaje y asegurar el entendimiento de todo el personal.

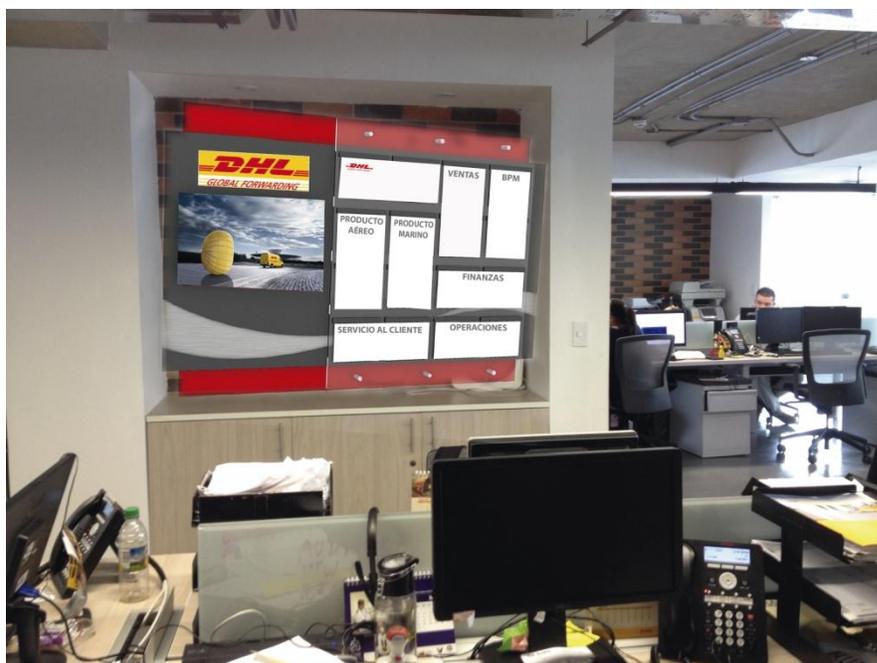
Fase de recordación: Realizar una actividad integradora en la terraza del edificio, donde dos personas de diferentes departamentos giran la sogá mientras que dos personas, una con los ojos tapados y otra con los ojos destapados de diferentes departamentos, tienen que saltar dos veces la sogá y luego salir. Para que entre la siguiente pareja con la misma dinámica y así sucesivamente. Luego aterrizar esta actividad con la analogía de en los procesos siempre debe haber alguien participando o realizando una acción y si alguien para se paraliza todo el proceso también que cada acción que realiza cada miembro de la empresa se complementa para permitir el funcionamiento general del proceso por lo que el trabajo en equipo es óptimo.

- 2. Promover una difusión óptima de información entre departamentos para lograr el total conocimiento acerca del aporte y avance en Growth en cada departamento, mediante este conocimiento cada departamento podrá complementar el trabajo de los demás.**

Fase de Expectativa: Colocar una cartelera en un punto central de flujo de toda la empresa con un signo de Interrogación.



Fase Informativa: RRHH se encargará de recopilar información por departamento en cuanto a sus avances y su estado con respecto a la estrategia Growth para comunicarla a través de la cartelera oficial DHL. A través de esto se logra que los departamentos estén en constante comunicación para facilitar su aporte por departamento a la estrategia Growth y evitar percepciones negativas entre departamentos. Luego recopilará la información mensualmente para publicarla.

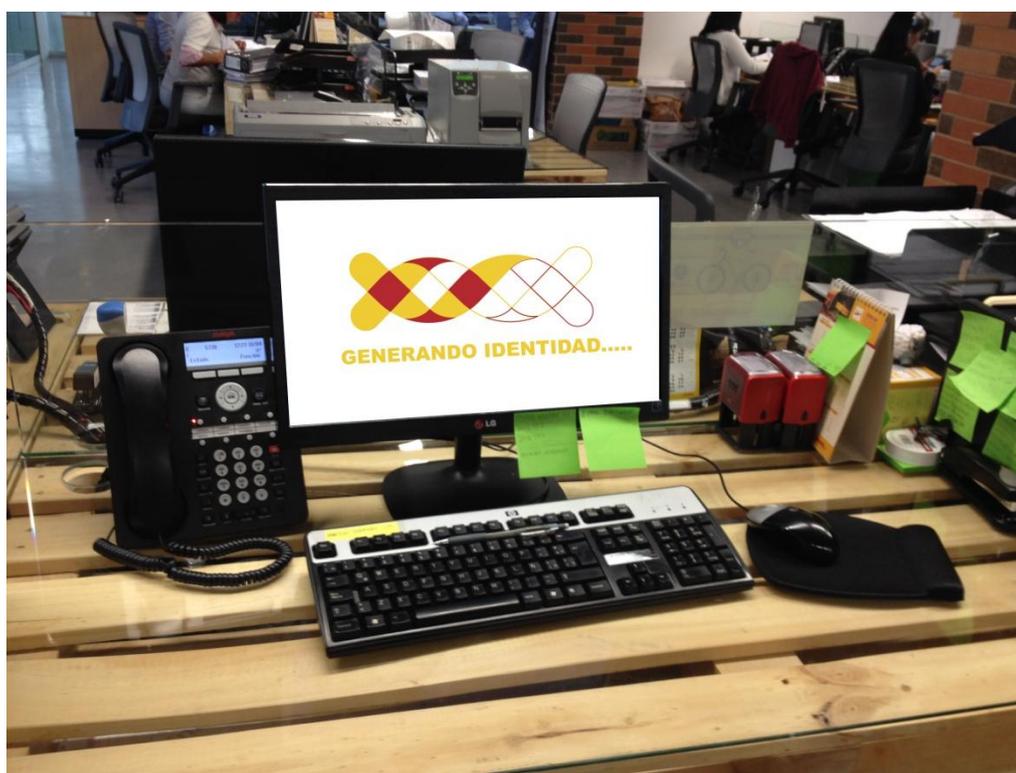


Fase de

recordación: Enviar un correo electrónico informativo recordando al personal la fecha en la que se publicará las noticias en la cartelera.

3. Fortalecer y recordar la Identidad Corporativa DHL para todo el personal, que promueva la motivación laboral y alcanzar un crecimiento de negocio y empresarial a largo plazo.

Fase de expectativa: Cambiar el protector de pantalla a uno que tenga el logo de DHL con fondo blanco y que abajo diga: “generando identidad...” en asimilación a una computadora cuando dice cargando... o loading...



Fase informativa: Colocar cuadros o piezas comunicacionales en sitios estratégicos de la empresa, que informen la misión, visión, objetivos, valores y filosofía de DHL. Los cuales serán elaborados en este trabajo y propuestos a Gerencia General.





Fase de recordación: Organizar el “Trivia DHL” los viernes por la mañana. Donde se formarán varios equipos de distintos departamentos para responder preguntas con referencia a los elementos que componen la Identidad Corporativa DHL. Los equipos irán reuniendo puntos hasta clasificar a las finales y el equipo ganador obtendrá premios.

4. Fortalecer a la reunión empresarial Town Hall para lograr la satisfacción total del personal acerca de la misma.

Fase de expectativa: Colocar una esfera con el logo de DHL Global Forwarding, de plástico inflable para que resista y pueda rodar, en la entrada de la empresa sobre una plataforma.



Fase Informativa: Mover la esfera DHL Global Forwarding hacia el departamento de Ventas, que es la primera fila de escritorios donde la RRHH les informará que esta es una herramienta para recibir sugerencias por un día para mejorar el Town Hall, después el departamento lanzará o pateará la esfera hacia la siguiente fila de escritorios hasta llenar la esfera de sugerencias. El departamento de RRHH junto con gerencia general analizarán las sugerencias para ejecutar los cambios.



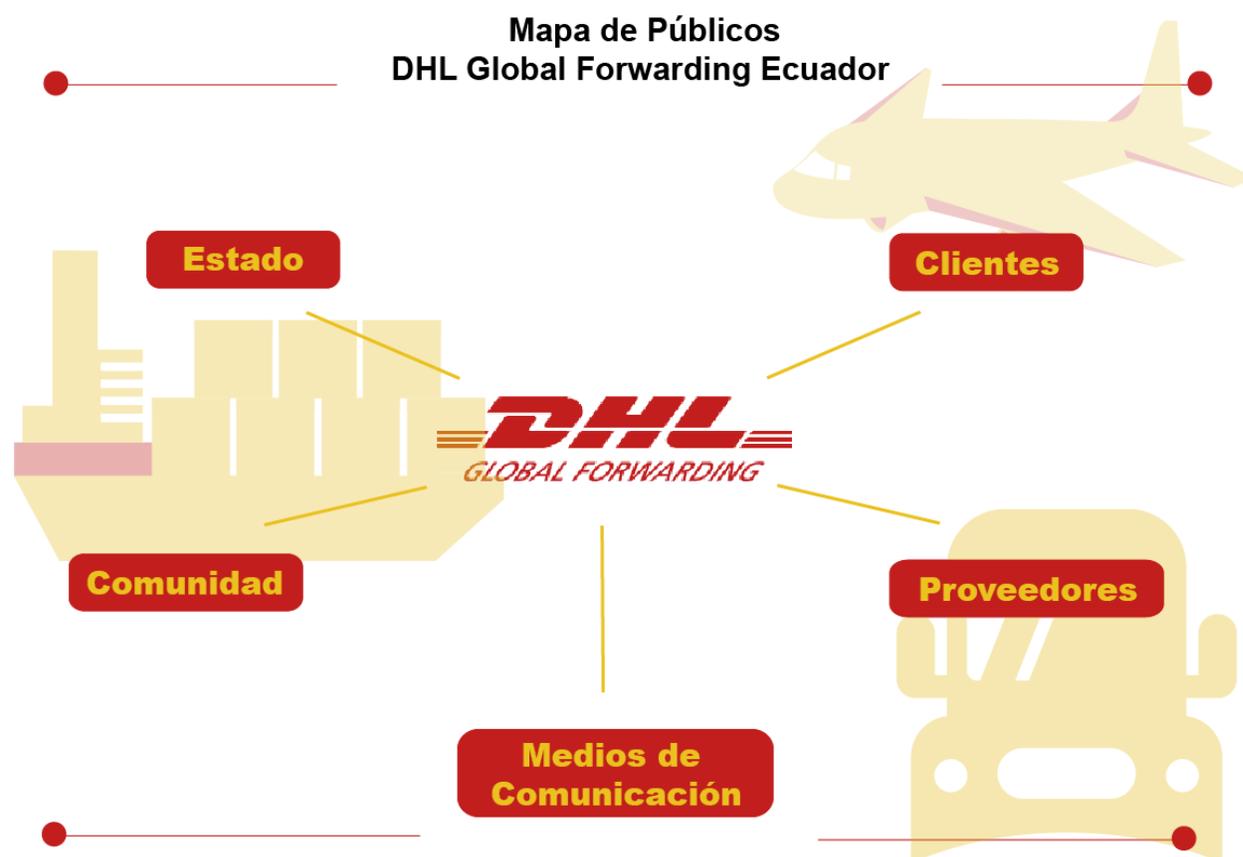
Fase de Recordación: Las sugerencias serán analizadas por el departamento de RRHH junto con Gerencia General. Luego de analizar todas las sugerencias se desarrollarán los cambios o implementaciones para el Town Hall y se invitará al personal a un nuevo Town Hall con los cambios ya establecidos.

Campaña de Comunicación Externa



Mapa de públicos externos:

Se ha escogido 5 públicos principales con los que trabaja DHL Global Forwarding en el Ecuador, para planificar una campaña de comunicación estratégica con cada uno de los públicos para posicionar la marca institucionalmente y mantener una relación a largo plazo con todos sus públicos lo que llevará a la empresa al crecimiento.



Objetivo General de la campaña:

Posicionar la marca institucional DHL Global Forwarding en 5 públicos externos específicos, para generar relaciones a largo plazo y fortalecer la estrategia Growth 2015.

Estrategias:**Medios de Comunicación**

1. Generar una imagen institucional que represente a DHL Global Forwarding a través de distintos medios de comunicación especializados.

Fase de expectativa: Invitación a diferentes medios de comunicación, con los que DHL estaría interesado, a un evento en las oficinas de DHL. La invitación será diseñada con las características de una caja de exportación utilizada en la empresa y tendrá el texto: DHL te invita a conocer su cultura organizacional.



Fase Informativa: “Indoors Tour” DHL Global Forwarding. Evento en las oficinas de DHL, liderado por la asistente de BPM, donde cada gerente de área realiza un tour por toda la empresa indicando el proceso interno del trabajo de DHL. Cada gerente de área explicará y guiará a los periodistas, sucesivamente, hasta terminar con el Tour. Luego la gerente de RRHH les explicará cuál es la cultura DHL dentro de la empresa.

Fase de Recordación: Realizar un Clipping para evaluar la imagen generada en los medios y establecer cambios para mejorarla.

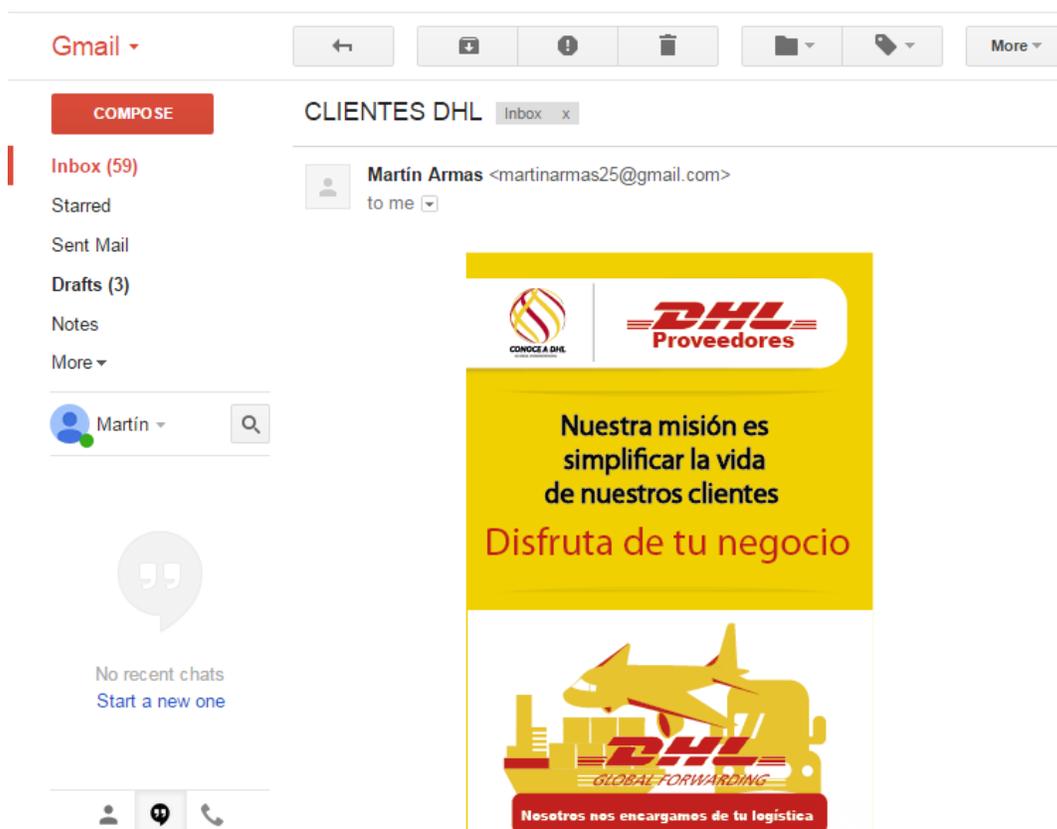
Clientes

2. Reforzar la misión que tiene DHL Global Forwarding con sus clientes para fortalecer la relación y atraer nuevas cuentas.

Fase de expectativa: Enviar uno de los mejores productos Ecuatoriano que utiliza los servicios de DHL para exportar a diferentes países, a diferentes clientes, con un mensaje aderido que diga: ¿Sabías que DHL exporta este producto?



Fase informativa: El departamento de Servicio al Cliente enviará un mailing a los clientes que recibieron el chocolate, diciendo: Nuestra misión es simplificar la vida de nuestros clientes, disfruta de tu negocio, nosotros nos encargamos de tu logística.



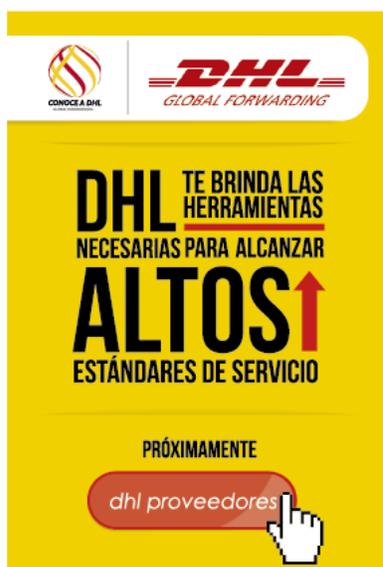
Fase de recordación: Se enviará una pieza comunicacional que represente a los servicios de logística que ofrece DHL con el mensaje: Nosotros nos encargamos de tu logística.



Proveedores:

3. Establecer una comunicación personalizada con los proveedores de DHL Global Forwarding, para brindar todas las herramientas necesarias que promuevan altos estándares de servicio.

Expectativa: El departamento de OPS enviará un mailing a todos sus proveedores diciendo: DHL te brinda las herramientas necesarias para alcanzar altos estándares de servicio. Abajo con letra grande: Proximamente: DHL Proveedores.



Informativa: El departamento de Sistemas, con la aprobación de DHL a nivel mundial, generarán la Plataforma virtual para proveedores, Nombre: DHL Proveedores. La cual ofrece un usuario y contraseña para acceder a la plataforma que permite el servicio de: Correos, Estado de los pedidos, Estándares de calidad, Blog DHL, Tu opinión, Pagos.



Proveedores
Mail Seguimiento Estándares de Calidad Blog Tu opinión



DHL te brinda las herramientas necesarias
Para alcanzar los altos estándares de servicio que ofrecemos.

Pagos al día

Pagos pendientes

Facturas electrónicas







Últimas publicaciones

Hoy, 14h00pm.
ITSISTEMAS: Hola necesito saber cuál es el estado del
2 respuestas

Hoy, 14h00pm.
ITSISTEMAS: Hola necesito saber cuál es el estado del
2 respuestas

Hoy, 14h00pm.
ITSISTEMAS: Hola necesito saber cuál es el estado del
2 respuestas

Hoy, 14h00pm.
ITSISTEMAS: Hola necesito saber cuál es el estado del
2 respuestas

Deutsche Post DHL Group

Centro de Contacto

- > DHL Express
- > DHL Global Forwarding
- > DHL Freight
- > DHL Global Mail
- > DHL Supply Chain

Información sobre DHL

- > Descripción Comercial
- > Soluciones Verdes
- > Sectores Industriales
- > Responsabilidad Corporativa
- > Alerta de fraude

Official Logistics Partner



Mapa del Sitio | Accesibilidad | Términos y Condiciones de Contratación | Privacidad y Cookies
2015 © DHL International GmbH. Todos los derechos reservados.

Recordación: Nuevamente el Departamento de Operaciones enviará un mailing diciendo: No te olvides de revisar tu plataforma de proveedor para mejorar juntos, y abajo un hipervínculo que te envía a la página.



Comunidad:

4. Comunicar a la comunidad ecuatoriana el equilibrio que existe entre: los resultados de negocio que DHL Global Forwarding genera con el impacto socio-ambiental a la comunidad, que produce al hacerlo.

Fase de expectativa: Colocar vayas institucionales en edificios cercanos a las oficinas de DHL, con información sobre la responsabilidad social y ambiental que ellos realizan.



Fase Informativa: Publicar la memoria de Sostenibilidad en todas las plataformas web donde puedan tener acceso, para que sea de acceso libre para la comunidad ecuatoriana.

Fase de Recordación: El Departamento de Sistemas bajo el asesoramiento de un comunicador organizacional creará la página de Facebook oficial de DHL Global Forwarding Ecuador. Para

alcanzar a toda la comunidad ecuatoriana y detallar toda la información con respecto a su aporte a la comunidad.

The screenshot shows the Facebook profile for DHL Global Forwarding Ecuador. The cover photo depicts a group of six individuals (three men and three women) standing in front of a DHL booth. The page statistics indicate 3032 likes and 2666 people reached this week. The bio section reads 'Somos una comunidad de artistas, comunicadores...'. The page was published by Mario Armas 2 hours ago. The right sidebar shows a 'Promocionar' section with 'ESTA SEMANA' statistics: 22 likes and 2,666 reach. Below that, a 'Reciente' section lists the years 2015, 2014, and 2013. At the bottom right, there is a 'Ve tu anuncio aquí' section with a small advertisement for DHL Global Forwarding.

Estado:

5. Informar los avances que DHL Global Forwarding cumple en cuanto a requisitos que el Estado exige a la empresa.

Expectativa: Se enviará una invitación a una cena para presentar los avances en cuanto a políticas empresariales de DHL en el 2014-2015 a los ministerios relevantes para el trabajo de DHL en el Ecuador.



Informativa: Cena formal, para establecer un diálogo con distintos ministerios y presentar sus avances y cumplimiento en cuanto a Políticas Empresariales y desempeño económico, ambiental, social y de gobierno. La presentación será diseñada y presentada por Christian Córdoba Gerente General.

Recordación: Elaborar la Memoria de Sostenibilidad la cual presenta el desempeño económico, ambiental, social y de gobierno de DHL Global Forwarding. Para esto se contratará los servicios de GRI, organización especializada en Meorias de Sostenibilidad. Luego se entregará a distintos ministerios.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

La identidad de DHL es un aspecto que no tiene mayor relevancia para los líderes por lo que no es comunicada a los colaboradores, lo cual genera falta de compromiso y motivación por parte del personal al momento de cumplir con objetivos de negocio. En lugar de esta, se propone una estrategia cada año para motivar el desarrollo empresarial, actualmente se encuentra en marcha la estrategia Growth 2015, sin embargo no ha sido entendida en su totalidad, salvo en departamentos que tienen pocos colaboradores.

El 69% de los colaboradores y líderes de DHL Global Forwarding conocen la estrategia Growth 2015 y piensan que es un proceso normal para cualquier empresa y que debido al estado en el que se encuentra el país, es una propuesta ambiciosa que ejerce presión sobre los colaboradores, en especial al departamento de ventas; consideran que debió haber sido aplicada antes.

Por otro lado, la estrategia Growth como tal no ha sido entendida en su totalidad por parte de los colaboradores de DHL, pues ningún grupo mencionó la principal meta de la estrategia la cual propone que los departamentos crezcan como engranaje es decir como todo un sistema que se complementa con sus funciones específicas para generar un crecimiento global. Lo que representa la principal causa de que en algunos casos existan percepciones negativas entre departamentos.

Por último, existe una falta de información sobre cuál es el estado de todos los departamentos sobre la estrategia Growth y los colaboradores no pueden realizar un respectivo seguimiento para saber cómo complementar el trabajo de los demás con el suyo.

Recomendaciones:

- El diagnóstico de comunicación interna es un método de gran valor para las empresas, por lo que se debería especializar cada uno de sus aspectos y etapas a través de un estudio de tercer nivel; debido al importante rol que juega en los futuros cambios de una empresa para obtener mejores resultados.
- Todas las empresas del Ecuador deben implementar a un experto en comunicación organizacional y relaciones públicas porque están constantemente comunicando y emitiendo mensajes interna y externamente por lo que deben ser controlados para

una buen control de la imagen corporativa proyectada, la cual es relevante al momento de medir resultados.

- Para ampliar y respaldar los resultados cuantitativos y de focus group se debe aplicar entrevistas a profundidad personales a cada miembro o miembros claves de una empresa, de esta forma se puede llegar a obtener mejores conclusiones y tomar acciones a futuro. Por esta razón, el diagnóstico de comunicación debería tener un lapso de 3 meses completos de investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bestratén, M. (2005). Responsabilidad social de las empresas (II): tipos de responsabilidades y plan de actuación. Tipos de Responsabilidades Sociales. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales España, 2005. Recuperado de: http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_644.pdf
- Brandolini, A. y Gonzalez, F. (2009). “Conceptos claves de la comunicación interna”. Comunicación Interna. La Crujía Ediciones, 2008.
- Capriotti, P. (2009). Fundamentos para Gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Branding Corporativo. Corporativa, 2009. P. 105.
- Córdoba, C. (2015). Entrevista. Gerente General de DHL Global Forwarding. Entrevista grabada en audio, 2015.
- Costa, J. (S.F.) “La Cultura de la Comunicación”. Imagen Corporativa en el siglo XXI. La Crujía, 4ta edición. Pp. 143-145
- Costa, J. (S.F.). De la Comunicación Integrada al DirCom. Master DirCom: Los profesores tienen la palabra. Grupo Editorial Design, 1era Edición. P. 17
- Costa, J. (S.F.). Perfil Humano del DirCom. DirCom on line. Grupo Editorial Design, 1era edición. P. 85
- Formanet. (1998). Comunicación no verbal, Definición. Artículos. P. 1. Recuperado de: <http://www.formanet.info/arx/hm/articulos/articulos/ComunicacionNoVerbal.pdf>

- Gomez. (2007). "La comunicación en las organizaciones para la mejora de las productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas". P. 131. Universidad de Málaga. Recuperado de: www.biblioteca.uma.es
- García. A. (2012). Cuando el Cuerpo Comunica, Manual de la comunicación no verbal. Comunicación no verbal. Universidad Politécnica de Valencia. P.14 Recuperado de: <http://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/18459/MEMORIA2.pdf?sequence=1>
- Hall, P. et al. (2003). Teoría y prácticas de las RR.PP. Evolución de las RR.PP. pp. 29-49.
- Morales, O. (2006). "Todo es comunicación". El verdadero valor de la comunicación. Grupo Editorial Design, 1era edición.
- Pease, A. (S.F.) Comunicación no verbal, el lenguaje del cuerpo. Introducción. P. 3. Recuperado de: <http://utncomunicacionprofesional.files.wordpress.com/2012/04/allanpease-ellenguajedelcuerpo.pdf>
- Preziosa, M. (2005). LA DEFINICIÓN DE «RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA» COMO TAREA FILOSÓFICA. Responsabilidad. PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA ARGENTINA SANTA MARÍA DE LOS BUENOS AIRES, 2005. P. 4
- Ritter, M. (2004). Artículo sobre imagen y reputación. Imagen y Reputación. 2004.
- Ritter, M. (2008). "Identificación de la Cultura". Cultura Organizacional. La Crujía ediciones.
- Sáez, F. (1997). Teoría General del Entorno. Empresa y Entorno. Innovación tecnológica de las empresas. Pp. 3- 4. Recuperado de: <http://www.gsi.dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/2%20-Teor%EDa%20general%20del%20entorno.pdf>

Saló, N. S.F. “La Comunicación Interna, Instrumento fundamental de la función directiva”.
Barcelona Managment Review.

Serrano, M. et al. (1982). “Epistemología y análisis de la referencia”. Teoría de la
Comunicación. Volumen II de cuadernos de la comunicación, Madrid, 1982.
Recuperado de: http://www.uv.mx/personal/paguirre/files/2011/05/teoria-de-la-comunicacion.libro_.pdf

Suarez, A. (2008). “El recorrido metodológico de la Auditoría”. Auditoría de Comunicación. La
Crujía, 2008.

Torvá, J. (2003). “La Comunicación Interna como instrumento de gestión de la empresa”.
Manual de Relaciones Públicas, Comunicación y Publicidad”. PP. 240-246.
Barcelona, Ediciones Gestión 2000.

Uscatescu, J. (S.F.). La teoría de la información. Negatividad del Lenguaje. Recuperado de:
file:///C:/Users/Martin/Desktop/REP_192_057.pdf

