

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas**

**Plan de Comunicación para GoGalápagos.  
Auditoría, Campaña Interna y Campaña Externa.  
Proyecto integrador**

**Adriana Carolina Chávez Mosquera**

**Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas**

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

Quito, 17 de mayo de 2017

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

**HOJA DE CALIFICACIÓN  
DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Plan de Comunicación para GoGalápagos.  
Auditoría, Campaña Interna y Campaña Externa.**

**Adriana Carolina Chávez Mosquera**

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico

Gustavo Cusot, M.

Firma del profesor

---

Quito, 17 de mayo de 2017

## Derechos de Autor

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

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

Firma del estudiante: \_\_\_\_\_

Nombres y apellidos: Adriana Chávez

Código: 00112078

Cédula de Identidad: 1718245937

Lugar y fecha: Quito, mayo de 2017

## **DEDICATORIA**

Este trabajo esta dedicado a mi principal pilar de vida, mi familia. El amor, el apoyo y el ejemplo de mis padres y mis hermanas es lo que me motivó a entregar lo mejor de mí, de esta manera este trabajo es su reflejo. Mi más sincero cariño hacia ellos.

## **AGRADECIMIENTOS**

El desarrollo de este trabajo no hubiera sido posible sin el apoyo incondicional de mi familia y compañeros de vida. Agradezco directamente a Andrea y Gabriela Chávez por ser excelentes modelos a seguir y seres que me demuestran amor a diario. A Diego Flores por un apoyo constante. A Teresa Vázquez por ser un ángel lleno de amor y sonrisas. A José María Zuquilanda por acompañarme de la mano durante todo este camino siendo un gran soporte. A todas las amistades formadas en esta etapa universitaria por entregarme momentos inolvidables. A cada uno de los profesores que vieron potencial en mí y me ayudaron a demostrarlo al mundo. Finalmente, a mis padres por su amor incondicional, apoyo continuo y por siempre creer en mí. Todos han sido parte de este proceso de crecimiento y superación. Infinitas gracias.

## RESUMEN

Este trabajo de tesis pretende presentar y analizar la base teórica alrededor de la comunicación organizacional. Se tomará en cuenta conceptos, elementos que la conforman y características de esta práctica. Entre los campos dentro de la comunicación organizacional que se tratarán a largo de este escrito están: Los públicos, la identidad, la imagen, la cultura, las relaciones públicas, la comunicación interna y externa de las empresas, el DIRCOM, la responsabilidad social y el lobbying. Posteriormente, utilizando esta base teórica se ejecutará un estudio de caso concreto que constituirá la presentación de una auditoría de comunicación y del planteamiento de propuestas de campañas interna y externas.

**Palabras claves:** Teorías de comunicación, comunicación organizacional, relaciones públicas, comunicación interna, DIRCOM, responsabilidad social, identidad, imagen y lobbying.

## ABSTRACT

This thesis aims to present and analyze the theoretical basis of corporate communication. It will take into account concepts, elements and characteristics of this practice. Among the fields that will be discussed within corporate communication are: Stakeholders, identity, image, culture, public relations, internal and external communication in companies, DRICOM, social responsibility and lobbying. Subsequently, using this theoretical basis, it will be made and shown a concrete case study, which will contain a communication audit and proposals of internal and external campaigns.

**Keywords:** Theories of communication, corporate communication, public relations, social responsibility, internal communication, DIRCOM, identity, image and lobbying,

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>RESUMEN.....</b>	<b>6</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>7</b>
<b>TABLA DE CONTENIDOS .....</b>	<b>8</b>
<b>JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>13</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>14</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
<b>La comunicación .....</b>	<b>15</b>
a. <b>Sistemas y modelos de comunicación.....</b>	<b>16</b>
<b>La comunicación organizacional .....</b>	<b>20</b>
a. <b>Ámbitos o esferas de la comunicación en las organizaciones.....</b>	<b>21</b>
b. <b>Públicos.....</b>	<b>23</b>
<b>Identidad, imagen y reputación .....</b>	<b>25</b>
a. <b>Dimensiones de la imagen. ....</b>	<b>25</b>
i. <b>Identidad.....</b>	<b>26</b>
ii. <b>Comunicación .....</b>	<b>29</b>
iii. <b>Imagen.....</b>	<b>30</b>
b. <b>La reputación .....</b>	<b>33</b>
c. <b>Diferencia entre imagen y reputación.....</b>	<b>35</b>
<b>Comunicación global, integral y estratégica .....</b>	<b>36</b>
a. <b>El DIRCOM .....</b>	<b>37</b>
b. <b>Comunicación Interna.....</b>	<b>39</b>
i. <b>Conceptos claves .....</b>	<b>41</b>
ii. <b>Función e importancia de la comunicación interna .....</b>	<b>45</b>
iii. <b>Planificación de las comunicaciones internas .....</b>	<b>48</b>
iv. <b>Comunicación formal.....</b>	<b>51</b>
1. <b>Canales y herramientas .....</b>	<b>51</b>
v. <b>Comunicación informal.....</b>	<b>55</b>
vi. <b>Problemas comunes y claves de éxito .....</b>	<b>57</b>
c. <b>Comunicación externa.....</b>	<b>59</b>
d. <b>Auditoría de comunicación .....</b>	<b>59</b>
Relaciones Públicas .....	61
a. <b>Lobbying y políticas públicas .....</b>	<b>64</b>
b. <b>Responsabilidad social .....</b>	<b>67</b>
<b>AUDITORIA DE COMUNICACIÓN INTERNA 70</b>	
<b>Introducción y aclaraciones .....</b>	<b>70</b>
<b>Pre-diagnostico .....</b>	<b>71</b>
<b>Rasgos Físicos .....</b>	<b>71</b>
Logotipos .....	71
Colores y concepto .....	71
Tipografía .....	73
<b>Rasgos Culturales .....</b>	<b>73</b>
Antecedentes Históricos .....	73
Misión .....	73
Visión .....	73
Valores .....	74
Filosofía .....	74
Política de calidad .....	74

Comportamientos .....	74
Cultura Corporativa evidenciada .....	78
Sistema normativo .....	78
<b>Mapa de públicos y herramientas .....</b>	<b>81</b>
<b>Fichas de herramientas .....</b>	<b>84</b>
<b>Observaciones de pre-diagnostico .....</b>	<b>93</b>
<b>Auditoria .....</b>	<b>94</b>
Objetivo general .....	94
Objetivos específicos .....	94
Aspectos a considerar .....	94
Métodos y técnicas .....	95
Cuantitativo (Encuestas) .....	95
Cualitativo .....	96
Modelos de encuestas cuantitativo .....	97
Banco de preguntas cualitativo .....	103
Análisis de resultados cuantitativos (Relevantes) .....	103
Resultados cualitativos .....	118
<b>Conclusiones .....</b>	<b>120</b>
<b>PROPUESTA DE CAMPAÑAS INTERNAS PARA EL GRUPO GO-GALÁPAGOS, GALATOURS Y KLEINTOURS .....</b>	<b>118</b>
Introducción .....	121
Temática-concepto .....	121
Objetivo general .....	122
Problemas comunicacionales .....	122
Problema 1 .....	122
Problema 2 .....	124
Problema 3 .....	126
Problema 4 .....	128
Guía de artes .....	132
Campaña 1: Comprendiendo el Barco Kleintours .....	132
Campaña 2: Naveguemos con calidad .....	136
Campaña 3: Mejorando la comunicación en el Barco Kleintours .....	138
Campaña 4: Naveguemos todos juntos! .....	139
Presupuesto .....	145
Cronograma .....	146
Conclusión .....	148
Recomendaciones .....	148
<b>PROPUESTA DE CAMPAÑAS EXTERNAS PARA EL GRUPO GO-GALÁPAGOS, GALATOURS Y KLEINTOURS .....</b>	<b>149</b>
Introducción .....	149
Mapa de públicos .....	150
Temática-concepto .....	151
Objetivo general .....	151
Descripción de campañas .....	151
Campaña 1 .....	151
Campaña 2 .....	154
Campaña 3 .....	156
Campaña 4 .....	158
Campaña 5 .....	159
Piezas comunicacionales– Guía .....	161
Campaña 1 .....	161
Campaña 2 .....	163

<b>Campaña 3</b> .....	<b>165</b>
<b>Campaña 4</b> .....	<b>167</b>
<b>Campaña 5</b> .....	<b>167</b>
<b>Guía de medios</b> .....	<b>168</b>
<b>Cronograma</b> .....	<b>170</b>
<b>Presupuesto</b> .....	<b>171</b>
<b>Conclusiones</b> .....	<b>172</b>
<b>Recomendaciones</b> .....	<b>172</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b> .....	<b>173</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 .....	29
Tabla 2 .....	78
Tabla 3 .....	81
Tabla 4 .....	84
Tabla 5 .....	85
Tabla 6 .....	86
Tabla 7 .....	87
Tabla 8 .....	88
Tabla 9 .....	89
Tabla 10 .....	90
Tabla 11 .....	91
Tabla 12 .....	92
Tabla 13 .....	95
Tabla 14 .....	96
Tabla 15 .....	118
Tabla 16 .....	119
Tabla 17 .....	120
Tabla 18 .....	122
Tabla 19 .....	124
Tabla 20 .....	126
Tabla 21 .....	128
Tabla 22 .....	145
Tabla 23 .....	146
Tabla 24 .....	146
Tabla 25 .....	150
Tabla 26 .....	151
Tabla 27 .....	154
Tabla 28 .....	156
Tabla 29 .....	158
Tabla 30 .....	159
Tabla 31 .....	168
Tabla 32 .....	170
Tabla 33 .....	171

## ÍNDICE DE FIGURAS

Grafico 1 .....	18
Grafico 2 .....	19
Grafico 3 .....	28
Grafico 4 .....	32
Grafico 5 .....	37
Grafico 6 .....	38
Grafico 7 .....	42
Grafico 8 .....	45
Grafico 9 .....	48
Grafico 10 .....	68
Gráfico 11 .....	95
Gráfico 12 .....	104
Gráfico 13 .....	105
Gráfico 14 .....	106
Gráfico 15 .....	106
Gráfico 16 .....	107
Gráfico 17 .....	108
Gráfico 18 .....	109
Gráfico 19 .....	108
Gráfico 20 .....	109
Gráfico 21 .....	109
Gráfico 22 .....	111
Gráfico 23 .....	111
Gráfico 24 .....	112
Gráfico 25 .....	112
Gráfico 26 .....	113
Gráfico 27 .....	113
Gráfico 28 .....	114
Gráfico 29 .....	115
Gráfico 30 .....	115
Gráfico 31 .....	116
Gráfico 32 .....	116
Gráfico 33 .....	117
Gráfico 34 .....	117

## JUSTIFICACIÓN

La comunicación es un proceso y fenómeno que a pesar de ser innato en los seres humanos, es complejo y en muchos casos se requiere estrategia y planificación. De este modo, la comprensión de las teorías de comunicación y su manera de aplicarlas son esenciales para saber cómo enviar y recibir mensajes de una manera eficaz. Sin embargo, este conocimiento de planificación estratégica de la comunicación no solo aplica a los individuos y de aquí nace el termino comunicación organizacional. Inclusive es más importante para las organizaciones involucrase en la teoría y práctica de esta área ya que como son también son seres vivos con interacciones y relaciones y en un mundo saturado de información, estos seres vivos deben saber comunicar lo que hacen, lo que son y como lo hacen a sus públicos de una forma eficiente. Es relevante el estudio teórico así como su comprensión para la aplicación porque actualmente, el nivel de eficacia de la comunicación organizacional ya puede definir el fracaso o el éxito de una empresa u organización.

## INTRODUCCIÓN

La comunicación es un fenómeno inherente de las sociedades humanas y es lo que ha permitido transmitir información entre distancias y tiempo. La comunicación está presente en todas las actividades humanas y puede ser una herramienta muy útil de persuasión, entendimiento y negociación. Ya varios expertos han demostrado que a pesar de que es un elemento que se desarrolla naturalmente entre los humanos no siempre es eficaz. No obstante, sí puede ser utilizada estratégicamente para canalizar correctamente diferentes objetivos. De este pensamiento es que nace la importancia de la aplicación de las teorías comunicativas dentro de las organizaciones. “La ciencia de la comunicación ha traspasado el ámbito académico y ha penetrado en las organizaciones. La eficacia es la demanda fundamental de las empresas en cualquier de sus actividades. El paso de la teoría científica del mundo académico a la praxis de las organizaciones, ha sido justamente el estudio de modelos y la creación de metodologías que hicieran aplicables dichas teorías a la sociología de la organización.” (Costa, 2012, pág. 168) Las organizaciones son micro sociedades que necesitan comunicarse efectivamente al interior y al exterior para mejorar procesos y cumplir con objetivos empresariales. Actualmente, la necesidad comunicativa de las empresas ha crecido importantemente porque aspectos como la globalización, el crecimiento de la competencia en los mercados y la toma de conciencia social ha saturado los oídos de los diferentes públicos empresariales. Ahora es imperativo informar eficientemente y conocer a los diferentes receptores. De esta manera, las empresas ya consideran a la comunicación planificada, estratégica y global como una herramienta trascendental para el desarrollo empresarial. A lo largo de este escrito existe una base teórica de la comunicación organizacional. Adicionalmente se pondrá en práctica todos estos conceptos para estructurar una campaña interna y externa de un cliente. De esta manera se evidenciará el poder de la comunicación para el desarrollo empresarial en un caso de estudio específico.

# MARCO TEÓRICO

## La comunicación

Es imperativo para todo experto en comunicación dentro de una organización que comprenda las teorías académicas que tienen que ver con la comunicación humana para así aplicarlas a las situaciones empresariales. Es de esta manera, el punto de partida de este marco teórico la cobertura de que es la comunicación, que la comprende y como funciona su proceso.

Dos grandes realidades humanas enmarcan a la comunicación como elemento inherente y de necesidad básica de las sociedades. Por un lado, “Los seres humanos tienen un apetito insaciable por crear significados. Luchamos por saber que sucede alrededor de nosotros y por entender a las personas con las que interactuamos. [...] La comunicación es nuestra herramienta básica para ayudarnos a comprender a personas y situaciones distintas.” (Kreps, 1990, pág. 29) De la misma forma, la humanidad comprende a seres sociales y la comunicación es una instrumento importante de conectividad entre los individuos “La comunicación quiere decir vida social. El nacimiento de la sociedad, en definitiva, depende de ese descubrimiento de la práctica de la comunicación” (Orive, 1978, pág. 23)

Podemos comprender de esta manera que la comunicación es un fenómeno humano innato y sensible basado en el contacto interpersonal y en el intercambio de información. Sin embargo, su noción y definición es extensa y variada debido a que “La comunicación humana es un proceso engañosamente complejo, que interrelaciona muchos aspectos”. (Kreps, 1990, pág. 28) Así es que, numerosas veces la comunicación es conceptualizada dependiendo del tema en el que está enmarcada la conversación. A pesar de esto, Orive asegura que sí es posible tener un concepto global de la comunicación si se analiza a las diferentes ideas que comprende este fenómeno. Él clasifica estas ideas la siguiente manera: La idea de participación, refiriéndose a ser parte de un proceso de entregar y recibir. La idea de mediación, aludiendo a la capacidad de la comunicación de conexión de polos opuestos. La idea de comunidad y de

relación, tomando en cuenta el nivel social y de interacción que entrega a los seres humanos. La idea de traslación que sugiere la acción de compartir por medio de códigos. La idea de descubrimiento entre individuos. La idea de conocimiento, refiriéndose a que la comunicación es un estímulo colectivo de conocimiento. Y finalmente la idea de anticipación tomando en cuenta su poder frente a la incertidumbre. (Orive, 1978, págs. 22,23). Las ideas que Orive menciona permiten crear un mapa mental de los aspectos que tienen que ver con la comunicación, volviéndose así más sencillo comprender el término. Ya se puede establecer a la comunicación como un proceso dinámico de participación en donde existe conexiones entre individuos que intercambian información por medio de mensajes. No obstante, este concepto aún descarta los elementos que forman parte del proceso comunicativo.

#### **a. Sistemas y modelos de comunicación.**

Es de esta manera, que el análisis de los sistemas que forman parte de la comunicación y de los modelos que grafican el proceso ayudan a profundizar y pulir aún más el concepto de comunicación. Siendo esta un fenómeno tan complejo es inconcebible solo considerar a los mensajes verbales como comunicación. “La comunicación se concibe como un sistema de canales múltiples en el que el autor social participa en todo momento, tanto si lo desea como si no: por sus gestos, su mirada, su silencio e incluso su ausencia.” (Bateson, y otros, 1984, pág. 8) Es imperativo comprender que todo se comunica y cada acción puede generar significados en la persona con la que se interactúa en el proceso comunicativo. Kreps, agrupa a los mensajes en dos diferentes sistemas: los sistemas verbales y los no verbales. El sistema de mensajes verbales implica el uso del idioma. Por otro lado el sistema no verbal, envuelve cualquier otra fuente de mensajes distinta a las palabras. (Kreps, 1990). Dentro de esta clasificación es importante comprender qué son los idiomas y cuáles son los tipos de comunicaciones no verbales.

Existen varios idiomas alrededor del mundo pero todos son sistemas de información que están compuestos por signos codificados arbitrariamente y que han sido aprendidos convencionalmente. (Rodríguez, 2013) De esta manera es posible comprender que los idiomas son herramientas, igual de dinámicas y complejas que la comunicación. Por un lado, el idioma es cambiante porque se adapta a las diferentes necesidades de sus hablantes y la de sus contextos sociales, culturales, de tiempo y de conocimiento. Así mismo, el idioma es un transmisor de signos que navegan en procesos de codificación y decodificación de palabras habladas y escritas. Esto hace que las personas evoquen significados tanto públicos (denotativos) como privados (connotativos) volviendo así al idioma un aspecto que evoluciona constantemente y que inclusive es capaz de diferir entre personas. (Kreps, 1990) y (Rodríguez, 2013).

Tomando en cuenta la comunicación no verbal podemos establecer que es igual de relevante en el proceso comunicativo. Cuando Joan Costa asegura que “todo es comunicación, porque todo comunica” (Costa, 2012, pág. 618) se refiere a que las expresiones, los movimientos e inclusive el no hacer nada son factores que comunican y generan significados en los receptores. Comprendiendo así que lo no verbal engloba una cantidad extensa de acciones y situaciones es complicado enumerarlas. A pesar de esto, Kreps entrega en su texto una interesante manera de clasificar las diferentes maneras de comunicación no verbal. Primero, señala a las comunicaciones no verbales artificiales que engloban lo que comunica la apariencia física. Después a las kinesias relativas a los movimientos de la persona. Oculosis que toma en cuenta las expresiones faciales. Paralinguistics que se refiere a las señales vocales que acompañan a un discurso. Táctis que tiene que ver con los comportamientos del tacto. Proxémica que toma en cuenta las distancias entre las personas y finalmente cronémica que detalla la relación del tiempo en la comunicación. (Kreps, 1990, págs. 47, 48, 49) Todas estas clasificaciones entregan una idea de la variedad de aspectos no comunicacionales que pueden

intervenir en la efectividad de enviar un mensaje. Es imperativo tomar en cuenta que estas acciones influyen y trabajan conjuntamente con la comunicación verbal. Una investigación inclusive demuestra que “El lenguaje corporal representa el 55% de lo que queremos comunicar, le sigue con un 38% el tono de voz y sólo el 7% le quedan a las palabras”. (Vivo emprendiendo, 2014)

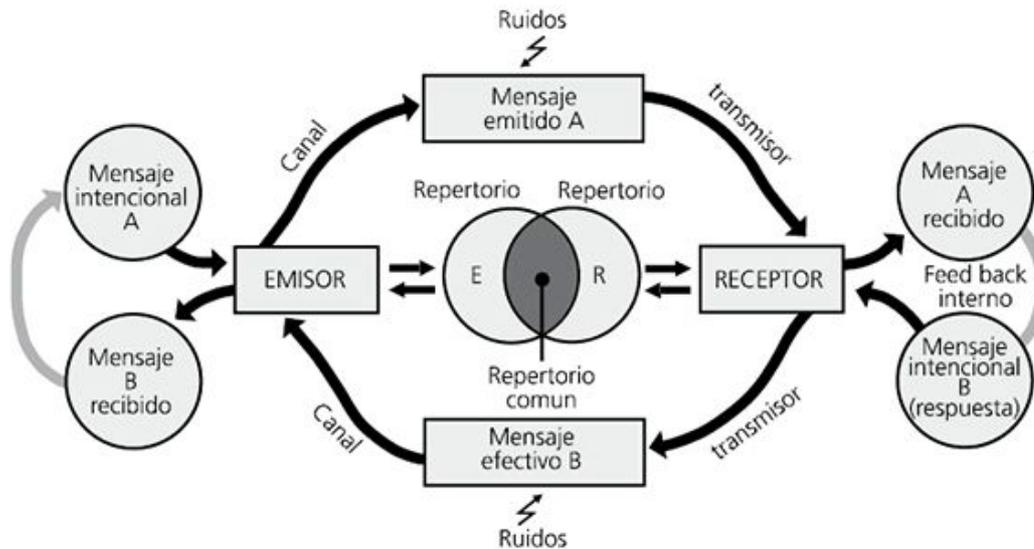
Profundizando aún más en el tema, como se ha venido describiendo, la comunicación es un <proceso> y como tal, cuenta con etapas, acontecimientos e individuos que interactúan en él en un espacio y tiempo. Elementos que son imperativos de ser analizados. En el caso de la comunicación a lo largo de la historia se han desarrollado una variedad de modelos de este proceso. Con el paso del tiempo han ido evolucionando y complejizándose para estar a la altura de la amplia definición de comunicación.

El modelo originario de comunicación fue desarrollado por Aristóteles y en él se detalla tres elementos básicos: Al emisor, al mensaje y al receptor.



**Gráfico 1.** Primer esquema del proceso de comunicación realizado por Aristóteles

Claramente los posteriores esquemas han continuado este patrón pero han ampliado la descripción del proceso y los elementos. Joan Costa, uno de los comunicólogos contemporáneos más importantes, establece uno de los esquemas del proceso de comunicación más detallados hasta la fecha, ampliando al esquema ya existente de Shannon y Weaver.



**Gráfico 2.** Esquema del proceso de comunicación realizado por Joan Costa basado en el ya existente de Shannon y Weaver.

A partir de este esquema Joan Costa ha conseguido definir la palabra comunicación muy acertadamente tomando en cuenta todas las variables de la comunicación analizadas hasta el momento:

*La comunicación es la acción de transferir de un individuo –o una organización- situados en un momento y un lugar dado, mensajes o informaciones a otros individuos – u otros sistemas- situados en otro momento y otro lugar, según intenciones y objetivos diversos y utilizando los elementos biológicos y tecnológicos que ambos comunicantes tienen en común. La comunicación en tanto que un modo de acción, es un proceso y el mecanismo que lo sustenta en el espacio tiempo es la interacción; ésta se basa en una retroalimentación (acción de retornó o feed back). Así mismo, como vemos, la comunicación no se limita a enviar mensajes sino a intercambiar actos y significados. Y si ella misma es una acción que realizamos unos con otros en nuestras relaciones interpersonales, existe también un “lenguaje” de esta acción que llamamos comunicación “no verbal. Este doble lenguaje, que unas veces es complementario y otras contradictorio o involuntario, se encuentra en la dinámica general de las personas, pero también de las empresas.*

(Costa, 2012, págs. 651, 652)

A partir del esquema y de la conceptualización, Joan Costa establece varios aspectos fundamentales de la comunicación. Primero, que la retroalimentación es un elemento indispensable del proceso de la comunicación porque es lo que permite que exista un ciclo de transferencia de informaciones o mensajes. Segundo, que debe haber un código común entre los participantes. Tercero, que existen ruidos dentro del proceso de comunicación que afectan la transmisión de los mensaje. Cuarto, que existen una intención detrás de todo proceso comunicativo. Y quinto, que la comunicación no se da solamente entre individuos sino que también es un proceso natural de las organizaciones y otros sistemas. Enfatizando en el último fundamento, es que podemos ya entrar en materia de la comunicación organizacional.

## **La comunicación organizacional**

Los sectores empresariales y organizacionales, son organismos vivos con interacciones similares a las de los individuos y es así que también la comunicación es un proceso inherente de ellas. “Como ente social que es la organización, sea de naturaleza pública, privada, mixta u ONG, su gestión en el día, para el corto, mediano o largo plazo, implica una interacción entre y con las personas o grupos de personas denominadas “públicos”. (Aljure, 2015, pág. 41) Y la comunicación como ya se ha visto es indispensable dentro de las interacciones humanas. A pesar de esto, la comunicación en las organizaciones no siempre ha sido vista como una herramienta fundamental para su desarrollo y se ha dejado que aparezca y se desarrolle de manera no estructurada. “Talvez uno de los mayores problemas de la comunicación humana sea suponer que es fácil comunicarse correctamente. En realidad es fácil comunicarse, pero es muy difícil comunicarse bien. A pesar de que la comunicación es innata no siempre somos comunicadores efectivos.” (Kreps, 1990, pág. 27) Y este error no solamente les sucede a los individuos, las organizaciones también recaen en pensar de esta manera. Ventajosamente, a

medida que el tiempo avanza y las necesidades económicas y de mercado evolucionan, existe una mayor presión hacia las industrias a fomentar el estudio y la aplicación de las teorías de comunicación dentro de las organizaciones. De esta manera conocemos que la comunicación dentro de estas debe ser gestionada. Sin embargo, ¿Cuál es el área encargada de este labor? La respuesta varía del contexto, del país e inclusive de la organigrama de cada organización. Algunos la llaman comunicación corporativa, otros relaciones públicas o también comunicación organizacional. Claramente, a pesar de los distintos nombres todos cumplen con la misma función. En este caso, para evitar confusiones con posteriores análisis de los ámbitos de la comunicación en las corporaciones, se la llamará comunicación organizacional.

Ahora es necesario profundizar en que es la comunicación organizacional, cuáles son las esferas de su gestión y cuáles son los beneficios específicos que entrega a las organizaciones. Según Carlos Collado esta es “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido los objetivos. (Collado, 2005, pág. 112). Por otro lado, otros autores también agregan a la definición el hecho de que es una función directiva que establece una nomenclatura o código organizacional común, teniendo en cuenta su naturaleza y razón social que impulsa todas las acciones organizacionales generando un concepto corporativo adecuado para la proyección de una imagen global. (Quintero, 2014, pág. 3) y (Costa, 2012)

**a. Ámbitos o esferas de la comunicación en las organizaciones.**

Siendo la comunicación un fenómeno tan complejo es imposible imaginarse a la comunicación organizacional como una función administrativa con una sola esfera de trabajo.

Los ámbitos de acción pueden ser clasificados dependiendo de varios criterios. Andrés Aljure nos enlista tres diferentes clasificaciones dependiendo de distintos criterios.

Criterio 1: Dependiendo del público al que va dirigido:

- Comunicación Interna
- Comunicación Externa

Criterio 2: Dependiendo del actor que intervine:

- Comunicación interpersonal
- Comunicación Colectiva
- Comunicación Pública

Criterio 3: Dependiendo del ámbito o temática (Adaptación a la clasificación de Joan

Costa):

- Comunicación institucional: Relaciones con públicos externos diferentes a clientes, usuarios, consumidores y distribuidores con interés en productos y servicios.
- Comunicación Interna: Relaciones e interacciones con empleados o colaboradores
- Comunicación mercadológica o comercial: Relaciones con clientes y públicos con interés en los productos y servicios

(Aljure, 2015, pág. 42)

A pesar de que existen varios criterios de clasificación, todos ellos cumplen con la función de establecer diferentes áreas de trabajo pero unificando la acción comunicativa. En el pasado las empresas utilizaban elementos comunicativos como la publicidad para hacerse conocer y vender algún producto o servicio. Sin embargo, la comunicación organizacional “emergió de cuatro tradiciones de la comunicación: la “comunicación del habla” (speech communication); la persuasión (es decir, publicidad y propaganda juntas), el discurso público

(u oratoria) y la Teoría de la Comunicación Humana.” (Saladrigas, 2005) Es decir nació con la búsqueda del desarrollo de una comunicación institucional ya no dirigida solamente a consumidores si no a varios segmentos de públicos de interés. “La comunicación Corporativa es un sistema global de comunicación entre una organización y sus diversos públicos.” (Capriotti, 2009)

### **b. Públicos**

Entendido que los públicos o stakeholders son un pilar trascendental dentro de la comunicación organizacional, es importante estudiar que son exactamente y como se clasifican dependiendo de su relación con la organización. Capriotti menciona que el término “... está ligado directamente a la noción de vínculo o relación.” (Capriotti, 1999, pág. 47) Lo que nos permite comprender que los públicos son grupos de personas que cuentan con algún tipo de nexo de mutua influencia con la empresa. Caywood, agrega a esta definición que los stakeholders son individuos o grupos que pueden afectar a la organización o ser afectados por el logro de los objetivos de esta. (Caywood, 1997, pág. 48) Finalmente, Yves Fassin aclara que la dependencia y reciprocidad que existe en la relación de influencia con los públicos, puede afectar en términos de daños pero también de beneficios. (Fassin, 2012) .

Hace algún tiempo se tenía en cuenta a un modelo de dirección que solamente tomaba en consideración a los accionistas como públicos de interés (Stockholders) aparte de los consumidores . Sin embargo en la actualidad varios expertos como Capriotti han identificado como públicos de interés a una gran variedad de personas. “Todas ellas tienen características diferenciales e intereses diversos , y que, por lo tanto, pueden interpretar de manera diferente una misma información.” (Capriotti, 1999, pág. 48) De aquí es entonces de donde nace la importancia de dividir a todos estas personas en diferentes segmentos y grupos con necesidades e intereses similares.

Existen distintas opciones de establecer las clasificaciones y más comunes y conocidas son dos. Primero existe una categorización que divide a los stakeholders en primarios y en secundarios. “Las partes interesadas principales son aquellos actores que disfrutan de una relación directa y determinada con la empresa, mientras que los actores secundarios son actores de la empresa que pueden verse afectados por sus acciones, pero carecen de conexión contractual” (Fassin, 2012). Segundo esta la clasificación en públicos internos y externos. Los públicos internos, son los que conforman la constitución orgánica de la organización y los externos son los que se encuentran dentro del área de influencia de la misma. (Aranguren, 2012). Sin embargo, ambas clasificaciones tienden a ser muy generales y tienen dificultades en de delimitación clara entre categorías.

Algunos ejemplos de clasificaciones más específicas son presentados por Capriotti y Fassin. Capriotti los divide en permisivos (referentes a la jerarquización), funcionales (referentes a los generadores de outputs e inputs), normativos (referentes a las agrupaciones de empresas y sectores empresariales), y difusivos (referentes a grupos fuera de la empresa). Y también los divide en entorno general (todos los público externos), entorno de trabajo (como inversionistas o probadores) y entorno interno (que son los empleados). (Capriotti, 1999, pág. 47). Por otro lado, Yassin divide a los stakeholders en normativos, derivados y peligrosos. Los públicos normativas son aquellos que la organización tiene una obligación moral y los derivados son aquellos grupos o individuos que pueden perjudicar o beneficiar a la organización, pero a los que la organización no tiene obligación moral directa, éstos incluyen competidores, activistas, terroristas y medios de comunicación finalmente, los públicos 'Peligrosos' como los chantajistas y los ladrones. Estas categorías finales pueden afectar a una corporación pero no tienen una relación legítima con ella.

El fin de la clasificación es poder tomar a cada público y analizar sus infraestructuras, necesidades particulares y sus percepciones sobre la organización. De esta manera se puede

establecer mensajes personalizados y encontrar los canales correctos para cada segmento. Así se consigue construir acciones preventivas, una comunicación efectiva, una imagen positiva con cada grupo, y alianzas estratégicas duraderas. Una empresa debe tener en cuenta las necesidades de sus diferentes partes interesadas y equilibrar sus intereses divergentes para un bien común y para crear una buena reputación. (Fassin, 2012) Todo son elementos interconectados.

## **Identidad, imagen y reputación**

Actualmente, ya no vivimos en un mundo en donde las empresas y sus acciones pasan desapercibidas y en donde los consumidores creen fielmente en las marcas. Las percepciones de los públicos hacia las corporaciones ya no son solo sobre sus productos, ahora ellos son jueces a diario del trabajo, las políticas y las acciones de las empresas. La saturación del mercado y el aumento de canales de comunicación masiva ha hecho que las interacciones con las empresas sean más complejas y profundas por lo que las organizaciones se dan a conocer intencional o no intencionalmente y ya no solo formalmente pero también en aspectos de fondo. “La moral pública no atañe hoy en día solo a los políticos y funcionarios del gobierno. Toda organización o institución social es en mayor o menor medida sometida al escrutinio de los medios y la sociedad.” (Ritter, 2004)

### **a. Dimensiones de la imagen.**

Como ya se conoce “Las empresas ya no se manifiestan solamente a partir de lo que hacen (sus productos y servicios), sino también de cómo lo hacen (su calidad, su estilo), expresando así lo que son (su identidad diferenciada y su cultura), y finalmente a través de cómo comunican todo ello (imagen pública)” (Costa, 2001, p. 79). Las organizaciones ahora son percibidas por sus diferentes públicos en dimensiones de ser, actuar y demostrar. Todas

estas dimensiones lo que crean es una imagen en la mente de los públicos sobre la empresa. Hoy en día la imagen pública ya es uno de los aspectos que definirán el éxito o fracaso de las organizaciones. Es de esta manera trascendental analizar detenidamente de que depende la imagen pública. Expertos plantean que el proceso de formación de la imagen depende de las 3 dimensiones de estrategia: La identidad, la comunicación y la imagen en sí. (Cusot, 2016) Estas tres dimensiones de estrategia de imagen son lo que forman las distintas percepciones en la mente de los públicos.

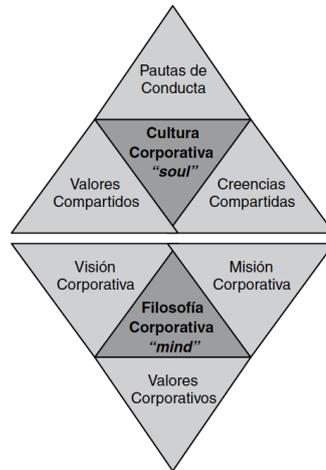
### *i. Identidad*

La identidad es una característica diferenciadora dentro de los ser humanos. Así siendo una empresa un organismo vivo, que actúa y proyecta como un ser humano, también cuenta con una personalidad que la distingue de entre otras organizaciones. La identidad organizacional es una y es la concepción integral y propia de la organización que le permite diferenciarse y describir sus unicidades sobre sus raíces y sus acciones. “Es un signo que diferencia los productos/servicios de sus competidores y certifica el origen” (Costa & otros, 2005, pág. 96) A esta definición Capriotti añade que la identidad además “orienta las decisiones, políticas, estrategias y acciones de la organización, y refleja los principios, valores y creencias fundamentales de la organización.” (Capriotti, 2009, pág. 19) Con estas definiciones es que podemos establecer entonces que la identidad se vuelve un aspecto empresarial con la necesidad de ser comunicado hacia sus públicos porque “no hay imagen sin identidad”. (Costa & otros, 2005, pág. 96) Cabe recalcar que el “enfoque organizacional [de la identidad organizacional] es mucho más rico, global e interdisciplinario que el enfoque del diseño ya que vincula la Identidad Corporativa no sólo con los aspectos gráficos de la organización, sino que la concibe como los rasgos distintivos de una organización a nivel de creencias, valores y atributos. La Identidad Visual, es una expresión visual de la identidad o

personalidad de una organización, pero que no es la Identidad Corporativa de la misma (así como nuestros zapatos o nuestra ropa son la expresión visual de nuestra identidad o personalidad, pero no son nuestra personalidad).” (Capriotti, 2009, pág. 20) De esta manera es que para la comunicación organizacional la identidad se manifiesta en varios componentes o rasgos.

Por un lado, algunos expertos aseguran que la identidad se manifiestan en 2 rasgos: Los físicos y los culturales. Los rasgos físicos constan de los elementos icono-visuales como el símbolo, el logotipo, los colores y la tipografía (es decir el sistema de identidad visual). Los Rasgos culturales por otro lado involucran a los elementos de tipo conceptual entre los que están: la historia, la misión (tarea básica de la organización), la visión (lo que la empresa quiere llegar a ser), los valores lo que define la manera de hacer de la empresa), la filosofía, (la explicación de los valores) las normas (reglamento) y los comportamientos (acciones del día a día de las personas dentro de la empresa que no están normadas pero suceden). (Cusot, 2016)

Capriotti por otra parte nos muestra otro postura sobre los componentes de la identidad corporativa. Él establece el siguiente cuadro de “mente” y “espíritu” donde divide a los componentes en la Cultura Corporativa y la Filosofía Corporativa. La cultura corporativa es lo que la empresa es, es decir su presente y conexión con el pasado. Y la filosofía corporativa es lo que la empresa quiere llegar a ser, es decir su conexión con el futuro. (Capriotti, 2009, pág. 23)



**Gráfico 3.** Componentes de la identidad según Capriotti. (Capriotti, 2009, pág. 23)

Finalmente Joan Costa es más específico y menciona que la identidad tiene 4 componentes. El primero es la identidad verbal. Esta se refiere al nombre de la marca u organización. Después tenemos la identidad visual. Esta abarca todos los símbolos gráficos de identidad de la marca y no solamente al logotipo, colores y símbolo. Aquí encontramos a todos los artículos comerciales creados para ser la fuente visual de la marca tanto en la publicidad como en el empaque. El tercer componente es la identidad cultural que se refiere a los comportamientos y los elementos formales de la empresa mencionados en la anterior clasificación. El cuarto componente de la identidad global es la identidad objetual en donde se pone énfasis a los objetos que ofrece la empresa es decir esta identidad funciona cuando los productos son representaciones inconfundibles de la marca y su personalidad. Finalmente, tenemos a la identidad ambiental que se refiere al lugar donde está la marca o la organización. Es decir el espacio físico en donde se consume y se intercambia las relaciones cliente-empleado. (Costa & otros, 2005, pág. 98)

A pesar de las diferentes clasificaciones y componentes que se le entregan a la identidad, todas ellas mencionan como uno de los componentes principales a la cultura organizacional. “Somos cada vez menos sensibles a las simples percepciones y apariencias, y

más predispuestos a juzgar por realidades experimentadas, vividas y vivenciadas directamente [...] Entonces, el nivel simple de percepción visual ha sido superada por el de servicios [...] el de ser actores.” (Costa & otros, 2005, pág. 90) Este componente de la identidad se refiere al estilo y el comportamiento de la empresa que es manifestado por todos los empleados de esta sin importar su jerarquía. Como sucede dentro de las familias, comunidades y sociedades; en las empresas las personas desarrollan una cultura común entre ellas que demuestra el comportamiento empresarial y que además guía las acciones individuales.

## *ii. Comunicación*

Cuando se tiene claro que es lo que se es, se puede comenzar a comunicar esto hacia los públicos. De esta manera es que la dimensión de la comunicación se refiere a lo que la empresa dice que es y se realiza a través de dos tipos de acciones:

Acciones sistemáticas	Acciones no sistemática
<b>Acciones interdependientes</b>	Acciones que no cuenta con estructura
<b>Acciones planificadas y estratégicas</b>	Acciones sin continuidad en el tiempo y carentes de plan estratégico
<b>Acciones que aportan resultados controlables</b>	Acciones que difícilmente aportan resultados controlables

**Tabla 1.** Acciones sistemáticas vs. acciones no sistemática (Cusot, 2016).

Claramente, ocurrirán comunicaciones asistemáticas en las organizaciones.

Sin embargo los expertos en comunicación dentro de la organizaciones deben buscar sistematizar la mayor cantidad de comunicaciones que se desarrollan dentro de la empresa. Además se debe construir procesos de comunicación planificados y estratégicos que reflejen lo que es la empresa, lo que hace y como lo hace. Todo esto para que el mensaje que reciban

los públicos produzca una buena imagen de la organización. “Los efectos de la comunicación pueden ser positivos o negativos dependiendo de la capacidad estratégica de la empresa que está basada en tres aspectos: en definir objetivos, diseñar acciones de comunicación y acertar en el planeamiento.” (Cusot, 2016)

### *iii. Imagen (2)*

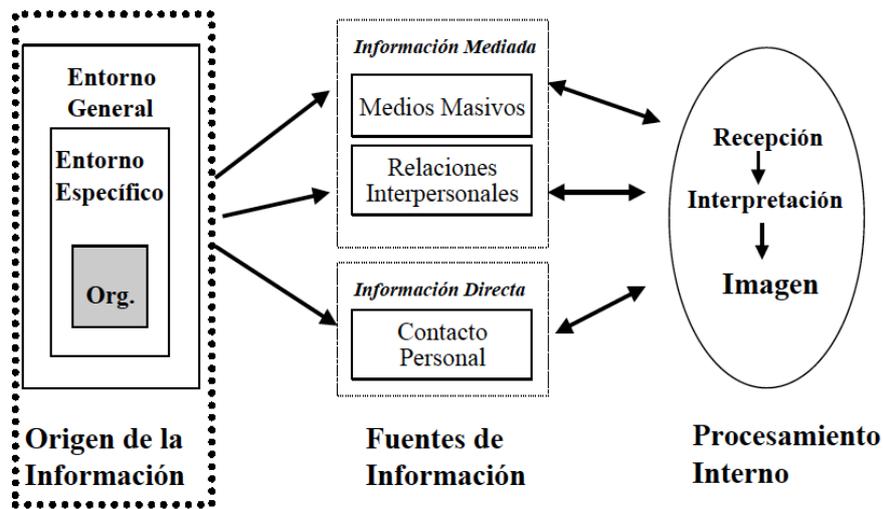
Como se da en las relaciones humanas, las personas comprendemos al resto estableciendo una imagen sobre ellas, tomando en cuenta su aspecto, sus acciones y su personalidad. En el mundo mercantil y de la comunicación organizacional sucede lo mismo. Como ya se ha observado, las empresas cuentan con aspectos físicos, con una personalidad (identidad), producen acciones (cultura organizacional) y todo esto buscan reflejarlo en la mente de sus consumidores (comunicación) logrando así una imagen de la organización. Con esta explicación podemos entonces comprender que la última dimensión en el proceso de formación de la imagen organizacional es la imagen como tal. La imagen es el resultado de ser, actuar y comunicar.

Profundizando en la conceptualización de la imagen corporativa hay que mencionar que es un término que ha sido tomado en cuenta por gran cantidad de autores por lo que existen diversas definiciones. Por ejemplo, una de las primeras fue entregada por Martineau en 1958, el concebía a la “imagen como la suma de cualidades funcionales y los atributos psicológicos que existen en la mente del consumidor.” (Capriotti, 2009, pág. 86). Por otro lado ya un experto en comunicación organizacional, Justo Villafañe, la define como “la síntesis en la mente de los públicos de la integración del comportamiento, la cultura y la personalidad de una empresa u organización” (Villafañe, 1998). Capriotti por su parte describe tres diferentes concepciones de la imagen aclarando que la última es la que mejor define la imagen dentro de los estudios y prácticas de comunicación organizacional. El primero describe a la Imagen Ficción como

acontecimiento ficticio que no es más que un reflejo manipulado de la realidad. Después tenemos a la imagen ícono que se refiere a una representación icónica de un objeto. Finalmente, está la imagen actitud que sostiene que la imagen es una representación mental, concepto o idea. (Capriotti, 2009, pág. 30). Por último, una de las definiciones más claras y globales de la imagen es la detalla por Joan Costa para quien “es la representación mental de los estereotipos de una organización que se forman los públicos como consecuencia de la interpretación de la información espontánea y controlada de la organización.” (Costa, 2012, pág. 40)

A pesar de las diferencias particulares en las definiciones es notorio que las cuatro coordinan en algunos puntos. Primero que la imagen es algo que se desarrolla en la psiquis de los públicos. Segundo que es la percepción que estos tienen sobre la empresa a partir de las diferentes experiencias vividas con la organización. Por último, los expertos en comunicación organizacional concuerdan en que a pesar del tiempo y la amplitud de usos que se le ha entregado al término imagen, siendo concebida como una ilusión o inclusive como simple muestra de una apariencia física, dentro del campo de la comunicación organizacional, la imagen es un aspecto clave porque es una representación mental de lo que se observa y se experimenta con las organizaciones. “La imagen no es algo separado del negocio, es el negocio” (Caywood, 1997)

Es necesario también describir al proceso de formación de la imagen ya que esté sucede naturalmente, con la intención o no de la empresa. A pesar de esto, las organizaciones sí pueden actuar y comunicar planificada y estratégicamente para influir en la formación final de la imagen y justamente esa es una de las grandes tareas de la comunicación organizacional. De este modo, conocer el proceso de formación de la imagen significa entender los canales por los cuales se comunicará y se influenciará a los públicos. Capriotti presenta un diagrama muy útil para comprender este proceso.



**Gráfico 4.** Proceso de formación de imagen según Capriotti. (Capriotti, 1999, pág. 69)

Como se puede observar el proceso depende del origen de la información que cabe recalcar, no siempre es enviada por la empresa, ya que habrán otros actores que comuniquen y envíen mensajes sobre lo que es la empresa y lo que hace. Después, tenemos lo que son las fuentes de información que se refiere al lugar de donde los públicos pueden obtener la información de la empresa. Finalmente, mediante un proceso psíquico de recepción e interpretación es que se desarrolla una imagen de la empresa como representación mental en los públicos. Este es un proceso el cual no es totalmente controlable por la empresa. Sin embargo, es importante que la parte que se puede controlar, que es la forma de ser, de actuar y de comunicar, sea coherente y se alinee todos los mensajes a un mismo fin. Sí un público percibe de distintas fuentes un mismo mensaje será más factible que se construya una imagen basada en lo que buscamos que él perciba.

## **b. La reputación**

La reputación corporativa es cada vez más considerada aspecto estratégico dentro del proceso de desarrollo empresarial; demostrando su poder en la creación de fidelidad, aumento de satisfacción de miembros y estabilidad y longevidad empresarial. Se conoce que términos como reputación corporativa, responsabilidad social e importancia del talento humano comienzan a tomar relevancia recién a inicios del siglo. Aquí las empresas se vuelven más reflexivas en sus decisiones y acciones en su “aspiración de ser una empresa reputada.” (Villafañe, 2004).

Mientras que varias crisis y desarrollos mercantiles sucedían alrededor de los años 90 emerge el concepto de la reputación como un activo intangible en la empresa que a su vez es constituido por otros intangibles empresariales como son sus comportamientos, cultura, valores, ética o historia. De una manera más clara Villafañe define a la reputación como “la cristalización de la imagen corporativa de una organización sustentado por un comportamiento corporativo excelente y mantenido a lo largo del tiempo.” (Villafañe, 2004, pág. 164). Aquí sin embargo, es importante resaltar que la reputación no llega para imponerse sobre las ideas económicas y financieras centrales de las empresas. Al contrario, la reputación llega a ser “...tanto el fruto de unos buenos resultados económicos como de un comportamiento socialmente responsable.” (Villafañe, 2004, pág. 94)

Para crear una reputación favorable para la empresa es importante establecer cuáles son las condiciones necesarias para que sea una positiva. Justo Villafañe propone tres aspectos. El primero es la dimensión axiológica que refiere a los valores corporativos éticos, culturales y profesionales y su compromiso de cumplimiento. (Villafañe, 2004) Claramente, este será la base de una buena reputación porque significa el establecimiento de valores que reflejen especialmente su responsabilidad social, su cultura deseada pero también sus metas empresariales. Sin embargo, el proceso no termina en solo exponerlos formalmente, lo

necesario aquí es hacer que todos los miembros de la empresa naturalicen y compartan constantemente estos valores para que sus acciones frente a los públicos sean consistentes y coherentes. La segunda característica es el “comportamiento comprometido con los stakeholders.” (Villafañe, 2004) Refiriéndose a que la empresa se tomará los recursos y el tiempo necesario para escuchar a sus públicos, buscar el beneficio mutuo y cumplir con las promesas realizadas a estos. Todo esto quiere decir dar importancia a los públicos, desde proveedores hasta clientes para que cada uno de ellos pueda percibir a la empresa como el mejor lugar para trabajar, comprar o hacer negocios. Por último Villafañe establece “la proactividad en la gestión reputacional que se identifica con la necesidad de hacer algo más de lo que está obligada a hacer.” (Villafañe, 2004) (Lopez, 2010) Esto permite que se cree una reputación basada en la idea de que la empresa está consciente auténticamente de sus impactos en las sociedades y sus deseos de colaborar en su desarrollo. Definitivamente, la combinación de las tres condiciones generarán una reputación sólida de las empresas permitiendo que esta no solo sea diferenciada pero también genere sentimientos emocionales a partir de comportamientos auténticos.

El beneficio que la buena reputación ofrece a las empresas es considerable. Primero hay que entender que la reputación es un activo institucional bastante estable y que es difícil de modificarlo espontáneamente. Esto debido a que nace de percepciones repetitivas y que son varias veces reafirmadas. De esta manera es que si se ha logrado estructurar a la reputación de una manera positiva será una herramienta de fidelización y apoyo de los diferentes públicos muy fuerte. Así es que por ejemplo, en una crisis las organizaciones tendrán mayores posibilidades de sobrepassarla con el apoyo y comprensión de sus públicos. Ritter afirma que:

*La reputación fuerte es como una suerte de póliza de seguros, de efectivo en la caja para épocas de mal tiempo. Probablemente no salve la empresa de ver publicada una historia no deseada en los medios, pero seguramente hará que esa historia se agote en la edición del día en lugar de constituirse en una hemorragia. (Ritter, 2004)*

### **c. Diferencia entre imagen y reputación**

A pesar de que existen varios aspectos compartidos en las definiciones de reputación e imagen, sí existe algunas diferencias entre ambas. Por ejemplo, Michael Ritter aclara que la imagen está “asociado a lo externo, a lo superficial, a la declamación y a lo emocional [y como] percepciones en un lapso corto de tiempo.” (Ritter, 2004) Mientras que la reputación es “la suma de percepciones que se fijan sobre una institución a largo tiempo [...] vinculada fundamentalmente con la actitud y la conducta, es decir es un activo mucho más complejo de construir [debido a que] se moldea con la conducta, con la honestidad, con la imparcialidad, con transparencia y credibilidad, pero sobre todo con coherencia y consistencia a través del tiempo. (Ritter, 2004)

Por otro lado, las diferencias más sobresalientes para Villafañe son tres: La primera se refiere a que “la reputación tiene un origen en la realidad de la empresa [...] y la imagen expresa fundamentalmente la personalidad.” (Villafañe, 2004) Esto quiere decir que la reputación es una imagen que los públicos obtendrán a partir de como realiza las acciones la empresa en la sociedad en la que se desarrolla. Mientras tanto, la imagen tiene su origen en lo que la organización es y desea ser. La segunda distinción importante tiene que ver con que “la reputación es la cristalización de la imagen corporativa de una entidad...” (Villafañe, 2004) Esto quiere decir que la imagen corporativa es un primer proceso de reconocimiento de la empresa, mientras que la reputación es una etapa superior en donde las percepciones han sido repetitivas y consistentes en la mente de los públicos permitiéndoles asumir el carácter que esta tiene. Por último, la “imagen crea expectativas asociadas a las ofertas mientras la reputación es una fuente de valor asociada a la respuesta ofrecida por la empresa para responder las demandas de los públicos.” (Villafañe, 2004) Esto quiere decir que la imagen genera intereses

sobre los productos y servicios que ofrece la empresa mientras que la reputación genera valor a las acciones que realiza la empresa.

### **Comunicación global, integral y estratégica**

Alrededor de los años 70 Joan Costa concibió la idea de comunicación integral, como una manera que alinear todos los esfuerzos comunicativos. Uno de los más grandes expertos de la comunicación organizacional se dio cuenta que es el “momento de los intangibles: signos, símbolos, imágenes y valores” (Costa, 2005, pág. 20) y para lograr distinguirse es necesario que las empresas integren y concentren todas las acciones empresariales en una sola ventaja competitiva y establezcan a “la empresa como un todo” (Costa, 2005, pág. 15) . Joan Costa consciente del cambio radical de la economía de la época postmoderna habló de “integrar las comunicaciones de la empresa, con cual, el diseño la publicidad, las relaciones públicas, etc., pasarían a ser una herramientas técnicas, instrumentos tácticos de una estrategia global.” (Costa, 2005, pág. 20) Ahora se habla de un sistema organizacional ordenado e integrado entre sí para transmitir globalmente un solo mensaje sobre la empresa. “La comunicación integral aprovecha a los especialistas de las diferentes áreas y logra alinear las acciones comunicativas con la visión del negocio.” (Saavedra, Costa, Gil, & Zapata, 2011)

De la misma forma Joan Costa establece que la comunicación organizacional debe cumplir con el triángulo de la comunicación para satisfacer las necesidades empresariales. Es decir la comunicación organizacional debe ser proyectual, vectorial e instrumental.



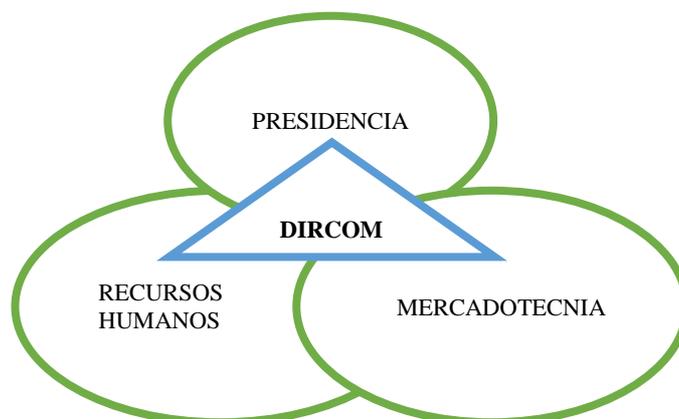
**Gráfico 5.** El triángulo de la comunicación por Joan Costa (Cusot, 2016)

#### **a. El DIRCOM**

“Para la comunicación integral existe la necesidad de la figura de un profesional de nivel directivo, generalista y estratégico, formado específicamente en esto, que sea capaz de aportar una visión global y de coordinar a los especialistas involucrados en cada proyecto.” (Saavedra, Costa, Gil, & Zapata, 2011) De esta concepción es que Joan Costa desarrolla también el término DIRCOM, refiriéndose al director de comunicaciones integradas, estratégicas y planificadas.

Para tener más claro el panorama sobre el director de comunicación es preciso establecer sus funciones y responsabilidades dentro de la empresa. De igual forma, será necesario presentar cuál es su ubicación en el organigrama. Sus responsabilidades tienen tres niveles según Joan Costa: en el ámbito institucional, el organizacional interno y el comercial. Dentro del ámbito institucional conjuntamente con directivos y accionistas define y controla la estrategia de comunicación global, la misión, visión y la cultura organizacional y las situaciones comunicacionales en crisis o patrocinios. Por otro lado, en el ámbito organizacional con el apoyo del departamento de recursos humanos diseña un sistema de comunicación interna. Finalmente, en el ámbito comercial debe colaborar y supervisar los departamentos de

marketing y publicidad. (Costa, 2004, pág. 85) Como se observa las funciones del director en comunicación son bastante amplias y toman en cuenta muchas áreas dentro de la empresa y a pesar de que cada organización definirá específicamente sus responsabilidades, su principal función siempre es crear una voz, imagen y discurso único de la diversidad y continuidad de la empresa. (Cusot, 2016) De esta forma es que dentro del organigrama Costa sugiere que el DIRCOM ocupe el la siguiente posición:



**Gráfico 6.** Posición de DIRCOM en organigrama empresarial según Joan Costa. (Costa, Dircom Online , 2004)

Finalmente, el cargo de dirección de comunicación buscará perfiles humanos que cuenten con algunas características tanto humanas y formativas que le permitirán desarrollarse de una manera óptima en sus distintas responsabilidades. Claramente, “no existe un modelo-tipo o modelo estándar con el cual el Dircom se tuviera que identificar o al que tuviera que igualar” (Costa, 2004, pág. 85) Sin embargo, existen algunos rasgos sobresalientes del perfil humano del cargo. Entre las características nombradas por Costa están: la de del carácter abierto, curioso, riguroso pero carismático; la intuición holística y estratégica, y finalmente la diplomacia y la humildad. (Costa, 2004, págs. 86, 87) Estos rasgos están mencionados de forma general, pero cada uno de ellos presentan ventajas en las distintas actividades de un Dircom. Todos estos rasgos son necesarios pero el más esencial y completo es, como lo define

Costa, el de “estratega generalista y polivalente” (Costa, 2004, pág. 89) Este rasgo reúne la capacidad de observar las partes independientes del sistema organizacional, pero sin olvidar la importancia de construir y distinguir a este todo que es la empresa. Además, es contar con la audacia para manejar coherente y organizadamente sus actividades y las relaciones con sus públicos. Y finalmente, es la capacidad de ser una persona multitarea siendo: asesor, consultor, planificador, defensor, animador, abogado e ingeniero en emociones. (Costa, 2004, págs. 89, 90)

Los rasgos de personalidad mencionados son importantes pero aspectos aún más importantes de especificar son los conocimientos que se debe tener para estar en este cargo directivo. En términos generales, Costa (2004, pág. 90) establece que será necesario una formación académica con conocimientos humanistas de información o comunicación, psicología y política. De igual forma será necesario una formación empresarial en management, ciencia económica y gestión empresarial. De una manera más específica, la Asociación de Directivos de Comunicación (Asociación de Directivos de Comunicación Catalunya, S/F) menciona que este profesional deberá tener conocimientos y experiencia en: gestión económica y empresarial, en métodos y técnicas de investigación social, en relaciones públicas y finalmente en comunicación persuasiva [corporativa y](#) de marketing. Como podemos ver el DIRCOM deberá realmente ser un experto polivalente que sea capaz de visualizar las particularidades y alinearlas a un solo mensaje.

## **b. Comunicación Interna**

Una de las ramas más importantes de la comunicación integral es la comunicación interna. Sin embargo, muchas organizaciones piensan que dentro de la comunicación solamente se comprende a la comunicación externa. Este pensamiento genera que dentro de estas organizaciones exista todo un público objetivo al cual no se lo está tomando en cuenta. Históricamente se establecía como un hecho que los empleados debían ser comprometidos a

las empresas en gratitud por haberles entregado un puesto de trabajo. No obstante, actualmente los tiempos han cambiado y todos los públicos internos son igual de escépticos e inclusive más críticos que los externos porque ven el accionar de la empresa desde el interior. Además, estos individuos representarán a la empresa al exterior. De este modo ellos pueden afectar el desarrollo empresarial en gran medida. Asimismo, ya no son un grupo totalmente homogéneo con los que se comunica igual y por los mismos medios (Brandolini, Gozales, & Hopkins, 2006) si no que está compuesto por personas que tienen diferentes necesidades comunicativas dependiendo de su labor y personalidad. De este modo, ignorar a este público importante significa no controlar la información que recorre dentro la organización, desconocer lo que nuestros empleados presentan al exterior y perder la posibilidad de generar un mejor un entorno productivo y grato dentro de la empresa. (Chávez, 2016)

Existen algunas definiciones de la comunicación interna pero no todas encierran todo lo que significa esta área de trabajo. Especialmente los conceptos empíricos desarrollados por las mismas empresa caen en la idea de pensar que la comunicación interna simplemente se basa en un noción de “contar a la Organización lo que la Organización está haciendo.” (Capriotti, 1998, pág. 1). No obstante, esta visión le da un matiz dirigista a la comunicaión interna, algo que en la actualidad se ha comprobado tiene pocos buenos resultados. Existe una noción mucho más amplia de la comunicaión interna que es “contar con la Organización para lo que la Organización está haciendo.” (Capriotti, La Comunicaición Interna, 1998). Es decir tomar el cuenta al recurso humano dentro de las actividades de la empresa. En base a esta idea, una de las definiciones más claras es la estructurada por Alexandra Brandolini junto con otros autores.

*La comunicación interna es una herramienta, una técnica o proceso planificado y continuo de diseño, implementación y utilización de diversas herramientas y canales que sostienen algunos de los objetivos dentro del plan estratégico de comunicación de la empresa, es decir es la comunicación dirigida específicamente al público interno, al personal de una*

*empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo. (Brandolini & González, 2009)*

Como podemos ver esta directriz de la comunicación organizacional busca fortalecer a la empresa, desde su interior, gestionando efectivamente la comunicación que navega dentro de esta y que repercute en el clima laboral y posteriormente en la productividad y desarrollo empresarial.

### *i. Conceptos claves*

Uno de los primeros conceptos a tratar para poder comprender correctamente a la comunicación interna es la cultura organizacional y su conexión con la comunicación interna. Ya se ha dicho que la empresa es un ser vivo que cuenta con interacciones. Sin embargo, vale la pena aclarar que con esto también se refiere a que “es un espacio de interacción de personas, es generadora de cultura, es decir forma hábitos, creencias, formas de pensar, comportamientos y otros componentes sociales.” (Brandolini & González, 2009, p. 27) Hay que entender que ahora se conoce que las organizaciones no son solamente establecimientos que coordinan acciones, producen productos o manejan industrias. Va mucho más allá, es necesario adentrarse en el estudio sociológico y psicológico del ser humano porque todas las organizaciones tienen como su recurso más importante el hombre.

De aquí es donde nace el concepto de cultura organizacional, que profundizándolo en esta sección se refiere a un conjunto de comportamientos y significados compartidos dentro de una organización que se ha desarrollado en el tiempo y que son aceptados y practicados. (Morelos, Fontalvo, & al, 2014, pág. 8) y (Ritter, 2008, pág. 20). Si analizamos esta frase la cultura organizacional son lineamientos que aparecen en la sociedad empresarial y que se han desarrollado a partir de factores transmitidos o no por la empresa. Por su parte, Michael Ritter especifica que la cultura organizacional proporciona un marco común de referencia que permite

tener una concepción más o menos homogénea de la realidad”. (Ritter, 2008, pág. 20) Entendiendo ambas definiciones, podemos establecer entonces que la cultura organizacional tiene un gran valor y potencial porque entrega el contexto en el cual los empleados y colaboradores se desarrollarán y dependiendo de este contexto ellos trabajarán alineados o no a las metas empresariales.

En este argumento, “las comunicaciones internas son una base activa en la consolidación y construcción social de la cultura de la empresa. Las comunicaciones internas resultan un motor para las acciones de las personas, ya que las motiva, las mantiene al corriente de los éxitos y fracasos de la compañía y traza una línea de acción.” Esto quiere decir que hay una dependencia mutua entre estos dos términos porque la empresa comunica a los empleados diferentes mensajes y partir de estos mensajes va apareciendo una cultura empresarial que estará o no alineada a los objetivos de la organización. Es así que en manos de la comunicación interna está la gestión de una comunicación estratégica y planificada que envíe mensajes que construyan una cultura organizacional con sentido de pertenencia, “común, necesaria y deseada” (Ritter, 2008) que no produzca contradicciones en el ser y hacer de la empresa. A continuación se muestra un cuadro en donde se resume claramente la interrelación entre la cultura organizacional y la comunicación interna.

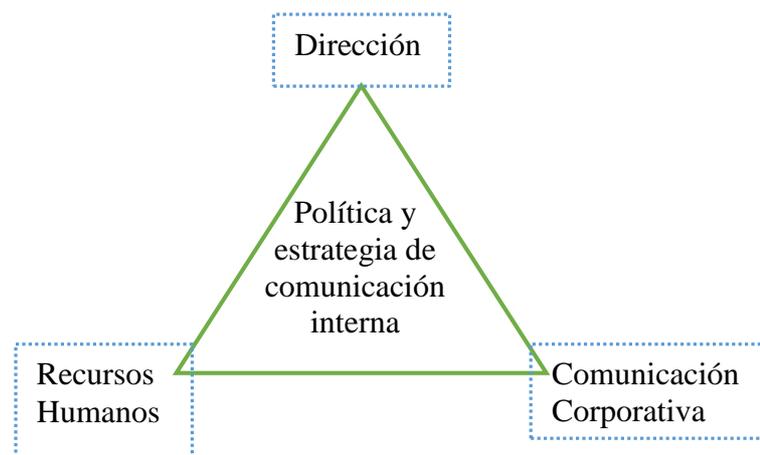


**Gráfico 7.** Interrelación entre cultura organizacional y comunicación interna. (Brandolini & González, 2009)

Para seguir profundizando en la comunicación interna es necesario conocer quienes exactamente son los que utilizan la comunicación interna y quienes son las que la manejan. Los receptores de la comunicación interna es todo el recurso humano de la empresa. A pesar de esto, hay autores que consideran que el mapa de públicos interno es mucho más extenso incluyendo a otros actores. Así mismo, hay que tomar en cuenta que entre los mismos colaboradores hay diferencias que deben ser consideradas. “Es imposible incluir a todos los empleados “en una sola bolsa” como si tuvieran todos los mismos intereses y similares demandas y necesidades de información. ” (Ritter, 2008, pág. 7). La segmentación que se realice en los públicos internos para lograr una mejor y más efectiva comunicación, dependerá de las necesidades y características de cada empresa. Cada organización tendrá organigramas, relaciones y jerarquías diferentes y de esto se derivará la manera estratégica en la que el experto en comunicación organizacional establecerá el mapa de públicos internos, para posteriormente analizar los mejores mecanismos de comunicación con cada segmento. (Cusot, 2016) Por otro lado, también es esencial que cada organización examine sí tiene públicos internos indirectos. Algunos ejemplos de este tipo de públicos son las familias y allegados de los empleados, los empleados tercerizados, proveedores, distribuidores o accionistas. (Brandolini & González, 2009, pág. 31).

Ahora es necesario conocer en quien recae la responsabilidad de la comunicación organizacional porque estará en sus manos sacarle el mejor provecho para el desarrollo de la empresa. Para esto hay que reconocer que “Todos los miembros de la empresa comunican, no es algo exclusivo de la dirección, Sin embargo, esta es la que tiene la obligación de gestionarla”. (Azircurren, Cabezas, Cañaque, & al, 2007) La comunicación interna es uno de los principales instrumentos de los altos directivos que les permite una amplia gama de interacciones y relaciones positivas entre empleados posibilitando así el entendimiento, la coordinación, la cooperación y el crecimiento conjunto. Es de este modo que los directivos-dueños-gerentes son

lo que deben delimitar la política de comunicación y ser los voceros de estas comunicaciones dentro de la empresa. A pesar de que la mayor responsabilidades de la comunicación interna recae en los directivos, Alejandra Brandolini y otros nos entregan un trilogía de responsables de esta comunicación los cuales son los que conjuntamente crean las estrategias planificadas para que la este instrumento se efectivo.



**Gráfico 8.** Describe donde se haya la responsabilidad de las comunicaciones internas.

(Brandolini & González, 2009)

“Los directivos porque generan las políticas. El área de recursos humanos porque está en la propia naturaleza de los programas de inducción. Los comunicadores institucionales y de marketing porque ellos son los que manejan y plantean estratégicamente las herramientas de comunicación.” Lo ideal es que el principal responsable de la comunicación interna sea la propia dirección general pero el estratega es el área de comunicación organizacional que también recibe el apoyo de las áreas de Recursos Humanos. (Brandolini, Gozales, & Hopkins, 2006) (Chávez, 2016)

## ii. **Función e importancia de la comunicación interna**

Se entiende que la gestión de la comunicación dentro de las empresas tiene una función directiva y fundamental ya que afecta desde la productividad hasta el desarrollo de la imagen e inclusive la reputación de la organización. Alejandra Brandolini y otros nos muestran una lista bastante completa de las principales funciones que la comunicación interna normalmente asume en las organizaciones:

- *Analizar, orientar o cambiar la cultura corporativa existente*
- *Apoyar el logro de los objetivos, las políticas, los planes y programas corporativos. Generar el entendimiento de los temas complejos en audiencias internas cada vez más diversificadas. Satisfacer las necesidades de información y comunicación de la audiencias internas.*
- *Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación. Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad.*
- *Desarticulas las subculturas negativas como por ejemplo las de los departamentos como compartimientos estancos.*
- *Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.*
- *Permitir a cada empleado expresarse ante la dirección general, cualquiera sea su posición en la escala jerárquica de la organización*
- *Promover una comunicación ente los miembros de la organización en todos los niveles.*
- *Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.*
- *Facilitar la integración de las relaciones personales con las institucionales.*
- *Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de sus miembros.*

(Brandolini & González, 2009)

Si analizamos esta lista de funciones podemos comprender que la comunicación interna tiene una misión holística con tres principales aristas de funcionabilidad. Primero, la de

compartir la esencia de la empresa a los empleados. Aquí se intenta promover la identidad empresarial y el sentimiento de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa. Se direcciona a todo el personal hacia los objetivos y metas ya establecidas y se divulga los logros y satisfacciones de la empresa como también logros y satisfacciones de los empleados. Segundo, tenemos las funciones más productivas que buscan potenciar el trabajo correcto y efectivo. Aquí se intenta reducir conflictos entre áreas, crear canales de comunicación clara entre empleados, facilitar los procesos y alinear la cultura organizacional hacia las metas de la empresa e implementación de técnicas motivacionales. Finalmente, la tercera arista tiene que ver con entregar a los empleados espacios de intercambio de información, una voz dentro de la empresa. Esto permite que los públicos internos comprendan la realidad de la empresa y el accionar de los altos mandos. Además permite que los empleados se comuniquen con las gerencias y entre áreas de manera más efectiva. Se genera entendimiento de crisis o cambios y se fomenta la participación e intercambio de opiniones de los empleados. (Chávez, 2016)

Probablemente, las funciones específicas de la comunicación interna en cada organización difieran entre sí. Sin embargo, su función general es la de “Obtener la máxima rentabilidad del factor humano, es decir: una imagen positiva y un clima laboral adecuado.” (Cervera, 2008) De la misma forma, existen objetivos que deben lograr cumplirse, sin importar las particularidades de la empresa. Se concibe que la comunicación interna tiene 4 grandes objetivos principales: el armonizar, el implicar, el mejorar y el crecer. (Brandolini & González, 2009). Y de forma más específica Angel Cervera los enlista de la siguiente forma:

- *Lanzar un mensaje único a toda la compañía (eliminando intermediarios y evitando rumores)*
- *Mayor y mejor comunicación (la información debe ser conocida a través de canales institucionales antes que ningún otro)*
- *Motivación, credibilidad y confianza (desarrollando el sentimiento de pertenencia y creando un buen ambiente de trabajo para lograr objetivos mayores)*

- *Reconocimientos de los méritos de los demás. (por los superiores, por los colaboradores y por los compañeros)*
- *Fomentar el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales.*
- *Reforzar los valores y conductas de liderazgo.*
- *Mantener la coherencia empresarial.*

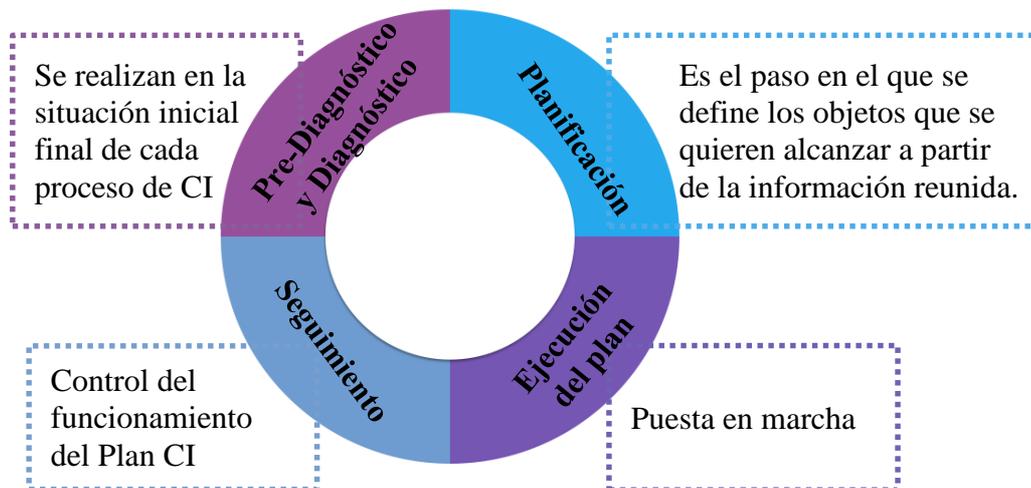
(Cervera, 2008)

Después de comprender su función dentro de las organizaciones podemos observar cuales son los beneficios derivados de esta práctica, es decir cuál es la importancia de la comunicación organizacional dentro de las organizaciones. Empresas & Management menciona tres grandes beneficios: Crear un nuevo conocimiento, aprovechar el conocimiento ya existente en la organización y construir un tejido social (Empresa & Management, 2016). Su importancia; sin embargo, es mucho más profunda. Primero recae en el hecho de que es capaz de mejorar la productividad de la empresa. Esto porque los empleados están comunicados sobre los objetivos que deben cumplirse. Además se sienten reflejados en el trabajo de la empresa, y se direcciona la motivación, aumentando así el compromiso de los colaboradores frente a las metas de la organización. Por otro lado, le permite a las corporaciones construir un ambiente saludable de trabajo que motiva a los empleados, que mejora las relaciones entre ellos y que les permite opinar. Asimismo, “la comunicación interna es un elemento fundamental de regulación, de poner en evidencia problemáticas organizacionales y como resolverlos y permite responder rápidamente a la diversidad de nuevas realidades.” (Brandolini, Gozales, & Hopkins, 2006) Esto quiere decir que la comunicación interna es lubricante de los cambios organizacionales para así reducir problemas internos e insatisfacciones en los empleados debido a transformaciones. También, es un detector de problemas, especialmente de procesos entre áreas. Otra importancia tiene que ver con su habilidad de generar espacios de dialogo en la empresa que reducen los conflictos. “su importancia se basa en sustituir el rumor por información transparente y en reconocer que el monopolio de la sabiduría no reside

explosivamente en los niveles superiores de la empresa.” (Cervera, 2008) Por último, la importancia más grande de la comunicación interna es que permite que las comunicaciones que son inherentes en las empresas sean manejadas planificada y estratégicamente para que se alineen a lo que empresa desea llegar a ser. “Gestionar la comunicación interna es gestionar intangibles. Sin embargo, sus beneficios son tangibles y se ubican en el interior como en el exterior de la empresa.” (Brandolini, Gozales, & Hopkins, 2006)

### *iii.* Planificación de las comunicaciones internas

Para lograr los beneficios tangibles de la comunicación interna, descritos anteriormente, es necesario implementar una estrategia desarrollada en un plan de comunicación que debe contemplar “cinco instancias que van encadenadas. El pre diagnóstico, el diagnóstico, la planificación, la ejecución del plan y su seguimiento.



**Gráfico 9.** Planificación de la comunicación interna (Brandolini & González, 2009)

El primer paso, el pre-diagnostico, es el acercamiento y conocimiento de la empresa. En esta primera etapa el encargado debe investigar sobre la empresa: que es, que hace, sus rasgos físicos, culturales y más detalles que son observables a simple vista. (Cusot, 2016). Esta

etapa le aproxima y le conecta al experto a la empresa, le permite estructurar una idea general sobre ella y sus posibles deficiencias comunicativas. El segundo paso es el diagnóstico y aquí ya “se devela las falencias o aciertos que ofrece la comunicación interna de una empresa u organización.” (Brandolini & González, 2009) Esta etapa también se la conoce como auditoría y es la que entrega datos reales que respaldan las conclusiones que el experto tenga sobre la comunicación interna en la organización. La auditoría es un proceso de investigación que puede ser usado tanto en comunicación interna como externa. Sin embargo en esta sección se contemplará solamente la versión interna y posteriormente se profundizará en el tema y se la describirá en términos generales.

Dependiendo de lo que se busque evidenciar se debe escoger la metodología y posteriormente las tácticas. Finalmente, será necesario establecer estratégicamente las preguntas o aristas que se tomará en cuenta en las tácticas que evaluarán la comunicación organizacional. Para esto es necesario entonces conocer cuáles son las variables que una auditoría de comunicación interna debe tomar en cuenta para ser efectiva. Según Eugenia Etkin son:

- *La identidad: que se refiere al análisis del relacionamiento y recordación del discurso que asume la institución para presentarse frente a los públicos internos.*
- *La comunicación: que se refiere a un reconocimiento de canales, herramientas de comunicación y contenidos que circulan en la empresa.*
- *Los públicos que se refiere al conocimiento de los stakeholders con los que está tratando la empresa.*
- *El Posicionamiento: que es el lugar que entregan los públicos en su mente a la empresa*
- *La imagen: que es el cómo perciben a la empresa los públicos internos.*

*(Etkin, 2008, pag. 68)*

Otros autores describen que las variables que se debe cumplir son a nivel de identidad, de comunicación (herramientas y canales) y de clima laboral. (Cusot, 2016)

Cuando ya se tiene claro que es lo que se va a analizar y como se lo va a hacer se puede comenzar con el proceso de ejecución que primero requerirá escoger a las personas que serán evaluadas. En el caso de metodologías cuantitativas se debe obtener una muestra representativa de la población de públicos internos de la empresa y en el caso de ser metodologías cualitativas se debe escoger a las personas claves para el estudio. Después de la ejecución el siguiente paso importante es la recolección de datos y finalmente la creación de conclusiones de lo que hemos sido capaces de observar en la investigación realizada.

La tercera etapa es la planificación “que consiste en realizar un plan estratégico de comunicación interna teniendo en cuenta los resultados revelados en la auditoria.” (Brandolini & González, 2009) Aquí existen varios pasos que son necesarios seguir. Primero se debe establecer los problemas encontrados a nivel de identidad, de comunicación (herramientas y canales) y de clima laboral y describirlos concretamente. A continuación, se debe establecer dos tipos de objetivos, el general, que detalla a donde se desea llegar con todo el plan estratégico, y los específicos que puntualizan lo que se desea mejorar en cada problema. Todos los objetivos deben tener un plazo determinado y deben contar con porcentajes de mejora. Posteriormente, se define un tema de campaña que será el eje conceptual y base estratégica del plan de comunicación. Después se describen los mensajes y públicos a los que estarán dirigidas las campañas y finalmente se especifican tácticas, cronograma y presupuesto. (Cusot, 2016) Toda esta planificación y desarrollo de campañas requiere que se “tome en cuenta la política de comunicación integral de la dirección general realizada en función de los objetivos que se quieren alcanzar a nivel institucional.” (Salo, s/f, pág. 37)

La cuarta etapa es la ejecución en donde se implementa las campañas antes planificadas. En último lugar, está el seguimiento que son mediciones periódicas para ir evaluando y observando la evolución del plan estratégico. (Brandolini & González, 2009)

#### *iv. Comunicación formal*

Para poder gestionar correctamente la comunicación interna es importante conocer como esta se clasifica. La mayoría de los autores la dividen en comunicación formal y comunicación informal. La comunicación formal es “cuando se desarrolla con referencia a una estructura formal, en términos de relaciones pautadas y requeridas por la organización, es decir, comunicaciones por herramientas institucionalizadas. ” (Ritter, 2008, pág. 21)

##### *1. Canales y herramientas*

Dentro de la comunicación formal existe otra clasificación que es la de los canales que son “por donde circula el flujo de información.” (Ritter, 2008, pág. 21) Ángel Cervera (2008) al igual que otros autores dividen a los canales formales en descendente, ascendente y horizontal.

En los canales descendentes “la comunicación procede de la dirección y progresa hacia abajo en cascada.” (Cervera, 2008, pág. 312) .” A esto hay que añadir que “cada persona responsable de la empresa recibe una parte de ella, necesaria para su trabajo , la trata y la participa a los miembros de su equipo” (Cusot, 2016) Esto se refiere a que los directivos son los principales emisores pero los demás directores, jefes y superiores también reciben parte de la responsabilidad de emitir los mensajes. Este tipo de canal tiene como finalidad informar constantemente al empleado de lo que está pasando en la empresa, además de estar al tanto de las directrices y actualizaciones de su trabajo y conocer a la empresa formalmente. Los objetivos de este canal son:

- Consolidar el conocimiento y el entendimiento de los principios y propósitos corporativos
- Construir la identidad

- Fortalecer los roles jerárquicos
- Logar credibilidad y confianza por medio de ser periódica y veraz.
- Trasmitir instrucciones y ordenes claras

(Cusot, 2016) y (Cervera, 2008, pág. 312)

Dentro de este tipo de canales existen algunas barreras que impiden el cumplimiento idóneo de estos objetivos. Por ejemplo, un estilo de dirección muy imperativo entrega comunicaciones poco profundas, así mismo, hay superiores que prefieren no compartir la información por buscar demostrar su mayor poder. Finalmente, mientras más grande la organización, en esta debe haber mayor organización. Una empresa grande con poca organización crea una barrera importante porque la comunicación se dispersa y se ve mermada.

Para concluir con los canales descendentes es importante mencionar algunas de las herramientas o tácticas que se suelen emplear. Angel Cervera nos entrega una lista bastante detallada en donde se encuentran: el reglamento de régimen interno, los eventos internos, reuniones de ciclo, reuniones con el comité de la empresa (directivos), tableros de anuncios (carteleros), video conferencias, publicaciones internas, balances, cartas o memorándums, correos electrónicos, intranet, manuales de acogida y programas de formación. (Cervera, 2008) Claramente las tácticas variaran entre organizaciones porque dependerán de que necesidades se buscan satisfacer. Lo importante es que las tácticas o herramientas sean escogidas a partir de la estrategia de comunicación y de las necesidades y características particulares de la empresa y de los públicos que las utilizan. “Para la elección de las herramientas es importante tener en cuenta cual es el objetivo de lo que se desea comunicar y quiénes son los destinatarios.” (Brandolini & González, 2009, pág. 109)

Por otro lado, tenemos los canales ascendentes que son “aquellos mediante los cuales los empleados de la organización se comunican con sus supervisores.” (Ritter, 2008, pág. 23)

Es decir, es cuando la información circula de abajo hacia arriba de la jerarquía organizacional. Los canales ascendentes tiene como finalidad conocer las opiniones de los empleados, además de conocer lo que está sucediendo en la base de la empresa. De esta manera sus objetivos son:

- Conocer las opiniones, informaciones de la base y lo que ocurre en el entorno de la empresa.
- Exaltar el protagonismo de las distintas jerarquías.
- Favorecer la reflexión y el análisis.
- Obtener el máximo aprovechamiento de las ideas.
- Lograr consensos

(Cusot, 2016)

Las barreras de las comunicaciones descendentes también se aplican a estos canales ascendentes porque direcciones poco participativas no serán lo suficientemente abiertos para escuchar a sus empleados. Asimismo se dificulta la comunicación ascendente mientras crece el tamaño de la empresa y esta no organiza las jerarquías correctamente. Además de estas barreras existen otras como la poca disponibilidad de los jefes para escuchar a los empleados, los ambientes conflictivos dentro de la empresa y los pensamientos de los empleados que les impide comunicarse. Por ejemplo, muchos piensan que la información ya la deben saber los jefes, porque para eso son los responsables; o creen que no es importante, o deciden que no es el momento oportuno, o consideran que les puede perjudicar directamente, etc. (Cusot, 2016)

Para finalizar, en los canales ascendentes las herramientas o tácticas normalmente usadas son: Los programas de diálogo, el buzón o programas de sugerencias, encuestas de clima o satisfacción laboral, acciones sindicales, grupos de mejora y entrevistas. (Cervera, 2008, págs. 326-330) Como vimos anteriormente, las tácticas pueden variar e inclusive se

puede innovar en nuevas tácticas, siempre y cuando se tenga en mente la estrategia del plan de comunicación integral y la proyección global de la empresa.

El último canal es el horizontal que es el “efectuado entre las personas y departamentos que se encuentran en niveles jerárquicos similares.” (Cervera, 2008, pág. 331). Esto quiere decir que son todas la comunicaciones normalmente espontáneas que navegan entre los empleados con similares características de posición. Su finalidad es “la posibilidad de coordinación entre las personas y actividades de la organización.” (Cusot, 2016) De esta forma sus objetivos son:

- Facilitar y dinamizar los intercambios.
- Construir el proyecto corporativo con alta participación.
- Optimizar el desarrollo organizacional.
- Fomentar la cohesión.
- Lograr coordinación y armonía entre los colaboradores
- Evitar duplicaciones de trabajo

(Cusot, 2016) y (Cervera, 2008, pág. 331)

En estos canales tienen como barreras para el cumplimiento de sus objetivos, el contar con lenguajes técnicos diferentes, la creencia de que ciertos departamentos son mejores que otros, rivalidad entre grupos específicos, y separaciones físicas considerables. (Cervera, 2008)

Finalmente, entre las tácticas más comunes en estos canales están: Las reuniones departamentales, correos, cartas, informes, memorándums, teléfono y comisiones de estudio de equipos de trabajo.

Parte de la implementación de los diferentes canales y herramientas de comunicación es desarrollarlas a partir de la idea de que tiene que trabajar en sinergia. “Cuando hablamos de sinergia estamos haciendo referencia a implementar, dentro de la organización un mix de

medios de comunicación interna interrelacionados entre sí.” (Brandolini & González, 2009, pág. 108) Cada canal y cada herramienta intenta satisfacer necesidades de cada segmento de los diferentes públicos internos; sin embargo, hay un concepto general detrás de estas acciones específicas por lo que todas tienen un fin común. Es imperativo que los canales y las herramientas trabajen interconectados entre ellos porque es lo que permitirá reforzar los mensajes corporativos. (Brandolini & González, 2009, pág. 109)

#### *v. Comunicación informal*

La comunicación informal es otra manera en que los públicos internos intercambian mensajes. Este tipo de comunicación se refiere a “toda la información que se desplaza y desarrolla de forma no oficial entre las personas y sus departamentos.” A pesar de que esta comunicación no es oficial muchas veces tiene mayores niveles de credibilidad que las comunicaciones formales, siendo esta uno de los grandes problemas de la comunicación interna. Cuando los mensajes de carácter informal que circulan al interior de la empresa no son los correctos es cuando se producen los mayores inconvenientes que pueden desencadenar inclusive crisis empresariales. “Sus informaciones son más espectaculares y atractivas que las formales u oficiales. Pero sus efectos pueden ser nefastos.” (Cusot, 2016) . Como tiene la habilidad de producir efectos negativos, también hay que mencionar que puede convertirse en un gran aliado de la comunicación interna como método reforzante. “Si un gerente asume la existencia de canales informales, puede llegar a instrumentarlos en su beneficio, por ejemplo, para reforzar las creencias básicas, fijar un rumbo de cambio y realzar el valor simbólico de los "héroes corporativos", de sus hazañas y de sus logros.” (Cusot, 2016)

Uno de los más comunes ejemplos de comunicación es el rumor. Este “es cualquier dato o información nacido de una fuente no oficial que se transmite tanto más rápidamente cuanto mayor sea el interés del receptor sobre el tema en cuestión y será tanto más fuerte

cuando al interés se le suma un alto índice de verdad comprobable.” (Cusot, 2016). Añadiendo a esta definición Angel Cervera nos entrega una lista de las características distintivas del rumor empresarial:

- *EL 80% de los rumores que se generan en la empresa no surgen intencionalmente, sino de especulaciones ante una cuestión que suscita una preocupación concreta.*
- *Es un proceso espontáneo y cotidiano con un mensaje seductor, interesante, destinado a ser creído y secreto.*
- *Su trasmisión es encadenada y exponencial, creciendo con rapidez.*
- *La fuente suele ser un primer momento desconocido, pero fiable.*
- *Constituye un instrumento cultural de los extra oficial.*

(Cervera, 2008, pág. 332)

Así se puede comprender que los rumores son mensajes con habilidades de rapidez, aceptabilidad y credibilidad pero que no necesariamente son reales o correctos. Y justamente de aquí es de donde parte el mayor problema de los rumores. Estos convierten a las comunicaciones al interior de la empresa en inquietudes que manejan sentimientos de intriga, incertidumbre y desconfianza. No obstante, no hay manera de hacer desaparecer a los rumores, son aspectos innatos de la comunicación. El rumor es “el medio de difusión más antiguo del mundo, y no han podido con él ni los canales de comunicación más sofisticados. Puede afirmarse que, así como no existe organización formal sin organización informal, no existe comunicación formal sin comunicación informal (o rumor).” (Kapferer, 1989, pág. 20) Así es que si no se lo puede eliminar es importante entregar las herramientas necesarias a los empleados para que puedan desmentir rumores malignos. “Ante los rumores es imperativo, para toda empresa mantener una actitud abierta entre la dirección y la población laboral” (Cervera, 2008, pág. 333) De igual modo, siempre se debe estar al pendiente y escuchando los

rumores que se desarrollan al interior de la organización para poder controlarlos y usarlos a favor de una comunicación interna efectiva.

Finalmente, para poder controlar a los rumores es necesario comprender cuales son los diferentes tipos que se pueden desarrollar. Knapp realiza una clasificación dependiendo de sus objetivos:

- **Negro o Agresivo:** *va en contra de una persona o grupo, atacando y difamando. Sólo ocasiona malestar, enojos, discordia. Es técnico.*
- **Gris o Amenaza:** *genera miedo, espanto, temor ante acontecimientos futuros. Es gris porque puede ser en ocasiones beneficioso, por ejemplo ante desgracias que oficialmente no pueden comunicarse, pero que con certeza se sabe que ocurrirán. También llamado "espantajo", no es técnico.*
- **Rosa o Ensueño:** *apela a las fantasías, ilusiones y esperanzas, actuando como incentivo o motivación (de acuerdo con las características del receptor). Puede ser peligroso si esas ilusiones no se concretan en el mediano plazo, aunque pueda pensarse razonablemente que con el tiempo se llegan a olvidar. Puede ser técnico.*

(Knapp, 1944) en (Cusot, 2016)

#### **vi. Problemas comunes y claves de éxito (1.5)**

Existen varios errores comunicacionales que se dan al interior de las organizaciones, y dependiendo de las particularidades de cada empresa las fallas comunicacionales variaran. No obstante existen algunos errores que son comunes y que cabe la pena mencionarlos para tenerlos en cuenta. Esto debido a que “está claro que la falta de comunicación o la comunicación ineficiente no solo se trasluce en el clima laboral, sino que muchas veces trae aparejados de los procesos productivos que pueden ser perjudiciales a la empresa” (Brandolini & González, 2009, pág. 41) Primero, uno de los errores más graves es asumir que la comunicación no es algo que debe ser gestionado y planificado por la dirección de las

empresas. También muchas veces las áreas de comunicación comenten el error de concentrar su trabajo en el desarrollo de tácticas antes que de estrategias. (Cusot, 2016) Asimismo otro error es asumir que las comunicaciones son efectivas por el simple hecho de enviar mensajes. Alejandra Bradolini agrega además que otros errores comunes son la contradicción entre lo que la empresa requiere en comunicación y lo que en realidad realiza, la falta de intención comunicativa de los directivos y la ignorancia o no planificación de una estrategia global de la compañía que tome en cuenta también la comunicación integrada y por ende la comunicación interna. (Brandolini & González, 2009)

Para finalizar con esta sección es imperativo conocer cuáles son las claves del éxito de la comunicación interna. Como principal consejo es entregarle a la comunicación interna el puesto, la importancia y relevancia para el desarrollo empresarial. También, se debe crear un plan de comunicación enfocado en estrategias más que en tácticas y por último involucrar a los altos directivos a ser emisores eficientes y participativos del proceso de comunicación de la empresa. Siendo aún más específicos Alexandra nos entrega una lista de consejos muy útiles:

- *Incentivar la participación comunicativa por parte de todos los colaboradores*
- *Realizar auditorías periódicas con respectivos seguimientos.*
- *Buscar que los canales funcionen sinérgicamente*
- *Establecer una red de facilitadores de comunicación*
- *Crear un plan estratégico de comunicación interno alineado al discurso general empresarial*
- *Gestionar la comunicación interna con un doble sentido: a corto plazo, la visualización de objetivos y optimización de canales y a largo plazo, que promueva el desarrollo, mejoramiento o cambio cultural.*
- *Buscar una correcta administración de los recursos humanos.*

(Brandolini & González, 2009)

### **c. Comunicación externa**

Uno de las ramas de la comunicación más antiguas y explotadas a lo largo de los años ha sido la comunicación externa. “La mayor fuerza del enfoque de sistemas al estudio de las organizaciones es el tema de los sistemas abiertos, que enfatiza la importancia de la interacción entre las organizaciones y sus entornos. “ (Kreps, 1990, pág. 253) A inicios fue solamente el desarrollo de la publicidad para hacer conocer los productos o servicios que las empresas entregaban. Sin embargo, con el paso del tiempo la comunicación externa entendió que los entornos de las organizaciones eran más complejos. Así es que comienzan a desarrollarse áreas como la publicidad, las relaciones públicas, el lobbying, el marketing y la responsabilidad social (este último también incluye a los públicos internos pero recae en la comunicación externa).

*La comunicación externa en las organizaciones implica dar y recibir información entre la organización y sus entornos. Este dar y recibir resulta en dos actividades comunicativas importantes: e interrelacionadas:*

- *Enviar la información de la organización a los representantes del entorno relevante.*
- *Buscar la información pertinente del entorno relevante para la organización.*

(Kreps, 1990, pág. 257)

### **d. Auditoría de comunicación**

Cuando se habla de auditorías normalmente se piensa en auditorías financieras. Sin embargo, el término se refiere a un diagnóstico sobre la efectividad de alguna de las funciones de la empresa. Es de esa manera que mientras las compañías comienzan a dar mayor importancia a la comunicación como una herramienta de dirección estratégica, el término auditoría también se traslada al análisis de la eficacia de comunicación corporativa. Dentro de la comunicación y su proceso de planificación, la auditoría es uno de los instrumentos o tipos de diagnóstico de comunicación de la empresa y se refiere a “una serie de métodos de

investigación y análisis con el objetivo de producir la revisión y evaluación profunda de la gestión efectuada dentro de temas de comunicación e imagen”. (Etkin, 2008, pag 61). Una buena auditoría nos muestra problemas reales que nos permitirán construir un plan estratégico de comunicación que sea directamente válido para la empresa. Consecuentemente, un buen plan de comunicación desarrollado a partir de una auditoría efectiva entregará a la empresa estrategias necesarias, de gran utilidad y guiadas a la dirección de los objetivos y problemas empresariales reales.

La auditoría de comunicación puede ser un proceso que analice e investigue la efectividad comunicacional tanto al interior como al exterior de la organización y cada una de ellas contará con diferentes finalidades y campos de acción. A pesar de esto ambas son investigaciones que deben realizarse periódicamente. “De esta forma se podrá ir constatando las posibles mejoras planteadas como respuesta a la identificación de puntos débiles y para poder adaptarse a los cambios a que toda empresa está sujeta. ” (Cusot, 2016). De la misma forma el agente en cualquiera de los casos puede ser de dos tipos: un auditor interno o un asesor externo. Por un lado, el auditor interno presenta la ventaja de que conoce a la empresa, su personalidad y su historia. Sin embargo, en el caso del asesor externo, será favorable su visión imparcial y objetiva, su mejor dominio de técnicas específicas y su ausencia de prejuicios. De esta manera la mejor alternativa sería un sistema mixto, confiando la auditoría a un consultor externo, pero "asociado" a un interlocutor interno. (Cusot, 2016)

Como todo proceso investigativo, la auditoría debe regirse bajo una metodología, un modelo de indagación. A pesar de que existen varias maneras de hacerlo, las más comunes y generales son las metodologías cuantitativas y cualitativas. (Cusot, 2016) Existe una gran cantidad de modelos dentro de estas metodologías como encuestas, focus group, entrevistas, estudios de mercado etc. Sin importar la escogida dependiendo de las necesidades de la empresa y de la situación, Eugenia Etkin recomienda seguir algunos pasos para lograr el éxito

de la auditoria. Primero afirma que todo debe comenzar por la descripción de objetivos. “que serán guías a seguir para lograr determinadas finalidades. Además estos pueden definirse como los enunciados de los resultados esperados, o como los propósitos que se desean alcanzar dentro de un periodo determinado.” (Etkin, 2008). Después, ella afirma que debe existir un proceso de diagnóstico en donde sucede la investigación como tal, pero “un buen diagnóstico sólo se produce a partir de micro diagnósticos de cada uno de los sistemas que componen la unidad total. Por ejemplo utilizando las variables de identidad, comunicación, imagen, públicos y posicionamiento. ” (Etkin, 2008) se ira analizando cada segmento y su nivel de eficacia. Finalmente, la importancia de una auditoría se basa en el análisis de resultados de la investigación para la posterior construcción de conclusiones, claras concisas y que reflejen una realidad del trabajo de comunicación organizacional dentro de una corporación. (Cusot, 2016) (Cusot, 2016)

## **Relaciones Públicas**

Las relaciones públicas y la comunicación organizacional, son términos que inclusive en la actualidad siguen siendo confundidos entre sí o establecidos como sinónimos. Además de que varios autores divergen en sus respectivas acciones. Por un lado hay autores que opinan que las relaciones públicas “son un trípode formado por las ciencias administrativas, las ciencias de la información y la comunicación y las ciencias sociales, con particular referencia a las ciencias de la conducta. Así las RR. PP. constituyen una función integral y por lo tanto la comunicación interna como la externa deben ser consideradas dentro de la función de RR. PP.” (Pereira, 2012). Por otro lado, desde la concepción de la comunicación integral de Joan Costa, las relaciones públicas son una de las actuaciones o herramientas de la comunicación integral organizacional y es así como se la tomará en cuenta en este texto. No obstante, vale la pena aclarar que estas diferencias no afectan a la definición de relaciones públicas que es unánime.

Estas son el vínculo entre los públicos y una organización para conseguir contextos de ganar-ganar. Es decir, las relaciones públicas en las organizaciones se ocupan de las relaciones de una empresa con sus distintos públicos, para la viabilidad y consecución de unos objetivos previamente fijados.” (Baquero, Pérez, & Baquero, 2010)

La profesión de las relaciones públicas fue fundada formalmente en Estados Unidos en 1923 por Edward Berneys, uno de los padres de las relaciones públicas y quien la define como “un campo de actividad que tiene que ver con la interacción entre un grupo, un individuo, una idea u otra unidad, con los públicos de los que depende; concibiendo a las relaciones publicas como una función asesora en comunicación.” (Berneys, 1990) Sin embargo, esta práctica tuvo un largo recorrido histórico en el cual fueron apareciendo diferentes modelos. Las primeras acciones de relaciones públicas nacen alrededor del siglo 19 con una primera etapa marcada por el modelo de agente de prensa. Este modelo se basa en la manera de actuar de Barnum, uno de los más famosos empresarios de “show bussisness” de Estados Unidos y creador del circo Barnum&Barley. El objetivo de estas RR.PP era crear noticias e historias de poco valor informativo, pero que a su vez generaran gran interés por y para el único público existente; la prensa. Actualmente, sólo un 15% de las organizaciones utilizan este modelo.” (Moncar, 2013) Aquí vale la pena añadir que en ese tiempo “los anuncios y noticias de prensa se exageraban hasta el punto de ser mentiras ultrajantes.” (Xifra, 2010)

Después tenemos el modelo de la información pública que se desarrolló en manos del periodista Ive Lee. “En esta etapa el objetivo primordial era hacer pública toda la información de interés a los públicos, sin opción a un diálogo entre ellos y la empresa. Actualmente se practica en casi la mitad de organizaciones, sobre todo en las gubernamentales.” Ivey Lee fue el primer profesional en abrir una agencia de publicty y relaciones públicas y siendo él otro de los padres de esta práctica establece una nueva manera de operación. Para él era imperativo

“divulgar la verdad, con información precisa, en vez de en distorsiones, exageraciones y mentiras propias de los agentes de prensa.” (Xifra, 2010)

Contemporáneo a Ives Lee fue Edward Bernays conocido también como padre de las relaciones públicas modernas. Él “conceptualizó un tercer modelo de relaciones públicas que ponía el énfasis en la aplicación de investigación de las ciencias sociales y en la psicología conductista para formular campañas que pudieran cambiar percepciones de la gente y fomentar determinados comportamientos.” (Xifra, 2010) De esta manera, Bernays propone un modelo en donde la escucha activa de los públicos y la retroalimentación de información era esencial para enviar mensajes más efectivos. Este modelo después fue definido como asimétrico bidireccional porque el emisor también es escuchado,. Sin embargo, el emisor sigue siendo el que tiene mayor poder y busca el apoyo del receptor.

Por último, se encuentra el modelo simétrico bidireccional que se fue desarrollando después de la crisis de la segunda guerra mundial. Este modelo “es el de los proyectos compartidos, de los acuerdos entre la organización y los públicos. En ambas partes, la persuasión puede ser utilizada para una modificación de actitudes o comportamientos en base a las Relaciones Públicas. [A pesar de que es el modelo más contemporáneo] solo un 1% de las organizaciones utilizan este modelo.” (Moncar, 2013) Esto quiere decir que es un modelo que busca que ambas partes, tanto la empresa como los públicos, sean emisores y receptores de información. Aquí se busca lograr acuerdos de beneficios mutuos. Del desarrollo de este modelo es que también aparece posteriormente el concepto de responsabilidad social que se profundizará más tarde.

Después de este recorrido histórico, “hoy en pleno siglo XXI a las relaciones públicas las vemos como un conjunto de actividades comunicativas encaminadas a establecer y mantener relaciones de confianza con aquellos públicos con los que la empresa está vinculada de alguna forma.” (Cervera, 2008) a esto añadiendo que tiene como “finalidad mantener,

conseguir, aumentar y fidelizar la credibilidad de la organización.” (Baquero, Pérez, & Baquero, 2010) , crear ambientes de comunicación bidireccional con todos sus públicos pero también analizar tendencias, investigar a la opinión pública y persuadir a sus públicos. A partir de esta concepción es que las relaciones públicas pueden ser aplicadas a las diferentes áreas de las empresas y convertirse en la herramienta clave para lograr objetivos que se vean afectados por agentes externos. Así es que entre las acciones principales de la relaciones públicas están:

- Consolidación y proyección de la imagen de la organización.
- Generar opinión pública.
- Comunicación de doble vía con los sectores involucrados.
- Servir de apoyo al área de comercialización.
- Difusión a nivel de prensa.
- Ceremonial y protocolo.
- Atraer buen personal y reducir el riesgo de la deserción de los trabajadores.
- Prevenir con actos y malas interpretaciones.
- Fomento del respeto mutuo y la responsabilidad social.

(Fajardo & Nivia, 2016)

Finalmente, de esta concepción es que nacen diferentes técnicas de relaciones públicas como free-press, organización de eventos, lobbying y la responsabilidad social. Los dos últimos serán tratados a profundidad a continuación.

#### **a. Lobbying y políticas públicas**

El lobbying es una práctica llena de prejuicios especialmente por su bagaje histórico que en muchos países del mundo le ha entregado mala fama. Se la ha confundido con tráfico de influencias, soborno, corrupción y otras acciones ilegales. Además, muchas veces se

considera que es un actividad que solamente busca la promoción de intereses particulares de grandes corporaciones o personas poderosas. No obstante, “el lobbismo es un proceso de comunicación persuasiva (se trata de influir) que se concreta en la relación con los poderes públicos, la práctica se basa en la información y, a partir de ella, tratar de influir en la acción del poder ejecutivo o legislativo, mediante acciones de comunicación y relaciones públicas.” (Xifra, 1998, pág. 11) De esta manera, es que lobbying es una práctica profesional tipo consultoría de comunicación persuasiva que está abierta a todo tipo de clientes desde ONGs, pequeñas empresas y corporaciones. Por ejemplo, la mutilación genital femenina ya ha sido establecida como una práctica ilegal en varios países gracias a las acciones de lobbying de diversas organizaciones de mujeres.

Debido a que el lobbying se refiere a cualquier tipo de “unidad de presión que pretende influir en las decisiones del poder legislativo o ejecutivo.” (Xifra, 1998) Los sujetos que realizan lobbying son algunos. Por un lado tenemos los profesionales en esta área a quien se los llama lobistas. Ellos son expertos en relaciones públicas y diplomáticas con el conocimiento del funcionamiento del sistema político, el mundo de los negocios, y la realidad política y social de su sociedad. Pero también se encuentran los grupos de presión “que son organizaciones, distintas a los partidos políticos, constituidos para la defensa de intereses comunes de sus miembros y ejercen regular u ocasionalmente presión directa o indirecta a los poderes públicos.” (Xifra, 1998, pág. 79) Esto quiere decir que son asociaciones de individuos con intereses comunes y que luchan por la defensa de estos intereses. Por ejemplo, los grupos GLBTI. A pesar de esta distinción de unidades de presión, autores como Xifra (2001), mencionan que la práctica del lobbying debería realizarse por especialistas en esta rama por lo que los grupos de presión o de influencia deben tener también su agente de lobbying.

Otra distinción importante que hay que realizar en el lobbying es el tipo de presión que se puede ejercer. Primero está el “el lobbying directo que se refiere a que la comunicación

persuasiva que se realiza directamente con el tomador de decisión de los poderes políticos. Por ejemplo, “presentar resultados de investigaciones y encuestas en sesiones de comités parlamentarios; ayudar a los legisladores a juntar los votos necesarios para la aprobación o rechazo de una ley; trabajar con los asistentes de los legisladores y funcionarios públicos en el intercambio de datos y estudios; redactar proyectos de política pública y legislativos, entre otras tareas que constituyen el núcleo del lobbying tradicional de la actualidad”. (Universidad de las Américas de Puebla, s/f) Segundo está el lobbying indirecto, “que se constituye por cualquier evento, manifestación popular o acción que involucre a la sociedad y más precisamente a la plataforma electoral para indirectamente tomar contacto con los representantes y presionarlos en un tema dado.” (Universidad de las Américas de Puebla, s/f) Esto quiere decir usar la persuasión en la opinión pública para convencer o presionar a los tomadores de decisión de los poderes políticas indirectamente.

Finalmente hay que analizar la importancia del lobbying dentro de las empresas.

Llorente y Cuenca asegura que:

*Lo poderes públicos juegan un papel determinante en el desarrollo de la actividad de los diferentes actores sociales y económicos. Paralelamente, los actores económicos, empresas e instituciones juegan un rol cada vez más importante en la escena pública y sus actividades tienen un impacto creciente en el plano económico. Así en muchos países, las empresas y organismos participan activamente en el desarrollo de políticas públicas con el objetivos de prever escenarios cambiantes y contar con información estratégica para anticipar la toma de decisiones relevantes.*

(Llorente & Cuenca. Consultores de comunicación, 2013)

Debido a la historia complicada del desarrollo del lobbying muchos países aún no han legalizado esta práctica; sin embargo, podemos ver que una de las grandes consultoras de comunicación practica y promueve en las empresas la gestión de *public affairs* o asuntos públicos (una rama del lobbying) refiriéndose a los “esfuerzos especializados de las relaciones

públicas destinado a crear y mantener relaciones con la comunicad y gubernamentales.” (Xifra, 1998) Es esencial que las empresas participen y estén al tanto de los cambios políticos que ocurren en su entorno, porque en muchos casos puede definir inclusive la supervivencia de la organización.

### **b. Responsabilidad social**

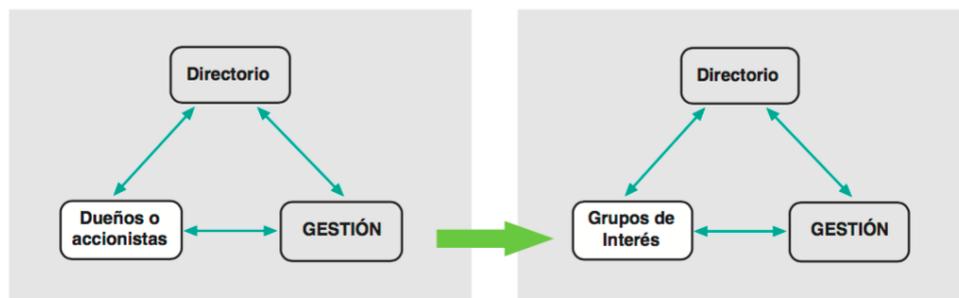
La concepción de responsabilidad social no lleva mucho tiempo en la práctica de las organizaciones. Inclusive ahora, existen aún muchas empresas que no han tomado este factor como esencial dentro de sus prácticas.

*Hace 40 años este concepto en la empresa hubiera estado fuera de lugar, y seguramente Milton Friedman se hubiera reído ante este planteamiento, pues fue él quien en 1970 afirmó en varias ocasiones que "la única responsabilidad de la empresa correspondía a maximizar el beneficio con el único límite de la ley y las costumbres mercantiles" .*

(Lopez, 2010)

Esto se debe a que incluso el movimiento de la responsabilidad social es relativamente joven, sus primeros indicios se dieron después de la revolución industrial en donde existieron varios grupos de presión que cambiaron la opinión pública sobre la explotación laboral, la esclavitud y los cambios climáticos volviéndolos aspectos negativos de las grandes corporaciones. “Algunos autores sitúan la aparición de la RS en la década de los 30 (1930), aunque en los noventa (1990) este concepto ha tomado más auge, debido en gran parte a la globalización y mayor la conciencia social y ecológica.” (Rodríguez, Salas, & Saro, 2006) A pesar de esto su fuerza aún es débil porque no ha llegado a implementarse en todas las corporaciones especialmente en Latinoamérica.

La responsabilidad social es toda una ideología de una manera de actuar y de vivir entendiendo el papel que las organizaciones tienen dentro de las sociedades en donde se desarrollan porque estas afectan directamente a sus entornos. De este modo esta práctica requiere un gran compromiso de la alta dirección, además de un entendimiento de que no se trata de acciones filantrópicas de la empresa; sino más bien de obligaciones que se han adquirido con los entornos que se ven afectados por las actividades de la empresa. Se establece inclusive que con la implementación de la responsabilidad social los directivos deben estar abiertos a los cambios en los modelos de decisión, incluyendo en este proceso a los demás grupos de interés y no solamente a los accionistas por ejemplo. Dependiendo de la decisión hay que tomar en cuenta a las poblaciones cercanas, al público interno u otros.



**Gráfico 10.** Cambio de modelo de decisión empresarial

*RSE debe ser entendida como la incorporación consciente, clara y sostenida en la gestión estratégica de una organización, de los impactos sociales de su actividad o negocio en el entorno, y de la necesidad de sopesar los valores sociales, subjetivos y cualitativos, como complemento de los criterios tradicionales de medición y evaluación de la rentabilidad y gestión financiera de una organización, en su vinculación e interacción con el medio o entorno.*

(Rodríguez, Salas, & Saro, 2006)

La responsabilidad social como área dentro de las organizaciones requiere de un plan de acción como cualquier otro segmento de la comunicación organizacional. Este plan de acción deberá clasificar las diferentes responsabilidades que tiene la empresa. Algunos autores dividen las responsabilidades

acorde a la división del mapa de grupos de interés que esta haya realizado en cada organización. Por otro lado, Rodríguez y otros la clasifican de la siguiente manera en la que se le da un nivel de obligatoriedad a cada responsabilidad:

- **Las responsabilidades primarias** se consideran inherentes a la actividad específica de la empresa, su falta de conocimiento puede provocar la situación de supervivencia empresarial. Esto se refiere a que son acciones como el cumplimiento de leyes, de derechos humanos, ambientales y de respeto.
- **Las responsabilidades secundarias** intentan mejorar los resultados de esa misma actividad específica en los grupos sociales interdependientes de la empresa. Aquí tiene una visión más de crear un clima laboral adecuado y relaciones externas saludables sin importar el tamaño de la empresa.
- **Y las responsabilidades terciarias** van orientadas a actuaciones de la empresa para mejorar su entorno social, más allá de su actividad específica. Aquí es generar mejoras sociales en interior y de apoyo a los individuos dependiendo de los recursos que tenga cada organización.

(Rodríguez, Salas, & Saro, 2006)

La clasificación puede variar dependiendo de las necesidades y diferentes obligaciones de la empresa. No obstante, la responsabilidad social es un actor clave dentro de las organizaciones contemporáneas porque además de comprometerse con la sociedad en la que se desarrollan y con sus públicos internos, logran construir una reputación sólida entre lo que es cada organización y sus acciones.

# AUDITORIA DE COMUNICACIÓN INTERNA

## Introducción y aclaraciones

El pre-diagnóstico y posterior auditoria de la empresa GoGalápagos son los primeros pasos para conocer el estado de la organización en temas de reconocimiento de identidad corporativa y comunicación. A lo largo de este informe se conocerá cuáles son las dimensiones de la imagen de GoGalápagos y se entregará conclusiones a nivel de identidad y de comunicación. GoGalápagos es una compañía ecuatoriana de turismo que consta de tres ramas comerciales Kleintours, Galatours y GoGalapagos. La organización no consta con un nombre corporativo que unifique a las tres ramas comerciales por lo que sus colaboradores están afiliados a las distintas ramas acorde a procesos legales particulares de cada colaborador o al trabajo específico que realiza. Sin embargo, las tres ramas comparten los rasgos culturales y solamente se diferencian en los logotipos. Así mismo, la organización no cuenta con un departamento de comunicación por lo que las acciones de comunicación internas se minimizan a la difusión de información, labor que es realizado por el área de recursos humanos o directamente por parte de la gerencia.

## Pre-diagnostico

### Rasgos Físicos

### *Logotipos*



### *Colores y concepto*

#### COLORES PRINCIPALES



00A0B1



003955

Adicionalmente Go-Galápagos contiene más colores:

#### Referentes de color

	Luz	Agua	Puro
	Paz	Relax	Diversidad
	Naturaleza	Vida silvestre	Hábitat
	Libertad	Vida marina	Confianza
	Refrescante	Sueños	Calmo
	Inexplorado	Desconocido	Adaptación
	Océanos	Intensidad	Profundidad
	Disfrute	Familiar	Armonía
	Sorprendente	Felicidad	Inesperado
	Brillo	Lava	Entusiasmo
	Volcanes	Descubrir	Fuerza

Concepto Galatours



TORTUGA  
ANIMAL  
VIDA  
TIERRA  
GALÁPAGOS

Colores de los tres logotipos:

#### Referentes de forma

	Atreverse	Flexible	Aprender
	Aventura	Transformación	Mezcla
	Experimentar	Conexión	Combinación
	Interacción	Vivir	
	Movimiento	Futuro	
	Evolución	Modernidad	

## ***Tipografía***

Las tres marcas se rigen bajo esta tipografía para documentos internos.

---

### **TIPOGRAFÍA**

La familia tipográfica que se destinó a la marca obedece a la necesidad de volverla atemporal, legible y ordenada. Tiene una amplia gama de usos lo cual facilita la comunicación en documentos y piezas. El manejo de esta tipografía en piezas comunicacionales para uso externo deberá ser siempre asesorado por un profesional en la comunicación visual.

Para los documentos de procesamiento interno como cartas, comunicaciones, interactivos o presentaciones que el personal deba elaborar, necesariamente aplicará la tipografía de la familia "Gotham"

---

## **Rasgos Culturales**

### ***Antecedentes Históricos***

GalaTours and KleinTours are major tour operators in Ecuador and the Galapagos Islands since 1970 and 1983 respectively. In 2014 was the first year in which KleinTours and GalaTours made their first appearance with a new and unique name: GO Galapagos – Ecuador.

\*No han plasmado su historia.

### ***Misión***

“Brindar servicios turísticos de calidad a nuestros clientes mediante personal calificado comprometido apoyado en una infraestructura moderna y contribuyendo al desarrollo sostenible del Ecuador.”

### ***Visión***

“Mantener nuestro crecimiento como una empresa líder y de vanguardia a nivel turístico en el Ecuador, comprometidos con el desarrollo social económico y ambiental del país, satisfaciendo las necesidades de los clientes.”

### *Valores*

- Diligentes. - Conocer el valor del tiempo y esforzarse por aprovecharlo.
- Amables. - Atender con cordialidad y buen humor, iluminando el ambiente con una sonrisa. Ser optimistas, aun cuando se presenten dificultades
- Honestos. - Trabajar con responsabilidad y compromiso.
- Apasionados. - Realizar nuestro trabajo creyendo profundamente en el fin.

### *Filosofía*

“Mantener una estructura organizacional líder con personal leal, comprometido y APASIONADO, cuyas actividades se desarrollen para obtener un excelente servicio al cliente, que fortalezca la imagen, credibilidad, transparencia, respeto, apoyo y unidad institucional.”

### *Política de calidad*

**KLEINTOURS – GALATOURS – GO GALAPAGOS** garantiza a sus clientes servicios turísticos de calidad con compromiso social y ecológico, mediante el cumplimiento de los requisitos del SGC y el mejoramiento continuo de los procesos.

### *Comportamientos*

Como rasgos generales GoGalápagos es una empresa de turismo ecuatoriana en un continuo proceso de crecimiento. Cuenta con 190 colaboradores incluyendo a los propietarios. Los comportamientos de la empresa son bastante complejos debido a dos factores. Primero a que cuenta con colaboradores separados por distancias geográficas y que además de que muchos de ellos trabajan en el mar. Segundo, la empresa ha ido incorporando varios nuevos procesos y

servicios a lo largo de su historia por lo que se ha ido fragmentados el sentimiento de trabajo en equipo de todos los colaboradores. A continuación, se enlista más detalladamente los comportamientos que nos comunicaron en la empresa y que además evidenciamos en las diferentes visitas.

Comportamientos en General	Comportamientos hacia el exterior
<p>Esta empresa cuenta con la particularidad de que tiene departamentos en embarcaciones y en tierra. De esta manera los comportamientos en las oficinas y en las embarcaciones son bastante diferentes.</p> <p>En las oficinas Quito, se observa que la actitud entre todos los colaboradores es respetuosa pero es distante entre colaboradores de diferentes departamentos. Es importante señalar que no todos se conocen por lo que inclusive en los espacios de receso como el almuerzo los empleados se sientan solamente con sus compañeros de departamento.</p> <p>Así mismo, algo que es evidente es que los comportamientos están direccionados directamente al trabajo y a la productividad.</p> <p>Los comportamientos se han desarrollado en un ambiente jerárquico de la gerencia hacia abajo.</p>	<p>Se observa que existe un arduo trabajo en el aseguramiento de un buen trato a los clientes y vistas a la empresa. Hacia el exterior todos los empleados son amables, respetuosos y abiertos.</p>

Sin embargo, dentro de los departamentos y entre departamentos se va perdiendo el sentimiento jerárquico y se observa más el trabajo en equipo (especialmente en los departamentos de marketing y sistemas).

Por otro lado, en las embarcaciones los comportamientos son menos coloquiales y más jerárquicos y formales. Además la comunicación entre gerencia y embarcaciones son solamente mediante capitanes.

Debido a la lejanía no se puede concluir con precisión los comportamientos en los departamentos en Guayaquil, mar, y Puerto Ayora. No obstante, debido a las exigencias de seguridad marítima, a la experiencia de los empleados y las peculiaridades del trabajo en el mar hacen que tanto las relaciones como la comunicación se desarrollen de manera más sencilla y clásica.

Comportamientos dentro de los departamentos	Comportamientos entre departamentos
<p>Al interior de los departamentos los comportamientos son bastante amables, coloquiales y las comunicaciones entre el personal de las mismas áreas son menos distantes.</p> <p>El personal cuenta con un principal momento de distracción que es el almuerzo. Algunos empleados salen a comer fuera de la empresa y los que se quedan, ocupan este momento para relacionarse con sus compañeros de departamento.</p> <p>Los comportamientos dentro de las áreas son diversos porque se han ido desarrollando dependiendo del ritmo y manera de trabajo de cada uno de los departamentos. Esto debido a la dependencia que tiene cada departamento. De esta manera es que por ejemplo, el departamento de sistemas es bastante menos jerárquico que el de operaciones y el de las embarcaciones.</p>	<p>Este es uno de las deficiencias más evidentes debido a que es notorio el poco relacionamiento y comunicación entre áreas. A pesar de que existen procesos que permiten conocer el trabajo entre áreas la interacción humana es poca.</p> <p>La mayoría de departamentos de tierra se encuentran en la ciudad de Quito y a pesar de que comparten espacios físicos es poca o nula la interacción entre áreas.</p> <p>Este problema es inclusive más notorio con los departamentos de mar debido al espacio físico que los separa.</p>

Otra aspecto evidente es que cada departamento busca encontrar las maneras más efectivas de organización para sus necesidades particulares.	
---	--

**Tabla 2.** Comportamientos empresariales

### ***Cultura Corporativa evidenciada***

A partir de los rasgos culturales de GoGalápagos previamente descritos podemos evidenciar que su cultura corporativa es de innovación y basada en la calidad del servicio. Adicionalmente, su esencia es amigable, respetuosa y de alguna manera relajada pero al mismo tiempo jerarquizada. Con esto nos referimos a que la empresa no exige la formalidad en todos sus procesos o comunicaciones, pero si existe una marcada jerarquía con la gerencia. La esencia de la compañía es bastante compleja e inclusive varía dependiendo de los departamentos teniendo así pequeñas diferencias culturales entre estas áreas. Así es que es difícil de distinguir la esencia de la empresa a simple vista. Todo esto probablemente se debe a la división que existe entre departamentos. La cultura también es exigente en los procesos de calidad y del mismo modo, es restrictiva. Cuenta con sistemas de sanciones y la ausencia del sistema de recompensas o reconocimientos.

### ***Sistema normativo***

El sistema normativo Kleintours – Galatours - GoGalapagos cuenta con políticas y normas que incluyen un sistema de sanciones pero no comprende ningún sistema de recompensas ni de reconocimientos. Este está basado en el reglamento interno de KLEINTURS Y REPRESENTACIONES

C. LTDA aprobado por la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Quito del Ministerio de Relaciones Laborales.

El reglamento interno cuenta con 97 páginas divididas por 23 capítulos, con ordenanzas específicas tanto para el trabajo en tierra como a bordo de las embarcaciones. Empezando por Disposiciones Generales, Selección del Personal, Jornada y Horarios de Trabajo, Remuneraciones, Permisos y Licencias, Vacaciones Anuales, Obligaciones y Prohibiciones de la Empresa, Obligaciones y prohibiciones de los trabajadores de tierra y a bordo de las embarcaciones, Régimen Disciplinario y Sanciones. A continuación, se citarán las más importantes:

- Los horarios de la jornada laboral son de trabajo efectivo y varían por departamentos y obligaciones.
- La Empresa para preservar la confidencialidad en el manejo de toda información ha creado un adendum al contrato de trabajo en el que se especifica las obligaciones de los trabajadores con respecto a este tema.
- Es responsabilidad propia de todo el personal embarcado mantener sus documentos marítimos vigentes y debidamente certificados.
- La empresa establece un tiempo de tolerancia de 5 minutos de la hora fijada (para la entrada, luego de la cual el ingreso del personal se considerará atraso y se procederá a tomar una acción disciplinaria.
- Durante la jornada de trabajo, queda totalmente prohibido para cualquier trabajador/ar dedicarse a otras actividades diferentes a sus obligaciones, o dedicarse a realizar trabajos ajenos o asuntos particulares

- La ausencia por enfermedad deberá ser justificada para justificar esta licencia se requerirá el Certificado Médico cuando la enfermedad sea de dos o tres días Certificado del IESS o avalado por el IESS cuando sea mayor a cuatro días.
- Existen importantes prohibiciones frente al uso de alcohol y la difusión de datos confidenciales de la empresa.

### Mapa de públicos y herramientas

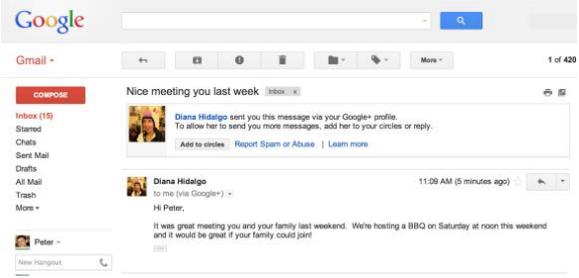
Público	Sub-público	Modo de relación	Herramientas
Gerencia general	-	<b>Responsabilidad:</b> Son los conocedores de todos los procesos de la empresa por lo que tienen en sus manos la responsabilidad principal del manejo correctos de procesos y departamentos.	-Correo electrónico -Grupos de WhatsApp -Llamadas telefónicas -Reuniones departamentales -Reuniones personales -Directorio de teléfonos y correos
Administración	Quito Puerto Ayora, Guayaquil	<b>Dependencia directa:</b> Trabajan cerca de la gerencia y muchas veces ocupan el lugar de intermediarios entre trabajadores/clientes y gerencia. Los colaboradores de Quito son más cercanos a la gerencia general. Los empleados de las otras ciudades tiene una relación más distante debido a la lejanía. Comunicación directa con gerencia.	-Correo electrónico -Llamadas telefónicas -Reuniones departamentales -Reuniones personales -Directorio de teléfonos y correos
Ventas	Nacionales Internacionales Web Counter	<b>Dependencia:</b> Ubicados en la sede de Quito y centrados en el trabajo hacia el exterior. Relación distante hacia los demás departamentos internos. Comunicación hacia gerencia por medio de coordinador.	-Correo electrónico -Grupos de WhatsApp -Llamadas telefónicas -Reuniones departamentales -Reuniones personales -Directorio de teléfonos y correos -Brochure y tarifario
Marketing	Digital Tradicional	<b>Dependencia:</b> Ubicados en la sede de Quito y centrados en la comunicación de marca. Relación distante hacia los demás departamentos interno.	-Correo electrónico -Grupos de WhatsApp -Llamadas telefónicas

		Comunicación hacia gerencia por medio de coordinador.	-Reuniones departamentales -Reuniones personales -Directorio de teléfonos y correos -Brochure y tarifario -Trello
Operaciones Land	-	<b>Dependencia:</b> Ubicados en la sede de Quito o Guayaquil y centrados en la atención al turista continental. Relación distante hacia los demás departamentos internos. Comunicación hacia gerencia por medio de coordinador.	-Correo electrónico -Grupos de WhatsApp -Llamadas telefónicas -Reuniones departamentales -Reuniones personales -Directorio de teléfonos y correo
Operaciones Mar	-	<b>Dependencia:</b> Ubicados en la sede de Guayaquil, Puerto Ayora o embarcaciones centrados en la atención al turista en galápagos. Relación distante hacia los demás departamentos internos excepto con embarcaciones. Comunicación hacia gerencia por medio de coordinador.	-Correo electrónico -Grupos de WhatsApp -Llamadas telefónicas -Reuniones departamentales -Reuniones personales -Directorio de teléfonos y correos
Departamento financiero	Contabilidad Tesorería	<b>Dependencia:</b> Ubicados en la sede de Quito. Relación distante hacia los demás departamentos internos excepto. Comunicación directa con gerencia	-Correo electrónico -Grupos de WhatsApp -Llamadas telefónicas -Reuniones departamentales -Reuniones personales -Directorio de teléfonos y correos
Recursos humanos	-	<b>Dependencia y responsabilidad:</b> Ubicados en la sede de Quito. Responsables del recurso humano por lo que tienen una relación directa con todos	-Correo electrónico -Llamadas telefónicas -Reuniones departamentales -Reuniones personales

		los colaboradores. Comunicación directa con gerencia	-Directorio de teléfonos y correos
Sistemas	-	<b>Dependencia:</b> Ubicados en la sede de Quito. Responsables del desarrollo plataformas o mecanismos que mejoren los proceso entre departamentos. Relación directa con gerencia y distante de los demás departamentos. Comunicación directa con gerencia.	-Correo electrónico -Llamadas telefónicas -Reuniones departamentales -Reuniones personales -Directorio de teléfonos y correos
Logística/Bodega	-	<b>Dependencia:</b> Ubicados en las tres sedes. Distantes de los demás departamentos. Comunicación a gerencia por medio de coordinador.	-Correo electrónico -Grupos de WhatsApp -Llamadas telefónicas -Reuniones departamentales -Reuniones personales -Directorio de teléfonos y correos
Embarcaciones	Cubierta Maquinas	<b>Dependencia:</b> Ubicados en las embarcaciones. Relación distante con la empresa en general. Dificultades comunicativas. Comunicación a gerencia por medio de Capitanes	-Correo electrónico -Grupos de WhatsApp -Llamadas telefónicas -Reuniones departamentales -Reuniones personales -Directorio de teléfonos y correos
Hotel	-	<b>Dependencia:</b> Ubicados en Puerto Ayora. Relación distante con la empresa en general. Comunicación directa a gerencia.	-Correo electrónico -Grupos de WhatsApp -Llamadas telefónicas -Reuniones departamentales -Reuniones personales -Directorio de teléfonos y correos

**Tabla 3.** Mapa de públicos internos

## Fichas de herramientas

	<p><b>Nombre:</b> Correo electrónico</p> <p><b>Público al que está dirigido:</b> Todo el personal, exceptuando a los colaboradores en las embarcaciones.</p>
<p><b>Descripción técnica:</b> Es una aplicación que permite a los usuarios el intercambio de mensajes vía electrónica, a través de la conexión de internet.</p>	
<p><b>Descripción comunicacional:</b> Este es uno de los principales mecanismos de comunicación entre los colaboradores. Su tono es relativamente formal y los temas tratados aquí son amplios y diversos pero la mayor parte del tiempo relacionado al trabajo y la ejecución de tareas. Así mismo, normalmente requieren un seguimiento de la información. Para no confundir destinatarios existen agrupaciones de correos electrónicos y un directorio que detalla el correo de cada colaborador.</p>	

**Tabla 4.** Correo electrónico

	<p><b>Nombre:</b> Grupos de WhatsApp</p>
	<p><b>Público al que está dirigido:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Gerencia</li> <li>-Departamento de Ventas</li> <li>-Departamento Financiero</li> <li>-Marketing</li> <li>-Operaciones land</li> <li>-Operaciones mar</li> <li>-Logística y bodega</li> <li>-Hotel</li> <li>-Embarcaciones</li> </ul>
<p><b>Descripción técnica:</b> Es una aplicación de mensajería instantánea, gratuita, para teléfonos inteligentes.</p>	
<p><b>Descripción comunicacional:</b> Algunos de los departamentos han optado por crear grupos de conversaciones en esta aplicación para tener un medio más rápido de comunicación. El tono de las comunicaciones por este medio es más informal. Mientras que los temas tratados son cortos, de respuesta inmediata, concisos y específicos. Especialmente se usa para actualizaciones, cambios de último momento, consultas o notificaciones rápidas.</p>	

**Tabla 5.** Whatsapp

	<b>Nombre:</b> Llamadas telefónicas
	<b>Público al que está dirigido:</b> Todo el personal
<p><b>Descripción técnica:</b> Herramienta que permite la comunicación a tiempo real a personas que están separadas geográficamente. Los departamentos y los colaboradores cuentan con diferentes extensiones y ocupan el teléfono fijo.</p>	
<p><b>Descripción comunicacional:</b> Este otra de las herramientas más usadas en esta empresa y sirven para solicitar o intercambiar información de forma inmediata. Es un medio informal y las conversaciones son cortas y concisas.</p>	

**Tabla 6.** Llamada telefónica

--	--

	<p><b>Nombre:</b> Reuniones departamentales</p> <p><b>Público al que está dirigido:</b> Todo el personal</p>
<p><b>Descripción técnica:</b> Reuniones convocadas por las direcciones o supervisores hacia sus equipos de trabajo. Su duración, temática, lugar y frecuencia varían dependiendo del departamento y del propósito de la reunión.</p>	
<p><b>Descripción comunicacional:</b> En estas reuniones se tratan temas específicos netamente de trabajo que requieran del dialogo o conocimiento de algún tema en conjunto del todo el personal involucrado. La mayoría de departamentos no realizan actas o resúmenes de las reuniones. Marketing realiza resúmenes de reuniones y Operaciones sí tiene actas pero solamente cuando se tratan de la gestiones de seguridad.</p>	

**Tabla 7.** Reuniones departamentales

	<p><b>Nombre:</b> Reuniones personales</p>
--	--

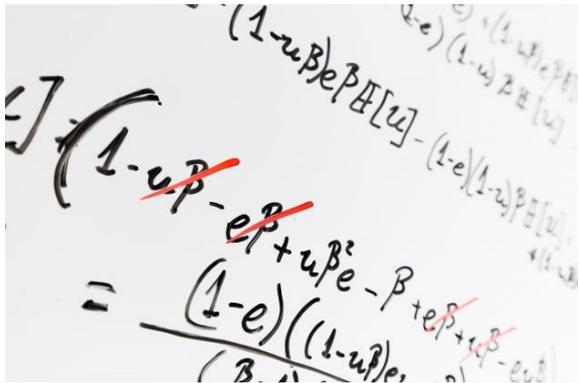
	<p><b>Público al que está dirigido:</b> Todo el personal</p>
<p><b>Descripción técnica:</b> Reuniones personalizadas convocadas principalmente por directivos o supervisores.</p>	
<p><b>Descripción comunicacional:</b> En estas reuniones se tratan temas que tengan que ver con los colaboradores pero de manera individual. Adicionalmente, en algunas áreas como la de Marketing constituye un medio por el cual se da seguimiento personalizado del trabajo de cada empleado. Ningún departamento realiza actas de las reuniones.</p>	

**Tabla 8.** Reunions personales

	<p><b>Nombre:</b> Trello</p>
--	------------------------------

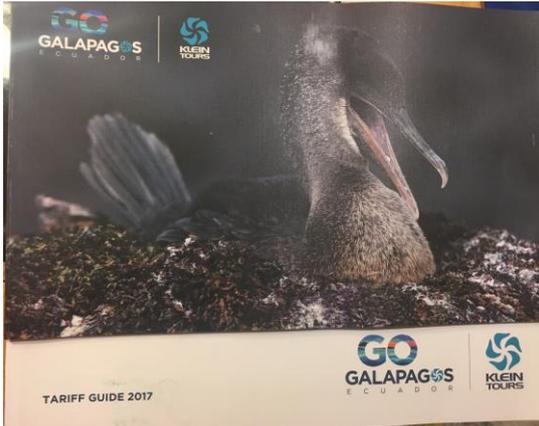
	<b>Público al que está dirigido:</b> Departamento de marketing
<b>Descripción técnica:</b> Aplicación electrónica que apoya la organización de actividades.	
<b>Descripción comunicacional:</b> Esta herramienta fue creada por la dirección de marketing para organizar las actividades internas de mejor manera. La coordinadora de esta manera delega actividades y posteriormente controla sus cumplimiento.	

**Tabla 9.** Trello

	<p><b>Nombre:</b> Pizarrón Sistemas</p> <p><b>Público al que está dirigido:</b> Departamento de Sistema</p>
<p><b>Descripción técnica:</b> Pizarrón de 2mX1m de tamaño ubicado en el departamento de sistemas.</p>	
<p><b>Descripción comunicacional:</b> Esta herramienta de diálogo y de aporte de ideas entre los colaboradores de sistema. Además es usado como un borrador del trabajo a realizarse.</p>	

**Tabla 10.** Pizarrón Sistemas

A continuación se presenta dos herramientas que no son propiamente de comunicación pero informan a los colaboradores sobre aspectos claves de la empresa o entregan información del personal.

	<p><b>Nombre:</b> Brochure y tarifario</p>
<p><b>Público al que está dirigido:</b> Herramienta desarrollada especialmente para los departamentos de ventas y marketing.</p>	
<p><b>Descripción técnica:</b> Folletos físico que se entrega a los empleados que contiene los servicios que ofrece la empresa.</p>	
<p><b>Descripción comunicacional:</b> Esta herramienta permite conocer a los empleados que es lo que la empresa ofrece al cliente.</p>	

**Tabla 11.** Brochure y tarifario



**Observaciones de pre-diagnostico**

- No existe un nombre que unifique internamente a las tres ramas de la empresa, no obstante los trabajadores se identifican especialmente con Kleintours.
- Las herramientas de comunicación no están definidas por la dirección muchas de ellas son desarrolladas por cada departamento para mejorar efectividad.
- La comunicación en el canal ascendente varía por departamentos.
- No existe un proceso establecido de comunicación hacia la gerencia. Existen departamentos como sistemas en donde cada colaborador se comunica directamente con gerencia mientras en Operaciones, por ejemplo la comunicación con gerencia se realiza por medio del coordinador.

## **Auditoria**

### **Objetivo general**

Determinar la percepción que los públicos internos tienen sobre GoGalápagos, evidenciando así sus deficiencias y fortalezas en temas de comunicación y conocimiento de la identidad empresarial por parte de sus colaboradores.

### **Objetivos específicos**

- A nivel de Identidad Cultural: Revelar el nivel de entendimiento y recordación de los rasgos culturales de la identidad empresarial como la misión, visión, valores y política.
- A nivel de comunicación (Herramientas/canales): Examinar los canales y las herramientas de comunicación que actualmente están siendo usadas entre los colaboradores y propietarios y analizar su nivel de eficacia.

### **Aspectos a considerar**

- La investigación cuantitativa mostrará datos generales y por departamentos de trabajo. No obstante, a continuación se presentará los resultados más relevantes, siguiendo el siguiente esquema.
  - Descripción de la pregunta
  - Presentación de gráfico general
  - Presentación de gráficos por departamentos
- La encuesta fue dirigida hacia todos los empleados con excepción de la gerencia con quien se realizó métodos cualitativos.
- Los resultados cuantitativos serán proyectados en porcentajes, excepto los que poseen un (\*) que estarán representados en promedios.
- La encuesta cuenta con 3 preguntas condicionadas (6, 7, 16) que dependiendo de la respuesta derivan en sub preguntas. De esta manera, algunos departamentos no registran las preguntas

derivadas porque la totalidad de sus encuestados respondieron en la pregunta condicionada la opción que no generaba las preguntas derivadas.

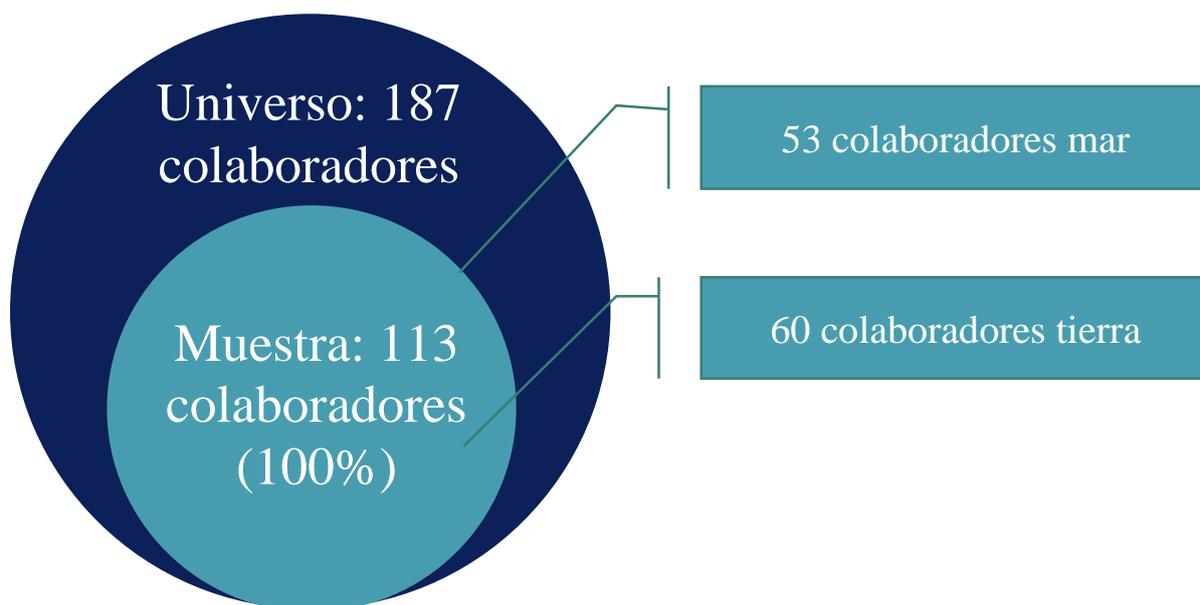
- Al final del informe se encuentra el análisis cualitativo resaltando los aspectos más relevantes.

## Métodos y técnicas

### Cuantitativo (Encuestas)

Tamaño de la población (N)	187	Tamaño óptimo de muestra (según fórmula requerida)	157
proporción de acierto	0.95		
proporción de fracaso	0.95		
nivel de confianza	1.96	Tamaño de la muestra real (n)	113
Límite en N error de estimación de las proporciones	0.06		

**Table 13.** muestra y universo



\* Al departamento de gerencia no fue tomado encuesta para la encuesta.

**Gráfico 11.** muestra y universo

Departamento	No. de colaboradores	No. De encuestas	%
Administración	7	3	43%
Departamento de Ventas	26	22	87%
Departamento Financiero	10	7	70%
Marketing (digital, tradicional)	9	8 (digital-3, tradicional-5)	89%
Operaciones land	4	3	75%
Operaciones mar	7	4	57%
Logística y bodega	2	2	100%
Recursos humanos	5	3	40%
Embarcaciones (cubierta , maquinas, hotel)	105	53 (hotel-29, cubierta-16 maquinas-8)	50%
Sistemas	8	8	100%
<b>TOTAL</b>	<b>183</b>	<b>113</b>	<b>60%</b>

**Tabla 14.** Número de colaboradores

### *Cualitativo*

- Entrevista a María de los Ángeles (para pre-diagnostico)
- Entrevista departamento de Marketing (para pre-diagnostico)
- Entrevista a Gerencia (para auditoría)
- Grupo focal con colaboradores de cada departamento escogidos al azar (para auditoría)
- Pregunta abierta en encuesta

## ***Modelos de encuestas cuantitativo***

### Evaluación de Comunicación

Ayúdenos a mejorar

Esta encuesta está diseñada para los todos colaboradores de la empresa turística en la usted que trabaja. Sin embargo, no se mencionará el nombre de la empresa por métodos de protección.

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

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

El objetivo de esta encuesta es conocer su opinión acerca del ambiente en donde se desarrolla su trabajo diario.

Esta encuesta dura aproximadamente 10 minutos.

---

1. ¿Cuál es du departamento?
  - Gerencia general
  - Administración (Quito, Puerto Ayora, Guayaquil)
  - Ventas (Nacionales, Internacionales, Web, Counter)
  - Marketing Digital
  - Marketing tradicional
  - Operaciones Land
  - Operaciones Mar
  - Departamento financiero (Contabilidad, Tesorería)
  - Recursos humanos
  - Sistemas
  - Logística/Bodega
  - Cubierta
  - Maquinas
  - Hotel
  
2. Escoja la opción que usted crea que corresponde a la misión de la empresa turística en la que trabaja
  - a) Brindar servicios turísticos de calidad a nuestros clientes mediante personal calificado y comprometido, apoyado en una infraestructura moderna y contribuyendo al desarrollo sostenible del Ecuador.
  - b) Ofrecer servicios turísticos de calidad a todos nuestros clientes de una manera amable y única.
  - c) Brindar a nuestros clientes servicios turísticos memorables y de calidad por medio de un personal calificado, una infraestructura adecuada y una acciones de turismos sostenibles para el país.

3. Escoja la opción que usted crea que corresponde a la visión de la empresa turística en la que trabaja
- Convertirnos en 10 años en la empresa líder en turismo de vanguardia a nivel del Ecuador, siempre comprometidos con nuestros clientes y el desarrollo de nuestros país.
  - Mantener nuestro crecimiento como una empresa líder y de vanguardia a nivel turístico en el Ecuador, comprometidos con el desarrollo social, económico y ambiental del país, satisfaciendo las necesidades de los clientes.
  - Continuar siendo la empresa líder en servicios turísticos en el Ecuador tomando en cuenta la vanguardia, el bienestar del cliente y la contribución al desarrollo económico y ambiental del país.
4. Escoja la opción que usted crea que corresponde a la política de calidad de la empresa turística en la que trabaja
- La empresa turística garantiza a sus clientes servicios turísticos de calidad con compromiso social y ecológico, mediante el cumplimiento de los requisitos del SGC y el mejoramiento continuo de los procesos.
  - La empresa turística se compromete social y ecológicamente a entregar servicios de turísticos de calidad a todos sus clientes. Todo bajo el cumplimiento del requisito SGC.
  - La empresa turística certifica que todos sus servicios turísticos mantienen un compromiso social y ecológicos mediante el cumplimiento de los requisitos del SGC y el mejoramiento continuo de procesos.
5. De la siguiente agrupación de valores, ¿cuál es el grupo de valores que corresponden de la empresa turística en la que usted trabaja?
- Amables, Prestos, Entusiastas y Comprometidos.
  - Responsables, Diligentes, Entusiastas, Amables y Comprometidos.
  - Diligentes, Amables, Honestos y Apasionados
1. Escoja 3 principales herramientas de comunicación por las cuales usted se informa diariamente sobre el trabajo o sucesos en la empresa turística en la que trabaja
- Correo electrónico \_\_\_\_\_
  - Grupos de WhatsApp \_\_\_\_\_
  - Reuniones departamentales \_\_\_\_\_
  - Rumores \_\_\_\_\_
  - Vía Telefónica \_\_\_\_\_

f) Otro (Especifique) \_\_\_\_\_

2. Conoce USTED, ¿Cuál es el Brochure y Tarifario de la empresa turística en la que trabaja?

SI\_\_ NO\_\_

3. (Solo si su respuesta fue no) Considera usted que esta sería una herramienta que facilitaría su trabajo o que sería interesante para conocer más sobre la empresa y sus servicios?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

4. Conoce usted, ¿cuál es el directorio de extensiones y correos electrónicos dentro de la empresa turística en la que trabaja?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

5. (Solo si su respuesta fue no) Considera que esta sería una herramienta que facilitaría su trabajo?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

6. Califique -encerrando dentro de un círculo- las siguientes herramientas según qué tan eficaces cree que son (Siendo, 1 malo, 2 regular y 3 excelente)

a) Correo electrónico			1	2	3
b) Grupos de whastapp	1	2	3		
c) Reuniones departamentales	1	2	3		
d) Rumores			1	2	3
e) Vía telefónica			1	2	3
f) Tarifario y brochure	1	2	3		
g) Directorio de extensiones y correos electrónicos	1	2	3		

7. Conoce usted, ¿cuáles son el los grupos de correo?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

8. ¿Qué tipo de información envía por la empresa turística en la que trabaja es la que más recibe diariamente. Marque con una X 3 opciones

- |   |       |
|---|-------|
| a. Temas referentes al trabajo                                  | _____ |
| b. Temas de interés público (Noticias nacionales, alertas, etc) | _____ |
| c. Sociales (cumpleaños, agasajos, etc)                         | _____ |
| d. Proyectos Nuevos o buenas noticias para la empresa           | _____ |
| e. Talleres, seminarios, etc                                    | _____ |

9. ¿Qué tipo de información interna le gustaría recibir sobre la empresa turística en la que trabaja para que se incluyan en las herramientas de comunicación? Marque con una X 3 opciones

- a. Temas referentes al trabajo \_\_\_\_\_
- b. Temas de interés público \_\_\_\_\_
- c. Sociales (cumpleaños, buenas noticias) \_\_\_\_\_
- d. Información general sobre la empresa \_\_\_\_\_
- e. Proyectos Nuevos \_\_\_\_\_
- f. Talleres, seminarios, etc \_\_\_\_\_
- g. Otro (especifique) \_\_\_\_\_

10. Marque SÍ, si está de acuerdo, y NO, si está en desacuerdo con estas afirmaciones sobre su jefe o superior inmediato

SI            NO

Me ayuda cuando lo necesito

Conoce bien mi trabajo

Me evalúa de forma justa

Se preocupa en escucharme

Está dispuesto a promocionarme

Me exige de forma razonable

11. Marque con una X en SÍ, si está de acuerdo, y NO, si está en desacuerdo con estas afirmaciones sobre las habilidades y competencia de su jefe o superior inmediato

Sí                      No

Da buen ejemplo

Organiza de forma efectiva tanto planes como recursos

Identifica y comunica los objetivos en su área de forma clara

Motiva a su equipo para conseguir o mejorar los objetivos

Toma decisiones de forma eficaz

Comunica de forma clara y efectiva

**12.** Según su opinión, ¿de qué manera se transmite la información dentro de la empresa turística en la que trabaja? Marque con una X 1 UNA de las siguientes opciones

- a) Del jefe al empleado                      \_\_\_
- b) Del empleado al jefe                      \_\_\_
- c) Entre colaboradores                      \_\_\_
- d) Entre departamentos de trabajo                      \_\_\_

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

- a) Carta escrita                      \_\_\_
- b) Personalmente (conversación)                      \_\_\_
- c) Correo electrónico                      \_\_\_
- d) Memo                      \_\_\_
- e) Llamada telefónica                      \_\_\_

**14.** ¿Ha realizado usted alguna sugerencia a la dirección de la empresa?

SI \_\_\_

NO \_\_\_

**15.** (Solo si su respuesta fue sí) ¿A quién le ha hecho usted la sugerencia?

- Superior inmediato
- Gerencia
- Recursos humanos /personal

16. (si respondería sí) ¿Qué tan satisfecho quedó usted con la respuesta y acción posterior?

- Completamente satisfecho     
  Satisfecho     
  Insatisfecho     
  Completamente insatisfecho

Marque SÍ, si está de acuerdo, y NO, si está en desacuerdo con las siguientes preguntas.

17. ¿Es la información emitida por la empresa en la que trabaja actualizada?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

18. ¿Es la información emitida por la empresa en la que trabaja precisa?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

19. ¿Es la información emitida por la empresa en la que trabaja necesaria?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

20. ¿Es la información emitida por la empresa en la que trabaja suficiente?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

21. ¿Es la información emitida por la empresa en la que trabaja fiable?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

22. Escoja las palabras que mejor describan su trabajo

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

23. Escoja 2 aspectos que Ud. considera son fundamentales en un lugar de trabajo

- a) Organización \_\_\_\_\_
- b) Efectividad \_\_\_\_\_
- c) Severidad \_\_\_\_\_
- d) Honestidad \_\_\_\_\_
- e) Relaciones humanas \_\_\_\_\_

**24.** Coméntenos si tiene alguna recomendación sobre cómo mejorar la relación entre empresa y empleados

---



---



---

Muchas gracias por su opinión.

Queremos hacer de esta empresa un excelente lugar de trabajo.

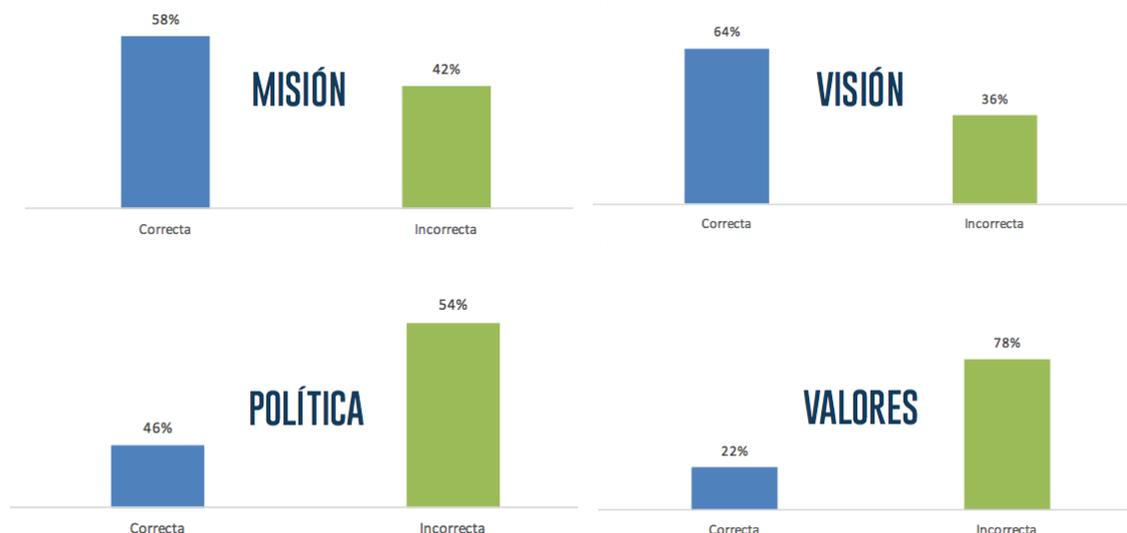
***Banco de preguntas cualitativo***

- Como consideras la comunicación en GoGalápagos
- Que deficiencias creen que existen a nivel de clima laboral y de comunicación
- Conocen la identidad de la empresa
- Como es el ambiente laboral

***Análisis de resultados cuantitativos (Relevantes)***

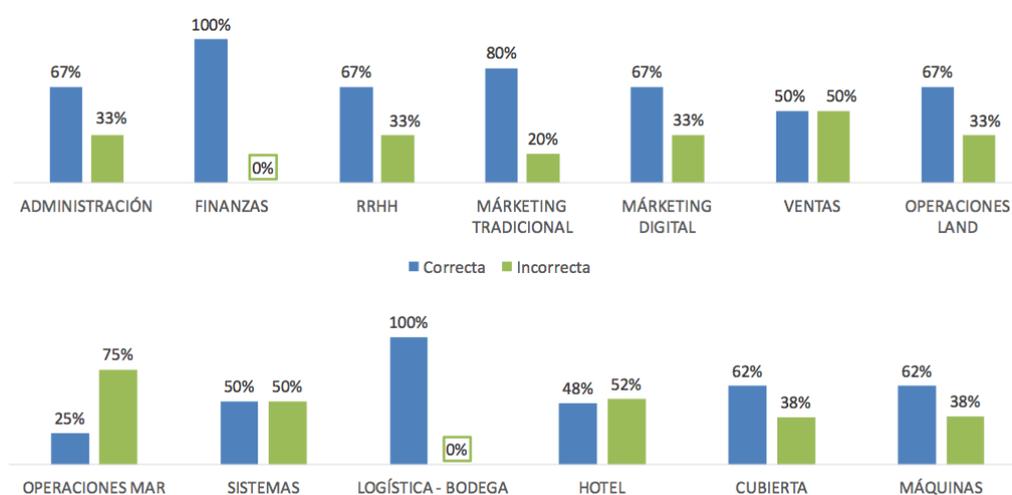
A nivel de identidad

Aquí se analizó el conocimiento de la misión, la visión, los valores, y la política. EL 58% del total de los colaboradores respondieron correctamente a la misión, el 64% a la visión, el 46% a la política y el 22% a los valores.



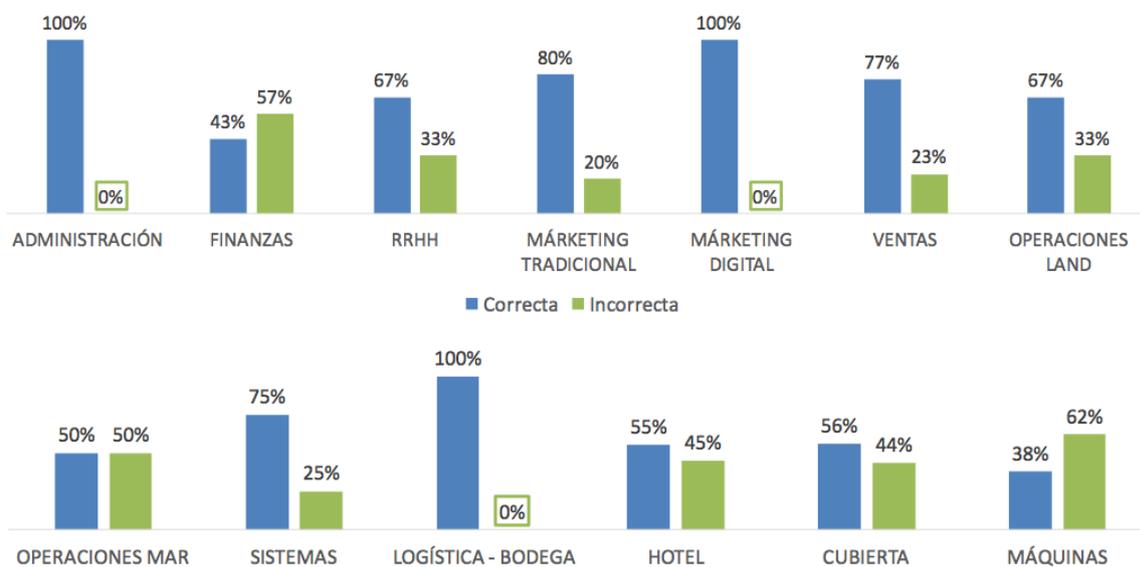
**Gráfico 12.** Resultados Misión, Visión, Política y Valores general

En los resultados departamentales el mayor desconocimiento de la misión se encuentra en ventas y sistemas con el 50% de respuesta incorrectas y operaciones mar con el 75%.



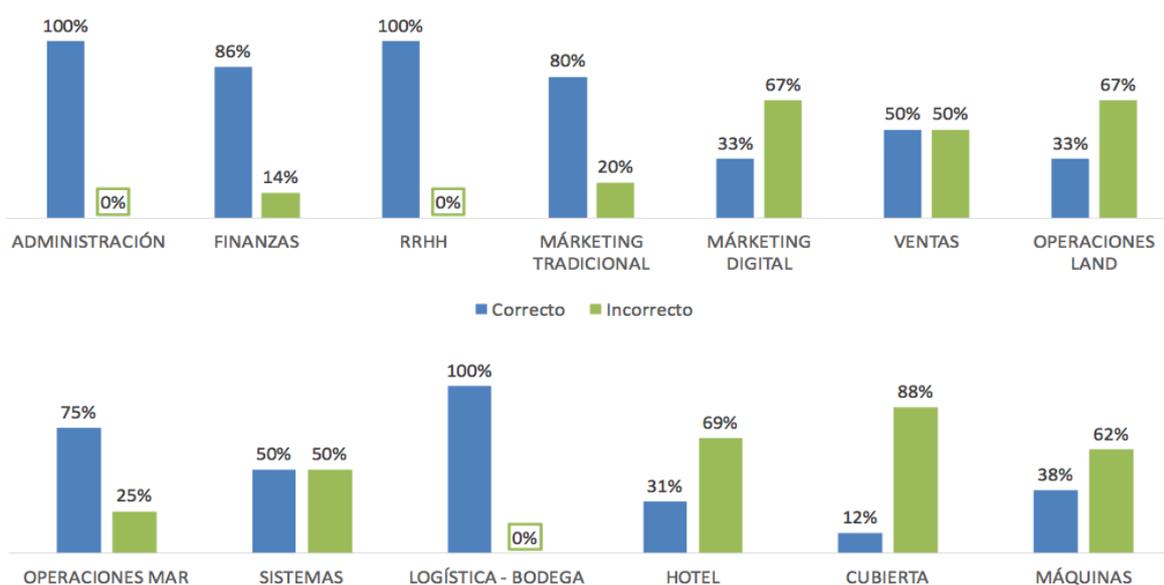
**Gráfico 12.** Resultados Misión departamental

En la visión el mayor desconocimiento se encuentra en fianzas con el 57% de respuesta incorrectas, operaciones mar el 50% y maquinas con el 62%.



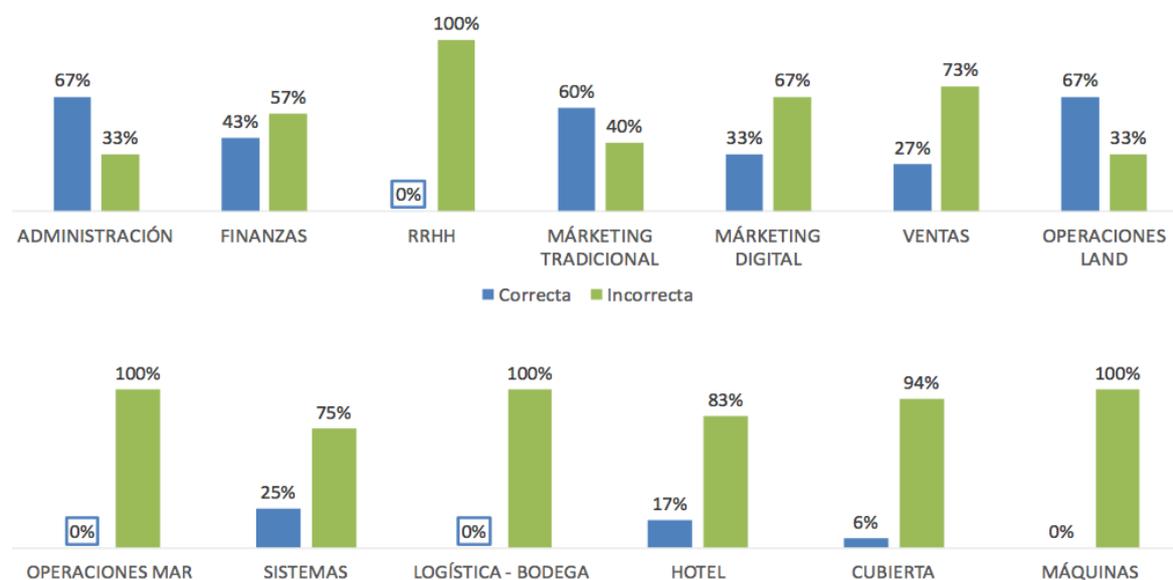
**Gráfico 13.** Resultados Visión departamental

En los valores el mayor desconocimiento se encuentra en marketing digital y operaciones land con el 67% de respuesta incorrectas, hotel el 69% y cubiertas el 88%.



**Gráfico 14.** Resultados valores departamental

Finalmente en la política el mayor desconocimiento se encuentra en recursos humanos, operaciones mar, logística - bodega y máquinas con el 100% de respuestas incorrectas.

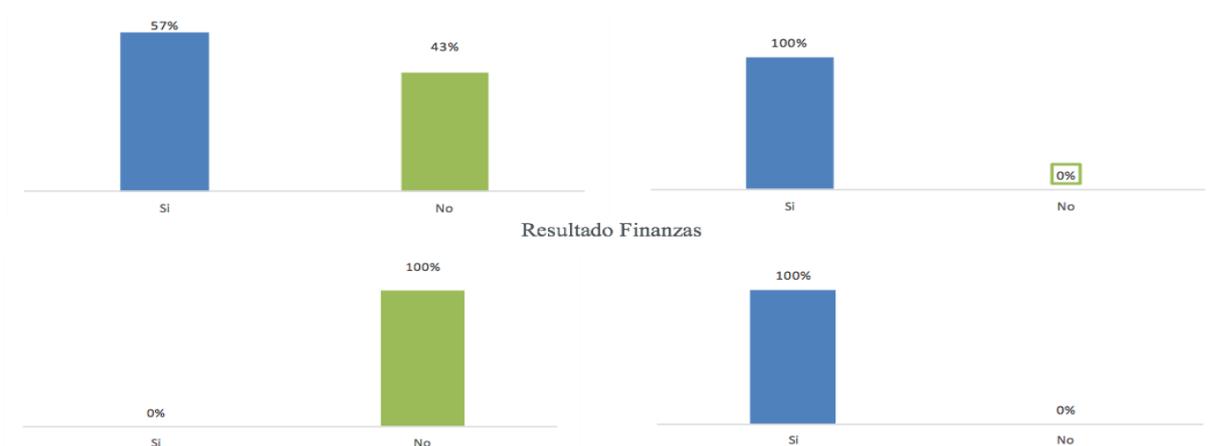


**Gráfico 15.** Resultados política departamental

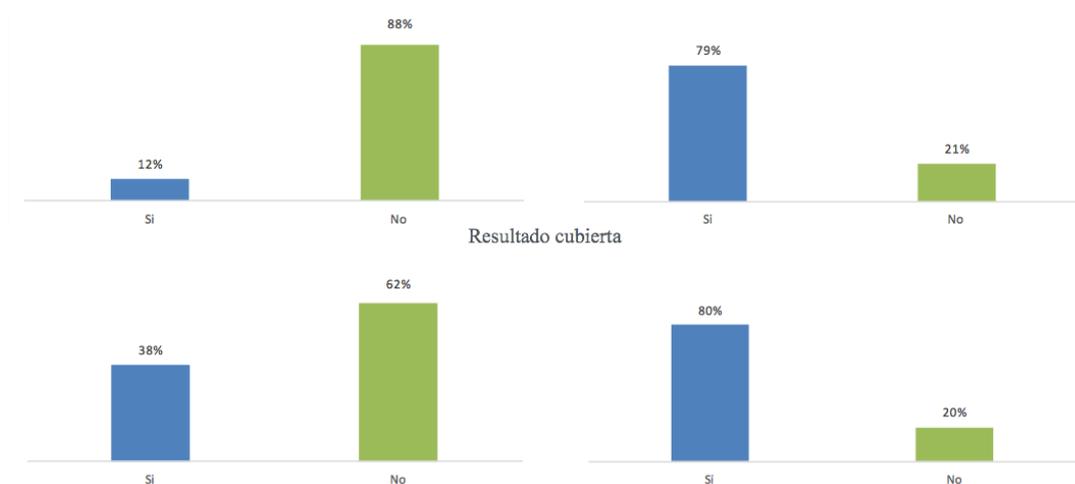
#### A nivel de comunicación (herramientas)

Primero se analizó al brochure y tarifario. Aquí los datos más relevantes estuvieron en Finanzas donde el 43% no conoce que es el brochure y el tarifario, pero de ellos 100% cree que sería una herramienta que facilitaría su trabajo o le permitiría conocer más sobre el trabajo de la empresa. En cubierta el 88% no las conoce y de ellos el 79% las cree que sería útil.

- Conoce usted, ¿cuál es el Brochure y Tarifario de la empresa turística en la que trabaja?
- ¿Considera usted, que es una herramienta que facilitaría su trabajo o que sería interesante para conocer más sobre la empresa y sus servicios



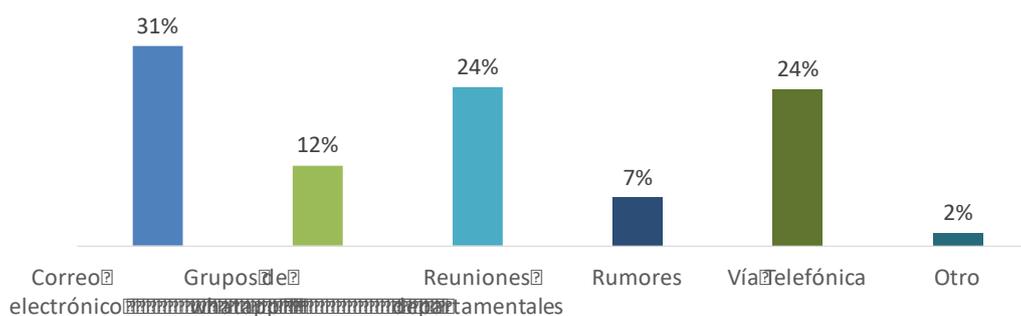
**Gráfico 16.** Resultados brochure departamental 1



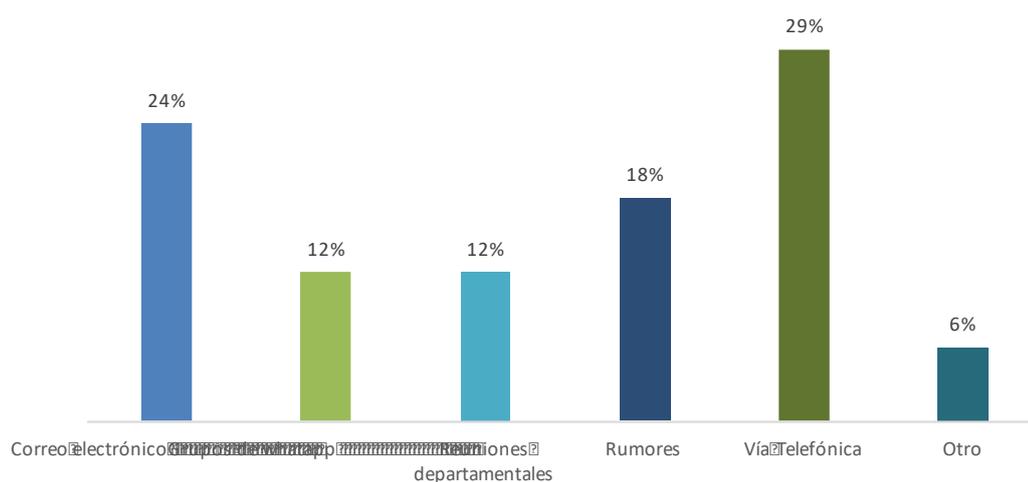
**Gráfico 17.** Resultados brochure departamental 2

Escoja las 3 principales herramientas de comunicación por las cuales usted se informa diariamente sobre el trabajo o sucesos en la empresa turística en la que trabaja:

El total de encuestados escogieron como las tres principales herramientas al correo electrónico con 31% y reuniones departamentales y vía telefónica con 24% cada una. Cabe resaltar que rumores tiene un 7% de utilización. Existiendo el índice más alto de rumores en marketing digital con un 18%



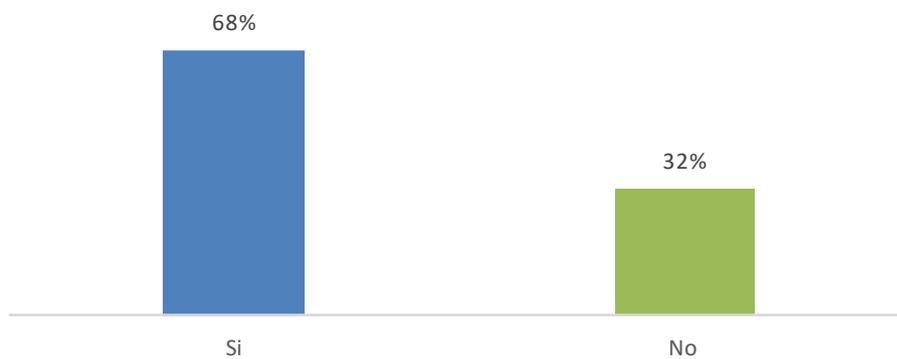
**Gráfico 18.** Resultados herramientas de comunicación general



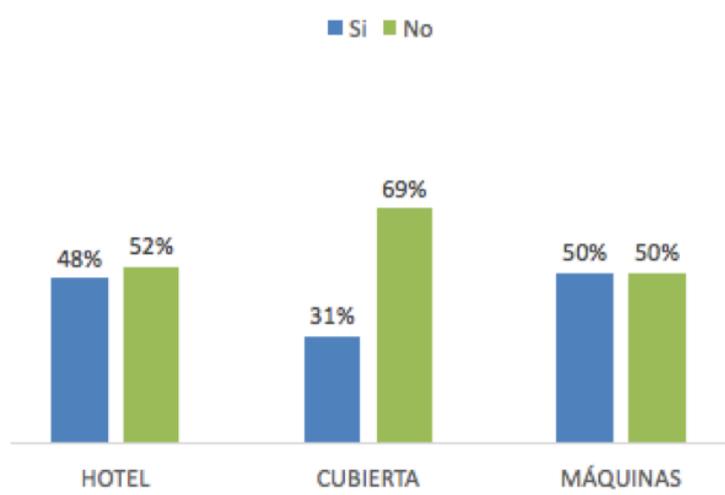
**Gráfico 19.** Resultados herramientas de comunicación marketing tradicional

A pesar de que correo y vía telefónica fueron dos de las herramientas más usadas, el 32% de los colaboradores no conoce el directorio de extensiones y de correos electrónicos. Existiendo el mayor desconocimiento en hotel con el 52%, cubierta con el 69%. Así mismo, el 60% de todos los colaboradores no conocen los diferentes grupos de correos manejados en la empresa.

Conoce usted, ¿cuál es el directorio de extensiones y correos electrónicos dentro de la empresa turística en la que trabaja?



**Gráfico 20.** Resultados directorio de extensiones y correos electrónicos general

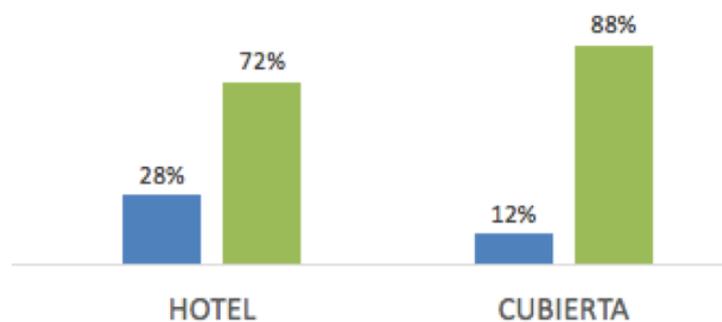


**Gráfico 21.** Resultados directorio de extensiones y correos electrónicos departamental

Conoce usted, ¿cuáles son los grupos de correo?



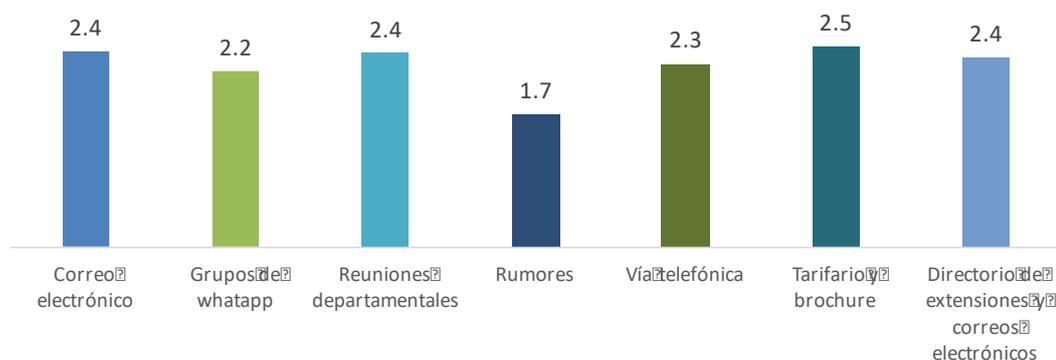
**Gráfico 22.** Resultados Grupos de correo general



**Gráfico 23.** Resultados grupos de correo departamental

Por otro lado las calificaciones que se entregan a las diferentes herramientas oscilan entre el 2.2 y 2.4.

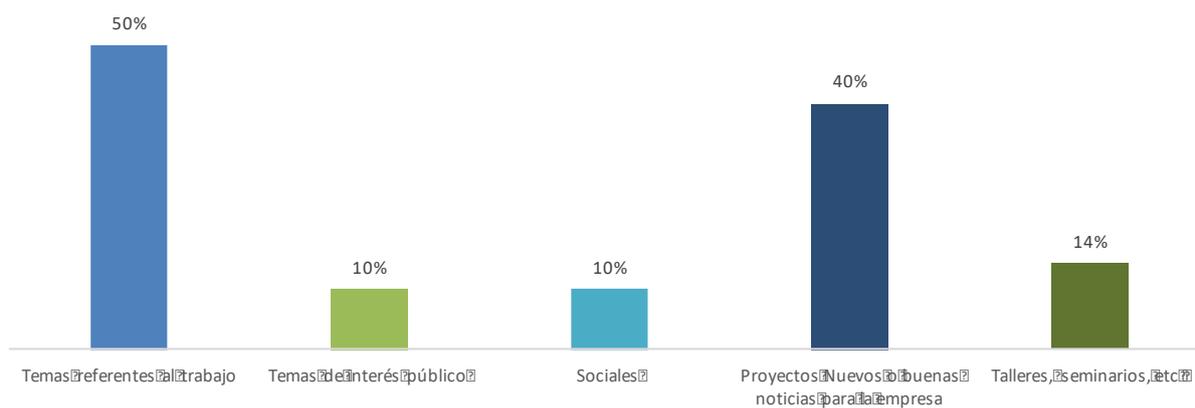
Califique las siguientes herramientas según qué tan eficaces cree que son (Siendo, 1 malo, 2 regular y 3 excelente):



**Gráfico 22.** Resultados calificación herramientas general

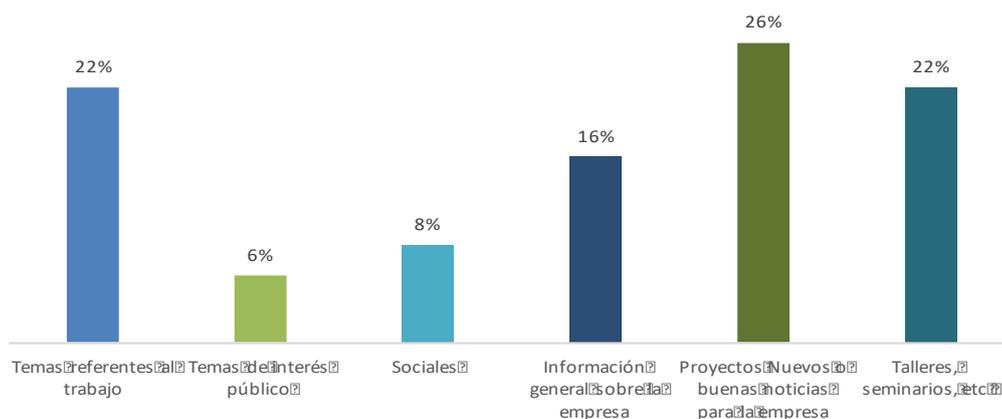
Sobre la información que más recibe los colaboradores esta en temas referentes a trabajo con un 50%, y proyectos nuevos un 40%. No obstante, a los colaboradores les interesaría también conocer sobre talleres y capacitaciones teniendo un 22% de respuestas.

¿Qué tipo de información enviada por la empresa turística en la que trabaja es la que más recibe diariamente?



**Gráfico 23.** Resultados tipo de información general

Qué tipo de información interna le gustaría recibir sobre la empresa turística en la que trabaja para que se incluyan en las herramientas de comunicación?

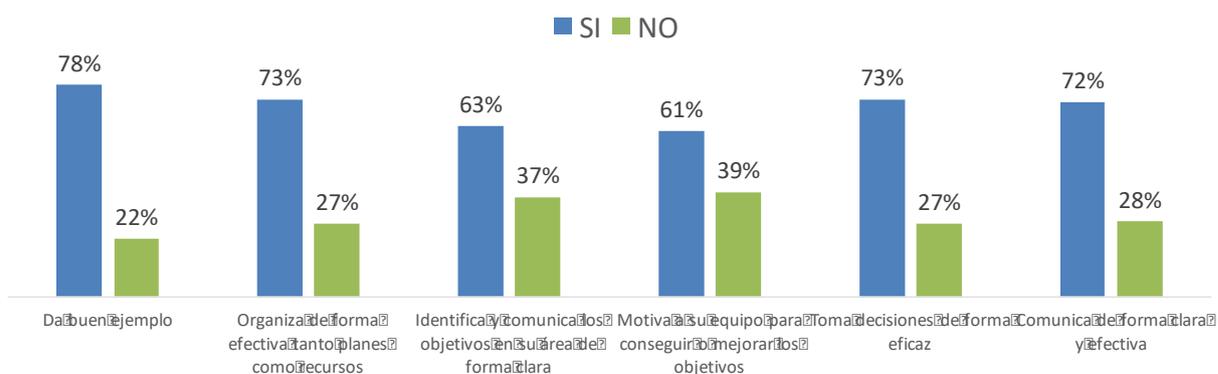


**Gráfico 24.** Resultados tipo de información que le gustaría recibir general

#### A nivel de comunicación (canales)

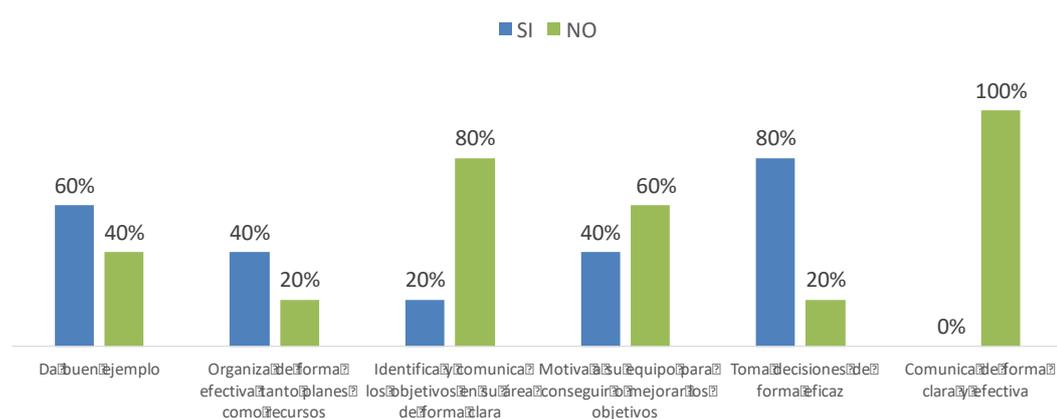
A pesar de que en el gráfico general podemos observar un 60% de aceptación ante las actitudes de los jefes, tres departamentos difieren con esta tendencia.

Marque SÍ, si está de acuerdo, y NO, si está en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre las habilidades y competencia de su jefe o superior inmediato:



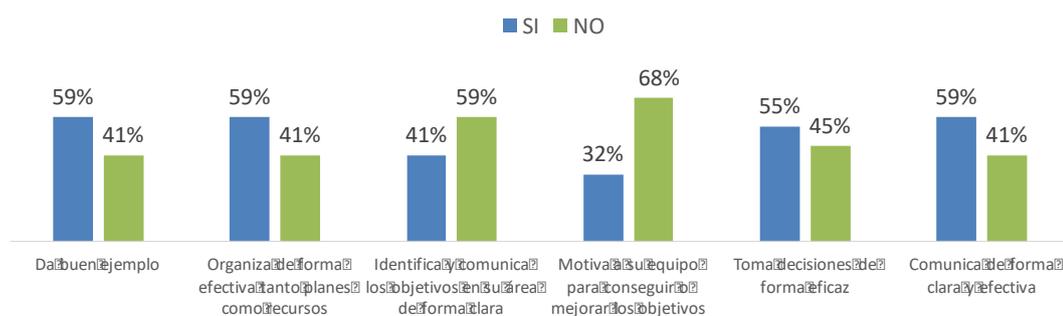
**Gráfico 25.** Resultados habilidades superior inmediato general

En Marketing Tradicional, 100% de los colaboradores piensan que su jefe no se comunica de forma clara, el 80% que no identifica ni comunica claramente los problemas y el 60% que no los motiva.



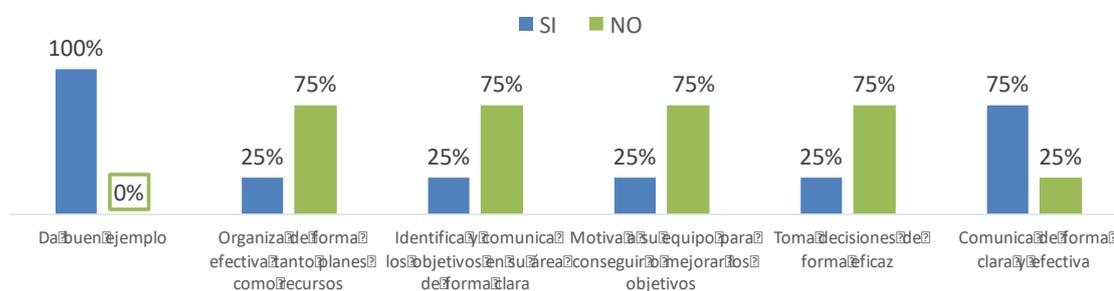
**Gráfico 26.** Resultados habilidades superior inmediato departamental Marketing Tradicional

Por otro lado en ventas, 59% de los colaboradores opina que no identifica y ni comunica objetivos de forma clara y el 68% que no motiva al equipo.



**Gráfico 27.** Resultados habilidades superior inmediato departamental Ventas

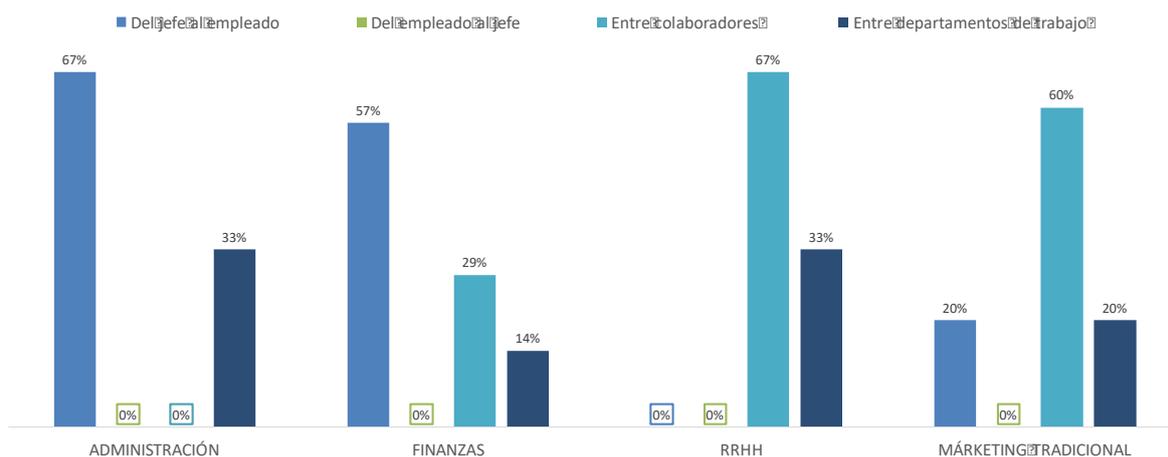
Finalmente en operaciones mar 75% piensan que el jefe no organiza de forma efectiva los planes, no identifica y ni comunica objetivos de forma clara, que los motiva y no toma decisiones eficaces.



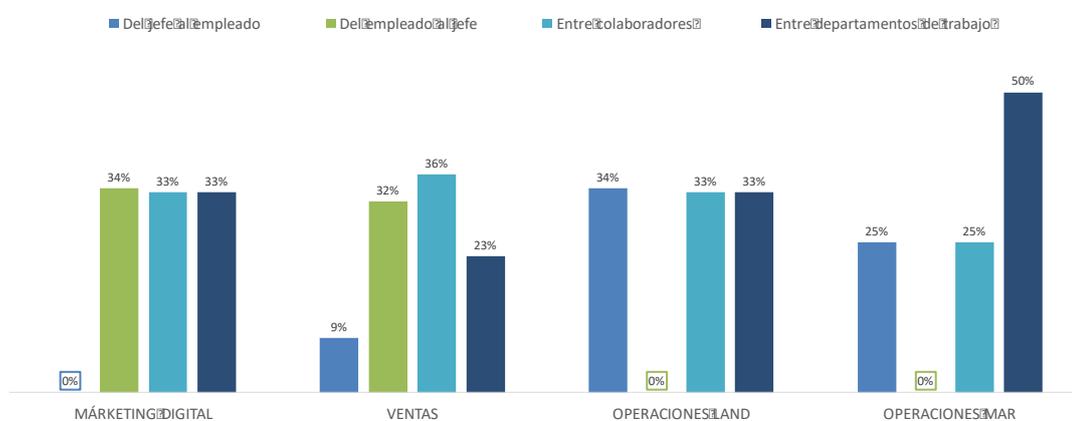
**Gráfico 28.** Resultados habilidades superior inmediato departamental operaciones mar

Sobre cómo se transmite la información en la empresa existen datos bastante variables por ejemplo, el 67% de en administración y 57% de finanzas opinan que es de jefe a empleado, mientras que el 67% de recursos humanos y el 60 de marketing tradicional opinan que es entre colaboradores. El 34% de marketing y el 32% de ventas opinan que es de empleado a jefe y el 50% de operaciones mar afirma que es entre departamentos.

Según su opinión, ¿de qué manera se transmite la información dentro de la empresa turística en la que trabaja?



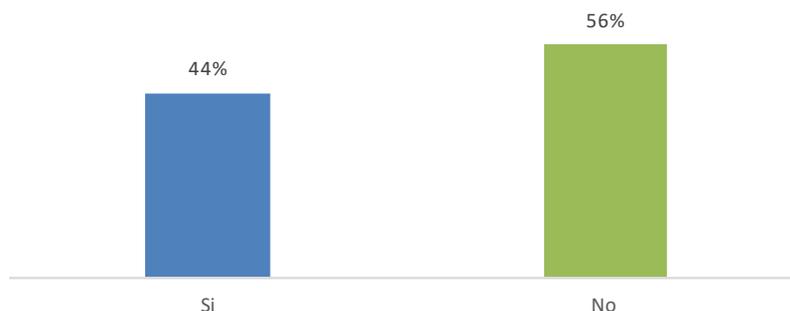
**Gráfico 29.** Resultados de como se transmite la información departamental



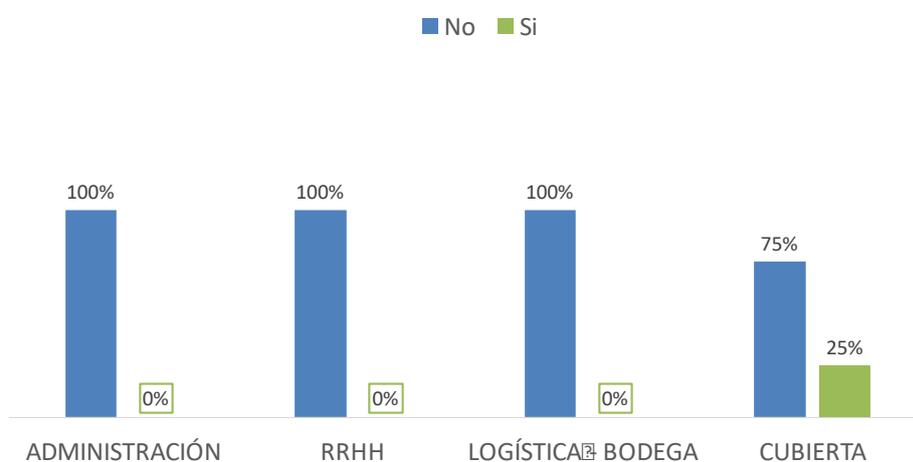
**Gráfico 30.** Resultados de como se transmite la información departamental2

El 56% de todos los encuestados nunca han realizado sugerencias, tomando en cuenta además que en administración, recursos humanos y logística - bodega el 100% de sus empleados nunca han realizado una.

¿Ha realizado usted alguna sugerencia a la dirección de la empre



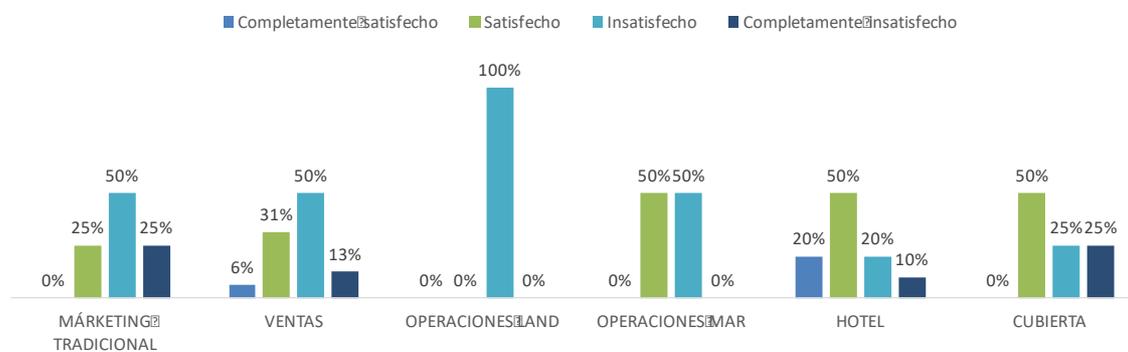
**Gráfico 31.** Resultados sugerencias general



**Gráfico 32.** Resultados sugerencias departamental

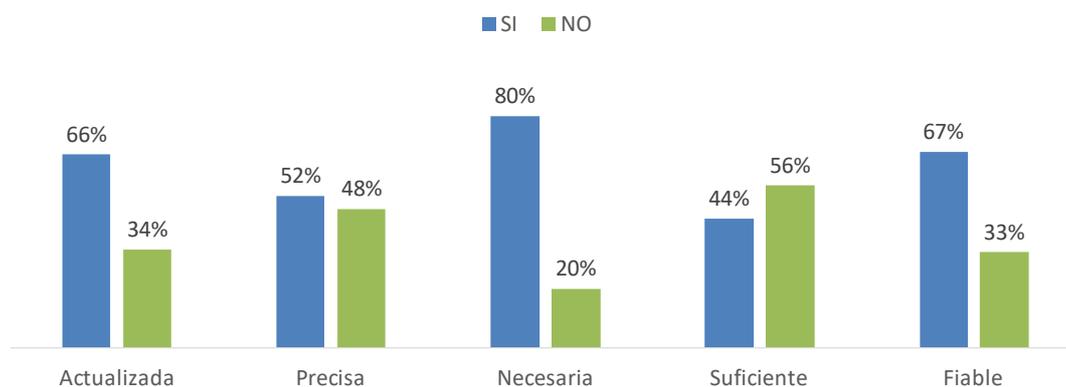
De los colaboradores que han realizado una sugerencia podemos observar hay una tendencia elevada de insatisfacción en los departamentos de marketing tradicional, ventas y operaciones mar con un 50%, un 100% en operaciones land, y cubierta suma un 50% de insatisfechos y completamente insatisfechos.

¿Qué tan satisfecho quedó usted con la respuesta y acción posterior?



**Gráfico 33.** Resultados nivel de satisfacción departamental

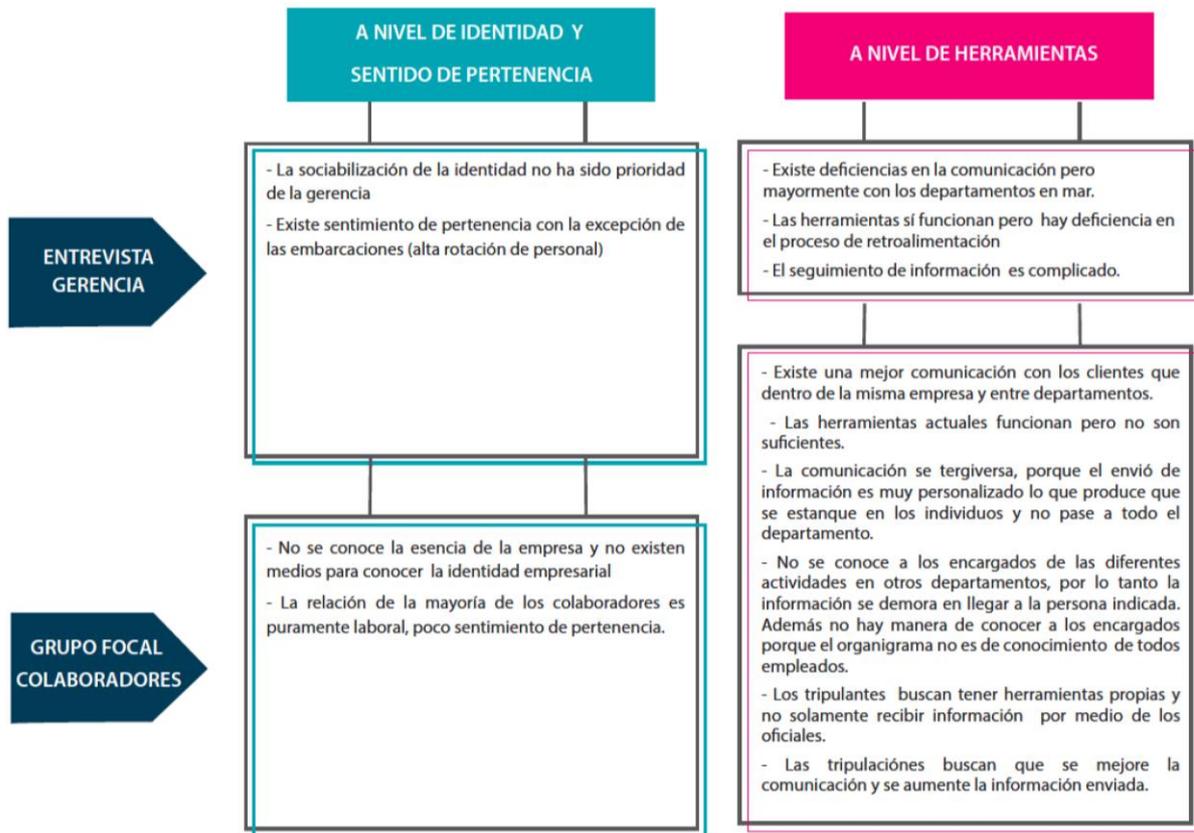
Marque SÍ, si está de acuerdo, y NO, si está en desacuerdo con las siguientes preguntas.



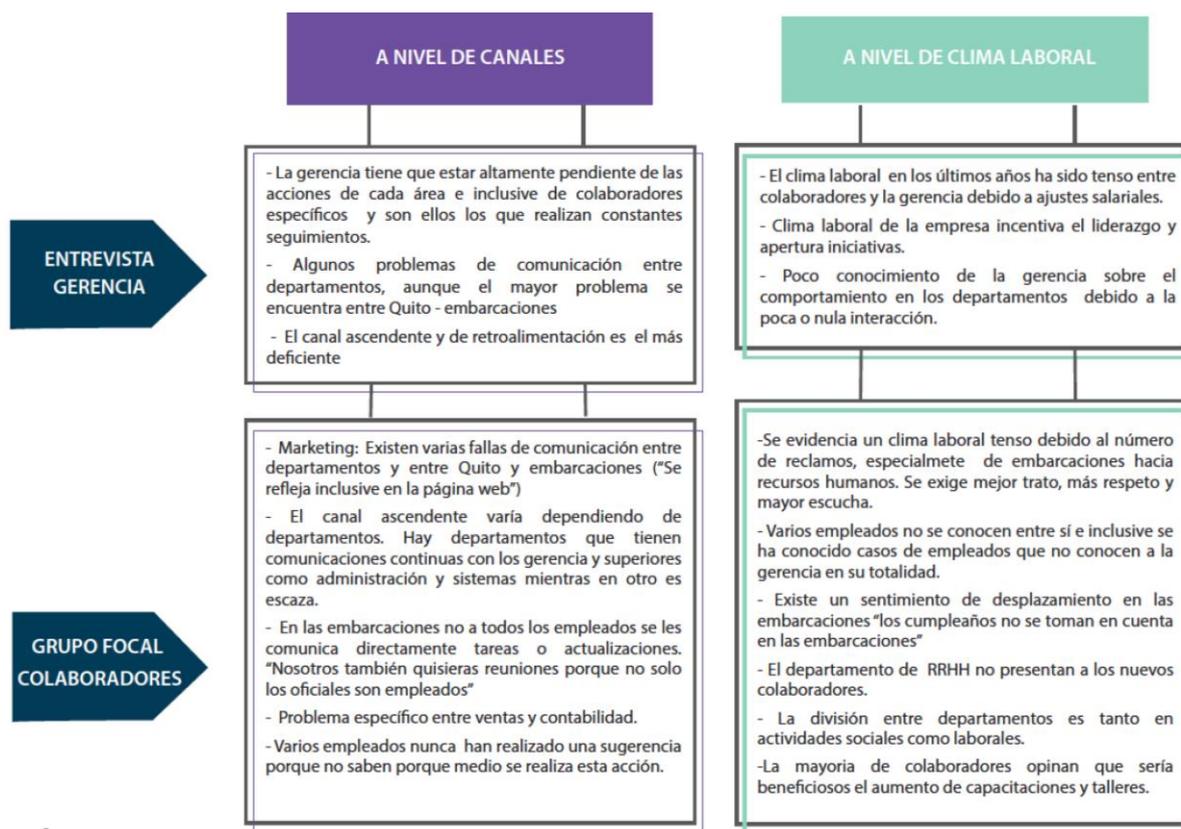
**Gráfico 34.** Resultados nivel de satisfacción departamental

Sobre la calidad de información de la empresa el 80% afirma que es necesaria y el 66% y 67% que es actualizada y fiable. No obstante, 48% afirma que no es precisa y el 56% que no es suficiente.

*Resultados cualitativos*

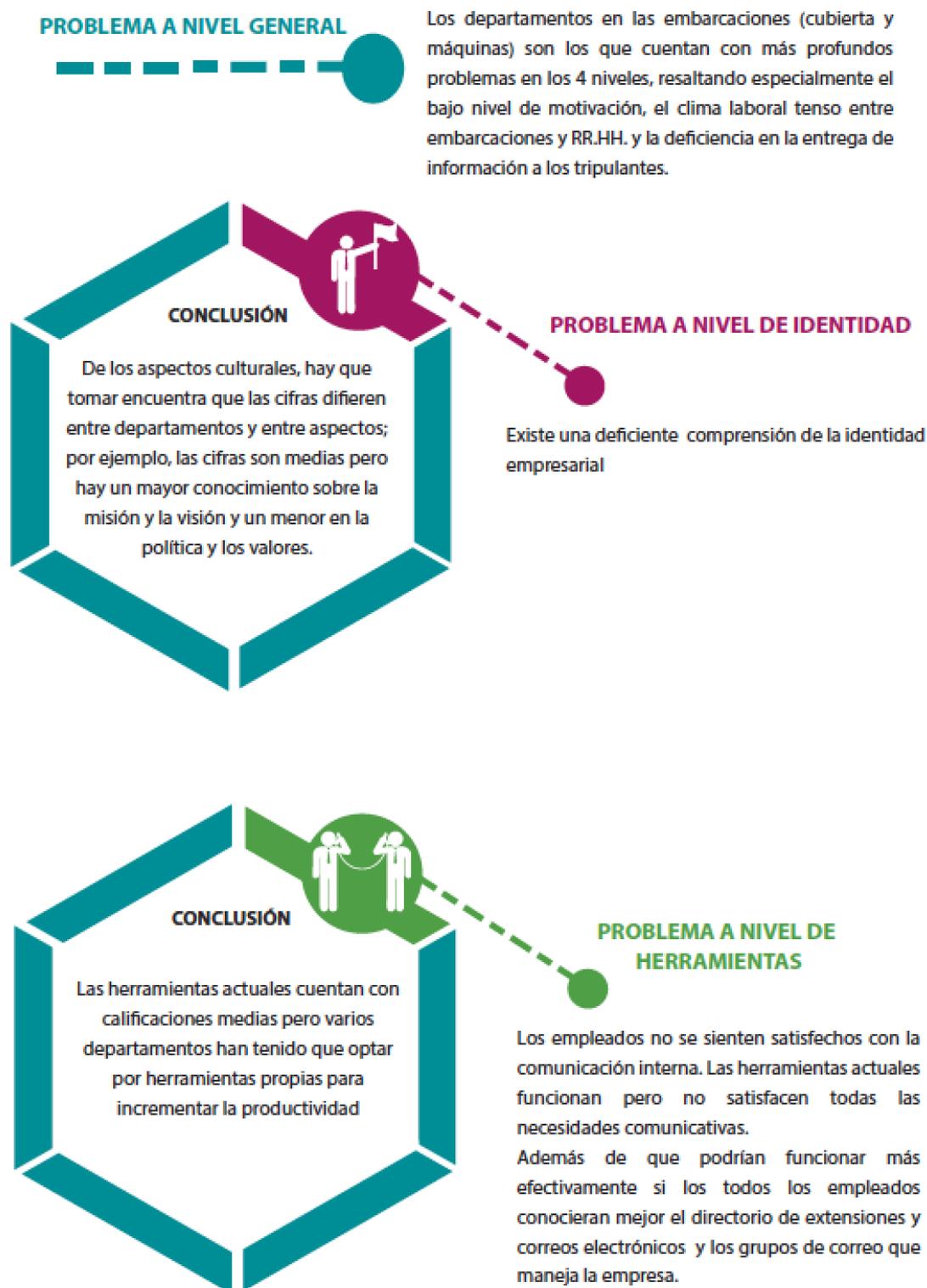


**Tabla 15.** Resultados cualitativos a nivel de identidad y de herramientas



**Tabla 16.** Resultados cualitativos a nivel de canals y clima laboral

## Conclusiones



**Tabla 17.** Conclusiones y problemas

# **PROPUESTA DE CAMPAÑAS INTERNAS PARA EL GRUPO GO-GALÁPAGOS, GALATOURS Y KLEINTOURS**

## **Introducción**

Después de haber realizado el pre-diagnóstico y la auditoría de comunicación interna a la empresa Kleintours, Galatours y GoGalapagos, la siguiente fase del proyecto comprende el desarrollo de campañas comunicacionales que estarán enfocadas en 4 problemas principales evidenciados durante los procesos previos. Cada campaña estará basada en un concepto general y contará con un objetivo específico. Además se desarrollará mensajes y tácticas a utilizarse a partir de una estrategia. En este informe se detalla cada una de las 4 propuestas de campañas, planteadas de acuerdo a las herramientas y canales de comunicación disponibles en la organización.

GoGalápagos es una compañía ecuatoriana de turismo que consta de tres ramas comerciales Kleintours, Galatours y GoGalapagos. La organización no consta con un nombre corporativo que unifique a las tres ramas comerciales por lo que sus colaboradores están afiliados a las distintas ramas acorde a procesos legales particulares de cada colaborador o al trabajo específico que realiza. Sin embargo, las tres ramas comparten los rasgos culturales y solamente se diferencian en los logotipos. Así mismo, la organización no cuenta con un departamento de comunicación por lo que las acciones de comunicación internas se minimizan a la difusión de información, labor que es realizado por el área de recursos humanos o directamente por parte de la gerencia.

## **Temática-concepto**

Debido a que GoGalápagos es una empresa de turismo que trabaja con cruceros y barcos, definí una temática general que se basa en la construcción, entre todos los colaboradores, de la silueta del “Barco Kleintours” con un antiguo juego chino llamado tangram. Se destaca además que las siete piezas del juego pueden formar infinitas figuras, pero el objetivo de la compañía y sus colaboradores será construir colaborativamente la silueta del barco.

## Objetivo general

Crear y detallar 4 campañas comunicacionales internas como soluciones a los problemas detectados en la auditoría de comunicación y bajo el concepto de la construcción de la silueta de un barco tangram. Se pretende desarrollar y mejorar el reconocimiento de la identidad de la empresa por medio de una comunicación eficaz de los rasgos culturales. Además de brindar estrategias que mejoren las herramientas y canales comunicacionales.

## Problemas comunicacionales

### Problema 1

Como se evidenció en la auditoría no existe una clara comprensión de la misión, la visión y los valores empresariales. Solo el 58% del total de los colaboradores respondieron correctamente a la misión, el 64% a la visión y el 22% a los valores.

NOMBRE CAMPAÑA 1: Comprendiendo el Barco Kleintours			
Objetivo específico: Aumentar en un 30% el posicionamiento de la misión, la visión y los valores en la mente de los colaboradores			
Público: Colaboradores de tierra y de mar			
Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica
<b>Expectativa</b>	Generar curiosidad en los colaboradores sobre el concepto del “Barco Kleintours”	Pronto descubrirás sus partes...	- <b>En las oficinas:</b> Colocación de un vinil adhesivo en la pared de cada uno de los departamentos de la oficina Quito (14 departamentos). El arte incluirá la silueta del barco tangram con mensaje

			<p>“Pronto descubrirás sus partes...”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>En los barcos:</b> Se realizará la misma actividad descrita anteriormente pero el vinil será colocado en la cartelera principal de cada barco.</li> </ul>
<b>Informativa</b>	<p>Posicionar en los colaboradores los rasgos culturales de misión, visión y valores. Todo esto a través de la construcción del tangram del “Barco Kleintours”.</p>	<p><b>Mensaje #1:</b> Misión  <b>Mensaje #2:</b> Visión  <b>Mensaje #3:</b> Diligentes  <b>Mensaje #4:</b> Amables  <b>Mensaje #5:</b> Optimistas  <b>Mensaje #6:</b> Honestos  <b>Mensaje #7:</b> Apasionados  <b>Mensaje #8:</b> Si no están todas las partes, se pierde el sentido</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>En las oficinas:</b> En los diferentes departamentos de la oficina Quito se irá añadiendo paulatinamente cada pieza que forma el barco hasta que se arme la figura completa. Cada pieza representa un mensaje (del 1 al 7), es decir cada rasgo cultural. El mensaje #8 estará bajo la silueta del barco durante la formación de la figura.</li> <li>- Para reforzar el mensaje se mandara vía e-mail el arte final.</li> <li>- <b>En los barcos:</b> Se realizará la misma actividad descrita anteriormente pero el vinil será colocado en la cartelera principal de cada barco.</li> </ul>
<b>Recordación</b>	<p>Recordar mediante afiches permanentes los mensajes</p>	<p>¡RECUERDA todas las piezas deben estar presentes! ¿Ya te sabes la misión,</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>En las oficinas:</b> Se conserva el barco tangram que detalla la misión, la visión y los valores y se cambia la frase</li> </ul>

	informativos de misión, visión y valores.	visión y valores de Kleintors?	informativa por “¡RECUERDA todas las piezas deben estar presentes! ¿Ya te sabes la misión, visión y valores de Kleintors?” - <b>En los barcos:</b> Se realizará la misma actividad descrita anteriormente pero el vinil será colocado en la cartelera principal de cada barco.
--	---	--------------------------------	---

**Tabla 18.** Campaña 1 comunicación interna

## Problema 2

La auditoría permitió observar que existe una deficiente identificación de la política corporativa. Solo el 46% del total de los encuestados respondieron correctamente en la política.

NOMBRE CAMPAÑA 2: Naveguemos con calidad			
Objetivo específico: Aumentar la recordación y aplicación de la política corporativa un 30%. en los colaboradores.			
Público: Colaboradores de tierra y de mar			
Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica
<b>Expectativa</b>	Producir curiosidad en los colaboradores sobre la calidad con la que se debe navegar el “Barco Kleintours”	- ¿Conoces la manera ideal de navegarlo?	- <b>En las oficinas:</b> se colocarán daglers en todas las computadoras de los colaboradores con la pregunta “¿Conoces la manera ideal de navegarlo?” y una imagen

			del Barco Kleintours siendo navegado por un personaje. - <b>En los barcos:</b> Se transmite el mismo mensaje pero en la mitad de un afiche que será pegado en la cartelera principal de cada barco.
<b>Informativa</b>	Posicionar en público interno la política de calidad de una manera atractiva y de forma que siempre la tengan presente.	<b>Mensaje#1:</b> Política de calidad: <b>Mensaje#2:</b> Navegamos con calidad	- <b>En las oficinas:</b> Colocar junto al mensaje de expectativa otro dagler con las descripción de la política corporativa con la frase “Naveguemos con calidad” - <b>En los barcos:</b> Se transmite el mismo mensaje pero se completa el afiche pegado en la cartelera principal de cada barco.
<b>Recordación</b>	Recordar a los empleados la política corporativa mediante el uso de un juego interactivo.	<b>Mensaje#1:</b> Hola! Todos debemos todos conocer como navegar correctamente el Barco Kleintours ¿Recuerdas nuestra política corporativa? Responde a este mensaje y los (barco 4, oficina 8) primeros colaboradores en	- En las oficinas: Enviar vía mensaje de texto la pregunta sobre la política corporativa (por medio del proveedor de servicio de mensajes de premios) Los 10 primeros colaboradores que respondan correctamente serán premiados con entradas al cine. Este juego se enviará

		<p>enviar la respuesta correcta serán premiados!</p> <p><b>Mensaje#2:</b> Tenla siempre presente y te seguiremos premiando!</p>	<p>dos veces en un lapsus de tiempo de 2 meses.</p> <p>- Para reforzar la recordación se mantendrá de manera permanente el dagler de la política corporativa. (pero se lo quitará los días que se envié la pregunta por mensaje).</p> <p>- <b>Barco:</b> Misma actividad pero se planificará enviar el mensaje previo a que los tripulantes suban al barco.</p>
--	--	---	---

**Tabla 19.** Campaña 2 comunicación interna

### Problema 3

Según los resultados obtenidos en la auditoría, los colaboradores desconocen el correcto uso de las herramientas de comunicación de correo electrónico, llamadas telefónicas y reuniones departamentales. Además desconocen los instrumentos que aportan a su uso más eficiente. El total de encuestados escogieron como principales herramientas al correo electrónico con 31% y vía telefónica con 24% cada una. A pesar de esto, el 32% de los colaboradores no conoce el directorio de extensiones y de correos electrónicos y 60% de los empleados desconoce los grupos de correos. Así mismo de manera cualitativa se evidenció que no existe un record de reuniones.

### NOMBRE CAMPAÑA 3: Mejorando la comunicación en el Barco Kleintours

Objetivo específico: Promover en un 20% el uso correcto de las herramientas de comunicación como el correo electrónico, las llamadas telefónicas y las reuniones

departamentales además de mejorar la implementación en un 30% de los instrumentos que pueden aportar a la eficacia de las herramientas de comunicación.			
Público: Colaboradores tierra (Oficina Quito)			
Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica
<b>Expectativa</b>	Crear expectativa en los colaboradores sobre la manera de comunicarse dentro del “Barco Kleintours”	¿Cómo te comunicas? Aprendamos juntos, Desayuno corporativo lugar y fecha.	- <b>En las oficinas:</b> En el lugar de trabajo de cada empleado se colocará una nota con el mensaje de expectativa amarada a los teléfonos.
<b>Informativa</b>	Comunicar y especificar los lineamientos del uso del correo electrónico, las llamadas telefónicas y reuniones departamentales. Además se realizará una explicación de los documentos que aportan a estas herramientas. Todo mediante un evento innovador y fuera de la rutina.	- Explicación de los tips de uso de las herramientas. (Manuales) - Presentación de carpeta	- <b>En las oficinas:</b> Se realizará un desayuno de trabajo con todos los empleados en donde se les explicará los tips para mejorar el uso de las herramientas de comunicación además de introducir a todos los colaboradores las carpetas que tendrá cada departamento y que contienen los documentos que aportan a una mejor comunicación.
<b>Recordación</b>	Establecer una guía sencilla acerca de las herramienta y los	- Recuerda es deber de todos la buena comunicación	- En el desayuno se hará entrega de la carpeta que estará ubicada en cada

	documentos necesarios para ellas.		departamento al alcance de todos los colaboradores. La carpeta contiene los diferentes documentos necesarios que aportan la comunicación. - Para reforzar los tips se enviará mails mensuales a los colaboradores recordando los tipos de cada herramienta. Además se propone entregar a todos los empleados un folletos con los diferentes Tips.
--	-----------------------------------	--	--

**Tabla 20.** Campaña 3 comunicación interna

#### **Problema 4**

La auditoría evidenció que la sintonía entre departamentos es deficiente y que la información de procesos no se encuentra centralizada. Los empleados de forma cualitativa afirmaron que la comunicación se tergiversa, porque el envío de información es muy personalizado lo que produce que se estanque en los individuos y no pase a todo el departamento. Además no se conoce a los encargados de las diferentes actividades en otros departamentos, por lo tanto la información se demora en llegar a la persona indicada.

#### **NOMBRE CAMPAÑA 4: Naveguemos todos juntos!**

Objetivo específico: Promover una comunicación más fluida entre departamentos y centralizar la comunicación de procesos para que todos los colaboradores conozcan el trabajo en aspectos generales de los departamentos.

Público: Colaboradores oficina Quito			
Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica
<b>Expectativa</b>	- Despertar curiosidad en los colaboradores sobre los nuevos mecanismos para la comunicación horizontal	- <b>Mensaje#1:</b> ¿Tienes dudas de las tareas de otros colaboradores?, Pronto las resolverás!	- Tela sublimada cubrirá el lugar donde se ubicará el organigrama con un arte de una persona pensando como armar un tangram.
	- Despertar curiosidad sobre el concepto del tangram.	- <b>Mensaje#2:</b> Diferentes figuras.. las mismas piezas	- Colocación de vinil adhesivo distintivo en cada departamento con una figura realizada con tangram que represente cada departamento con el mensaje #2 en la parte superior.
<b>Informativa</b>	- Entregar una estrategia útil para conocer la estructura de la empresa.	- <b>Mensaje#1:</b> Organigrama  - <b>Mensaje#2:</b> Naveguemos juntos!  Conoce el labor de la	- Creación del organigrama con un pequeño detalle de los trabajos que se

	<p>- Incentivar el trabajo en equipo mediante el concepto de la habilidad del tangram de mutar en diferentes figuras, acentuando la importancia de la construcción del barco.</p>	<p>empresa y de tu compañeros de trabajo.</p> <p><b>-Mensaje #3:</b> No conoces de alguna terea en específica y necesitas comunicarte con él?</p> <p>Tranquilo/a, tenemos una nueva herramienta que te aclara esas inquietudes no dudes en usarla. Acude a ella, se encuentra en (descripción de su ubicación. )</p>	<p>realizan cada grupo de personas o individuos</p> <p>- Publicarlo en un lugar visible de la oficina Quito para que todos puedan acudir a él cuándo necesiten.</p> <p>El mensaje #2 va colocado en la parte superior del organigrama.</p> <p>- Enviar mail con mensaje #3</p>
		<p><b>-Mensaje#3:</b> Todos somos diferentes pero estamos compuestos de las mismas piezas.</p> <p>Trabajemos juntos por construir el “Barco Kleintours”</p>	<p>- Colocar alado de la figura distintiva de cada departamento la figura del barco con el mensaje #3 en la parte superior.</p> <p>-Enviar vía mail a todos los empleados el mensaje #3</p>

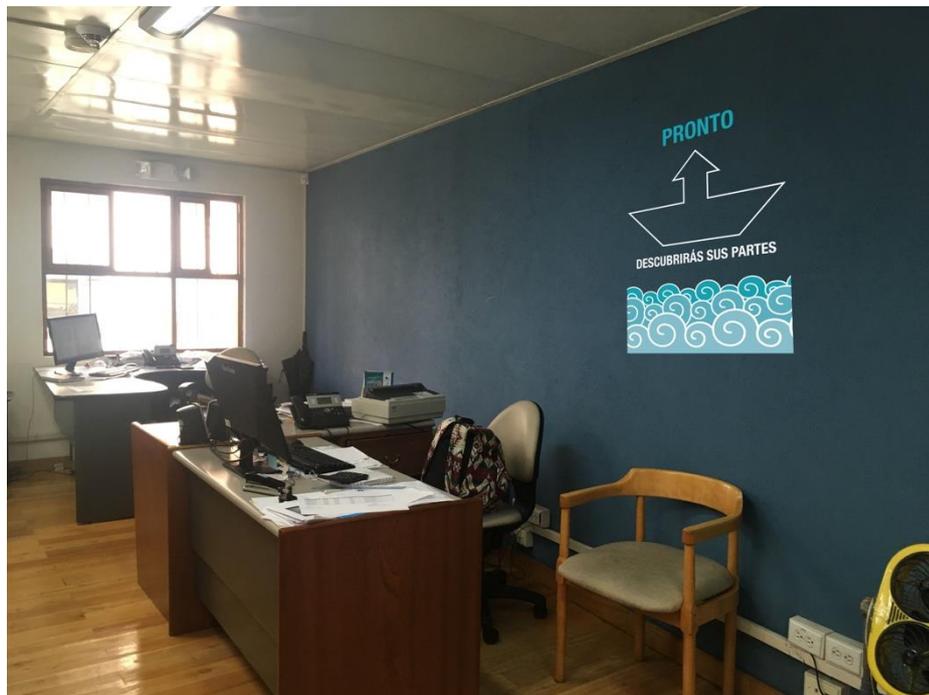
<b>Recordación</b>	- Aludir la integración con mensajes permanentes	- <b>Mensaje #1:</b> No conoces quién se encarga de alguna terea en específica y necesitas comunicarte con él	- Daglers en las computadoras de todos los colaboradores que contenga el mensaje #1
	- Recordar permanentemente a los colaboradores sobre la nueva herramienta.	<b>RECUERDA</b> tenemos una nueva herramienta que te ayudará!	- De fondo de pantalla en las computadoras de todos los empleados el arte de la figura distintiva de cada departamento junto con el barco y el mensaje #2 -Mantener afiche de fase informativa para reforzar la recordación.

**Tabla 21.** Campaña 4 comunicación interna

## Guía de artes

### Campaña 1: Comprendiendo el Barco Kleintours

- Expectativa



- Informativa

## Nuestra esencia



**SI NO ESTÁN TODAS LAS PARTES,  
SE PIERDE EL SENTIDO**



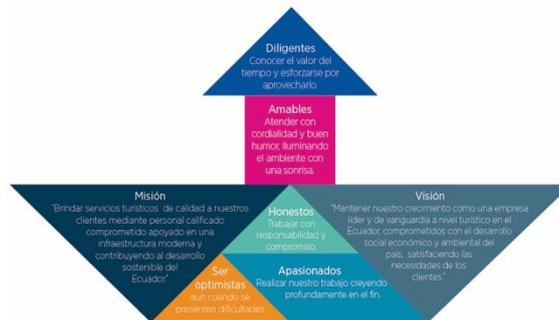
## Nuestra esencia



**SI NO ESTÁN TODAS LAS PARTES,  
SE PIERDE EL SENTIDO**

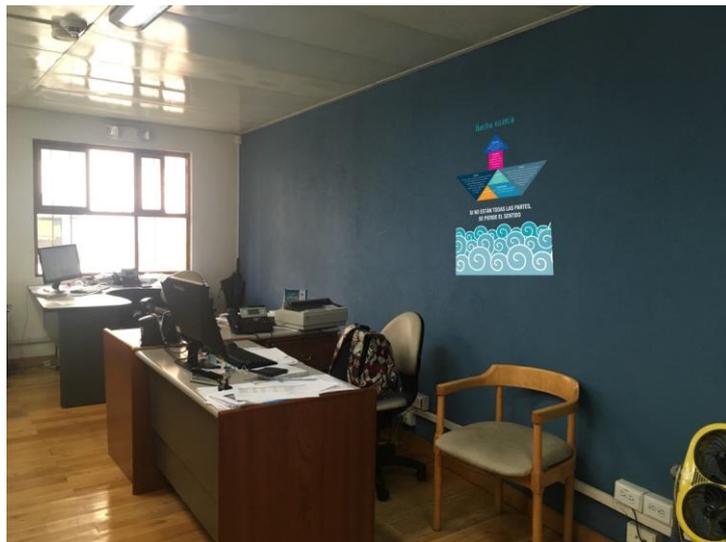
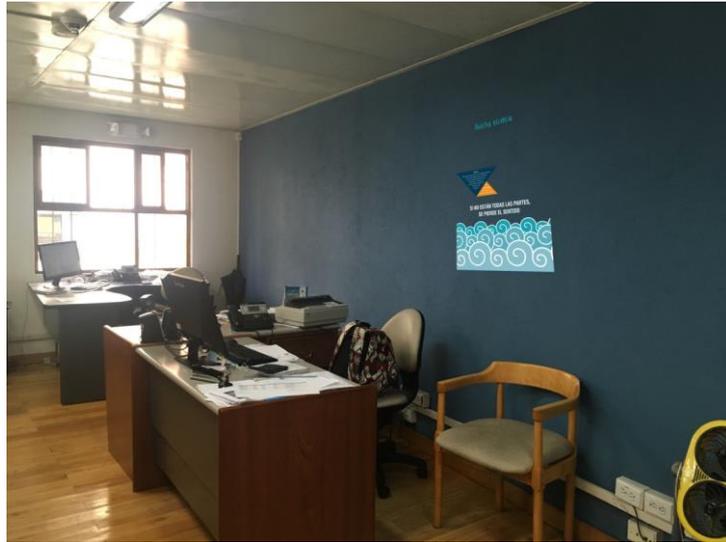


## Nuestra esencia



**SI NO ESTÁN TODAS LAS PARTES,  
SE PIERDE EL SENTIDO**





KT RRHH <discover@kleintours.com.ec> to me 4:32 PM (1 hour ago)

Nuestra esencia Turn off for: Spanish x

**Diagnóstico**  
Conocer el estado actual de la organización y establecer los objetivos.

**Analisis**  
Analizar el entorno interno y externo de la organización y establecer los objetivos.

**Misión**  
Definir el propósito de la organización y establecer los objetivos.

**Visión**  
Definir el futuro deseado de la organización y establecer los objetivos.

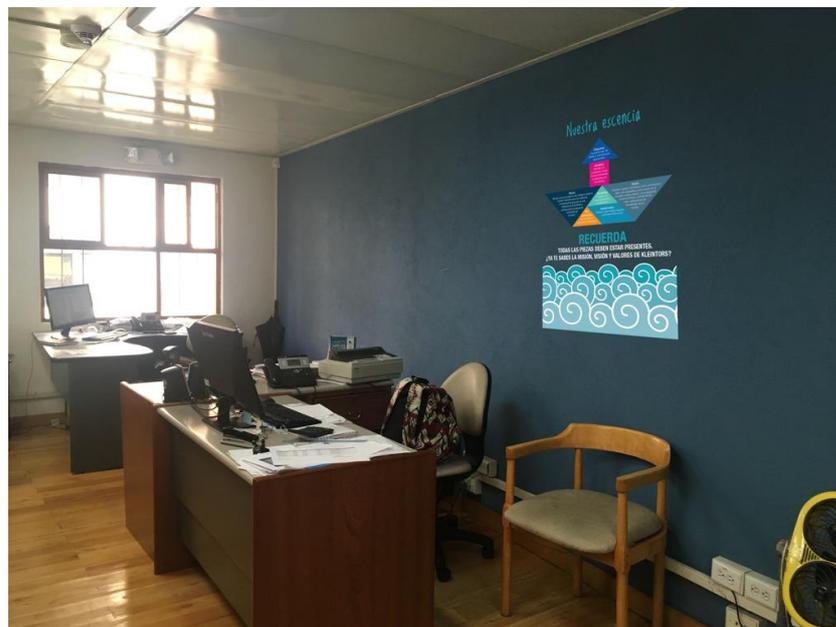
**Objetivos**  
Definir los resultados que se esperan lograr en un periodo de tiempo determinado.

**Acciones**  
Definir las actividades que se deben realizar para lograr los objetivos.

SI NO ESTÁN TODAS LAS PARTES,  
SE PIERDE EL SENTIDO

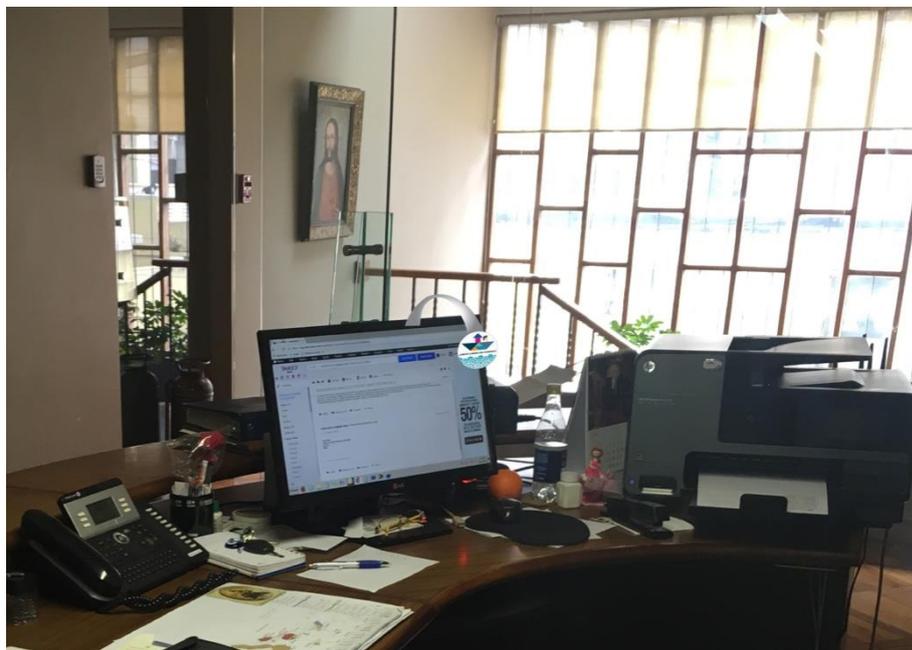


- Recordación

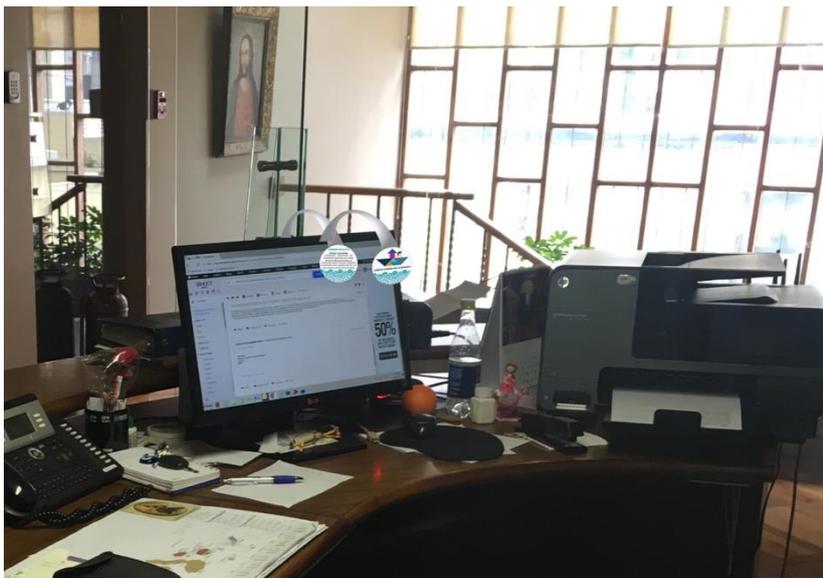


## Campaña 2: Naveguemos con calidad

- Expectativa



- Informativa



- Recordación

(Mensajes de texto a los colaboradores)

### Campaña 3: Mejorando la comunicación en el Barco Kleintours

- Expectativa

¿Cómo te comunicas?  
Aprendamos juntos a hacerlo  
correctamente  
en un desayuno corporativo

Lugar: ...  
fecha: ...  
Hora: ..



- Informativa

(Desayuno corporativo, Manuales, Carpeta Departamental)

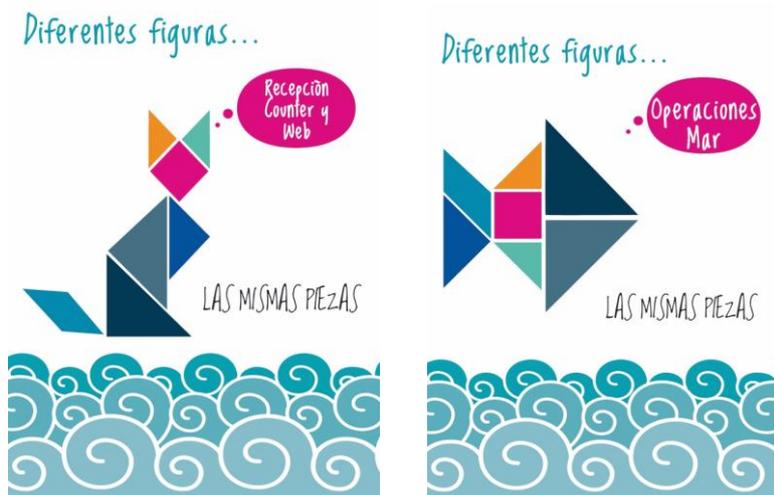
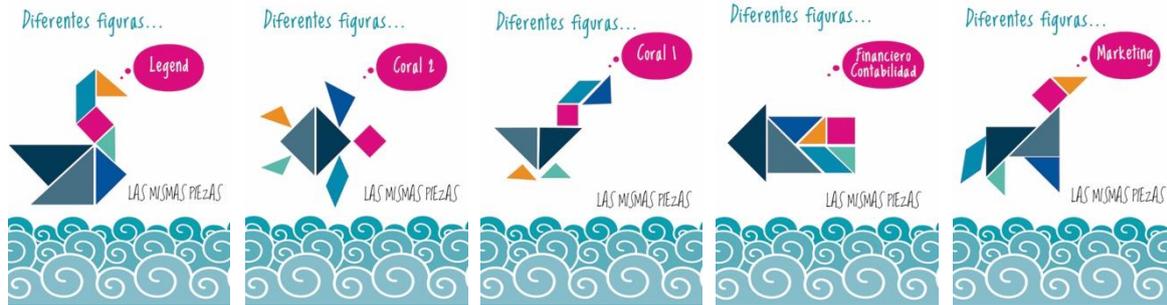
- Recordación (Tips)

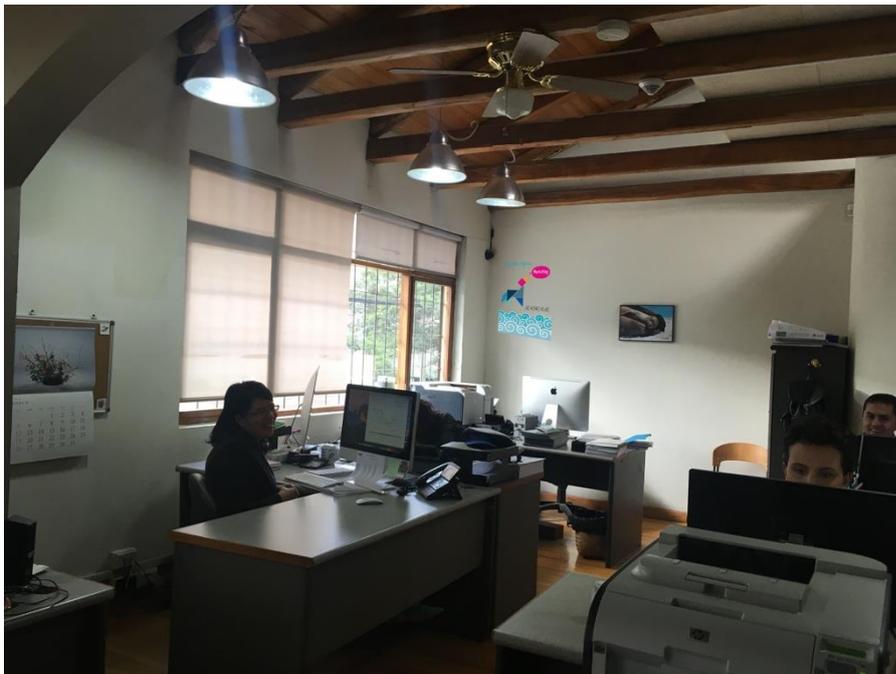
#### **Campaña 4: Naveguemos todos juntos!**

- Expectativa Sub-campaña 1

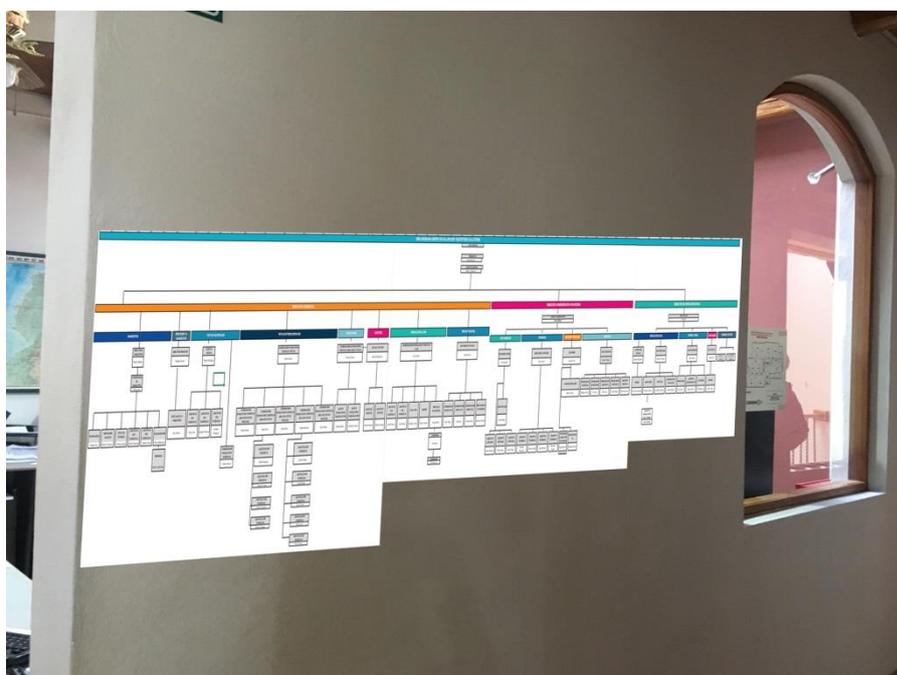


• Expectativa Sub-campaña 2

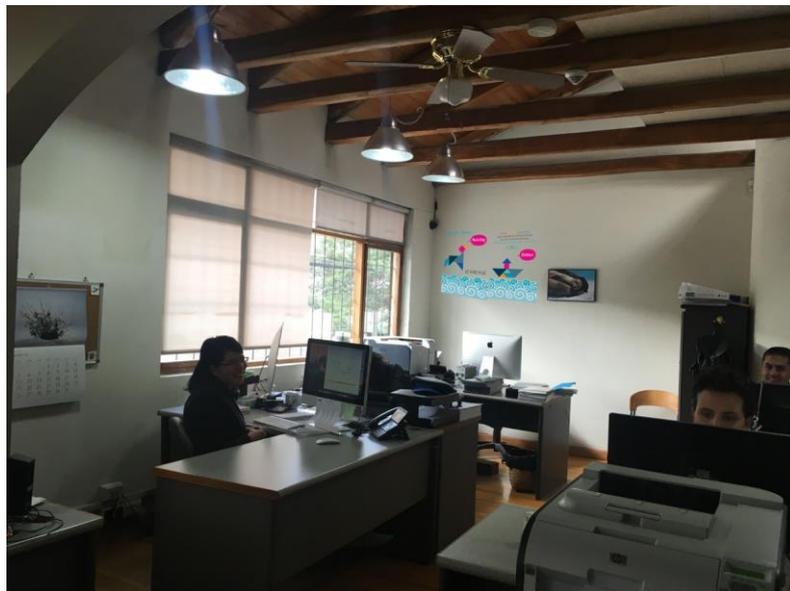




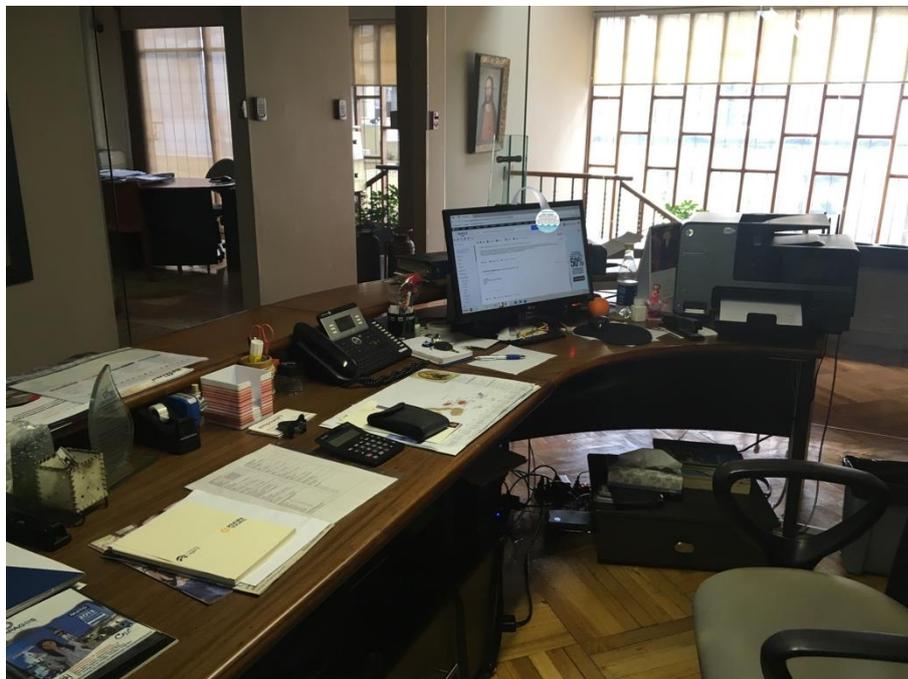
- Informativa Sub-campaña 1



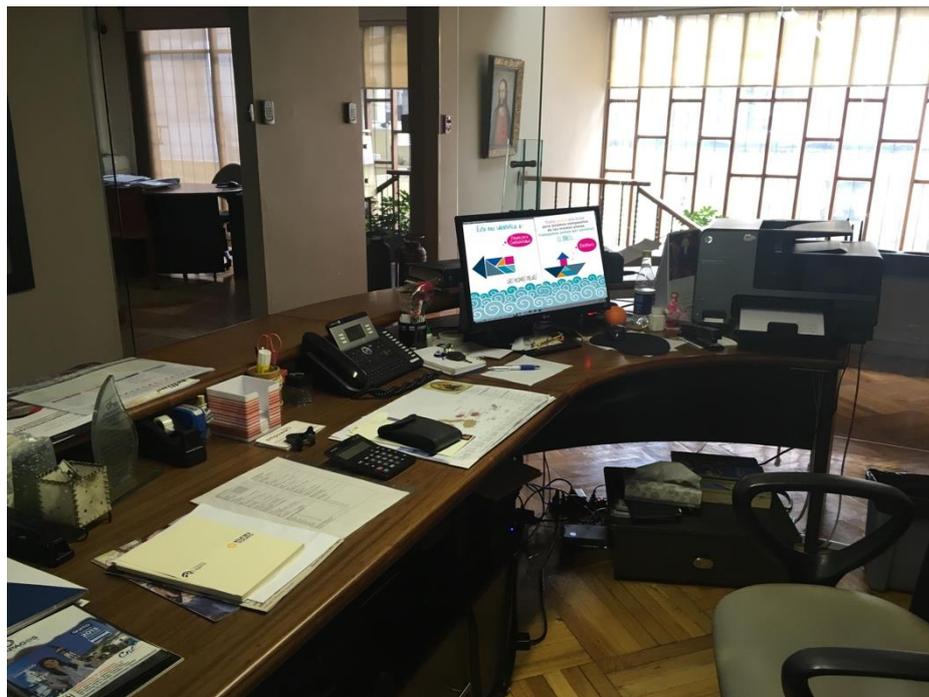
- Informativa Sub-campaña 2



- Recordación Sub-campaña 1



- Recordación Sub-campaña 2



## Presupuesto

Campaña	Materiales	Cantidad	Precio unitario	Precio total
<b>CAMPAÑA 1: Comprendiendo el Barco Kleintours</b>	Viniles adhesivos	50	\$4.00	\$200.00
<b>CAMPAÑA 2: Naveguemos con calidad</b>	Daglers	150	\$1.00	\$150.00
	Servicio mensajes de texto	2	\$50.00	\$100.00
	Premios	12	\$7	\$84.00
<b>CAMPAÑA 3: Mejorando la comunicación en el Barco Kleintours</b>	Notas en telefonos	60	\$0.50	\$30.00
	Folletos recordatorios	60	\$0.75	\$45.00
	Carpetas	14	\$3.00	\$42.00
	Desayuno	60	\$10.00	\$600.00
<b>CAMPAÑA 4: Naveguemos todos juntos!</b>	Tela sublimada	1	\$30.00	\$30.00
	Impresión organigrama	1	\$12.00	\$12.00
	Vinil adhesivo	56	\$4.00	\$224.00
	Daglers	60	\$1.00	\$60.00
<b>Gastos varios</b>	Diseño de artes	10	\$40.00	\$400.00
	Costo de agencia	1	\$396.00	\$396.00
	Imprevistos	1	\$85.00	\$85.00
<b>TOTAL</b>				<b>\$2,458.00</b>

**Tabla 22.** Presupuesto campaña interna



		JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO			
		L	M	M	J	L	M	M	J	L	M	M	J	L	M	M	J	L	M	M	J	L	M	M	J	L	M	M	J	L	M	M	J	L	M	M	J	L	M	M	J	L	M	M	J	L	M	M	J
FASE	ACTIVIDAD																																																
Expectativa	Colocación de Daglers y afiche en carteleras																																																
	Colocación de segundos Daglers y afiche en barcos																																																
Recordación	Actividad almuerzo en barcos 1																																																
	Actividad almuerzo en barcos 2																																																
	Envío de mensaje de texto 1																																																
	Envío de mensaje de texto 2																																																
	Entregar de premios																																																
	Mantener artes																																																
CAMPAÑA: Mejorando la comunicación en el Barco Kleintours																																																	
Expectativa	Colocación de notas en teléfonos																																																
Informativa	Desayuno (POR DEPARTAMENTOS)																																																
	Entrega carpetas																																																
Recordación	Envío de emails recordatorios																																																
CAMPAÑA: Naveguemos todos juntos!																																																	
Expectativa	Colocación de tela sublimada																																																
	Colocación de vinil adhesivo 1																																																
	Revelación de organigrama																																																
Informativa	Envío de e-mail																																																
	Colocación de vinil adhesivo 2																																																
Recordación	Colocación de daglers																																																
	Publicación fondos de pantalla																																																
	Mantener artes																																																

**Tabla 23.** Cronograma campañas internas

## **Conclusión**

A partir de la auditoría de comunicación se han evidenciado varios problemas de comunicación existentes al interior de Klientours. A partir de los mismos escogieron los 4 problemas más relevantes para desarrollar campañas que se enfoquen en cada uno de estos aspectos de una manera creativa transmitiendo soluciones y herramientas a los públicos objetivos. Los temas tratados en las campañas fueron identidad cultural, canal horizontal, estructura departamental y trabajo en equipo.

## **Recomendaciones**

- Es necesario trabajar en construir un clima laboral más fuerte que incentive el trabajo en equipo.
- Se ha puesto cierto énfasis en la creación de estructuras para un posterior trabajo en la mejora de procesos.
- Se recomienda tener en cuenta a las 4 campañas de comunicación propuestas e implementarlas de acuerdo a un cronograma establecido, para que de esta manera se puedan cumplir con los objetivos propuestos y fomentar una comunicación integral dentro de la organización.
- A los altos mandos se recomienda tener en cuenta los manuales de las herramientas para comunicarles correctamente.
- Se recomienda además analizar la creación de un equipo de comunicación o aumentar el personal de recursos humanos para que se puedan encargar de mejor manera del clima laboral y de la comunicación interna.

# **PROPUESTA DE CAMPAÑAS EXTERNAS PARA EL GRUPO GO-GALÁPAGOS, GALATOURS Y KLEINTOURS**

## **Introducción**

Una vez realizada la auditoría de comunicación y el planteamiento de las campañas de comunicación interna, es importante también enfocarnos en los públicos externos del grupo GoGalpagos Galatours, Kleintours. Para ello, se expondrán cinco campañas de comunicación externa basadas en 5 públicos previamente escogidos. Aquí vale la pena recalcar que el objetivo de estas campañas no es comercial. Más bien se trabaja con un énfasis institucional que fortalezca a la empresa como tal. Por medio de reuniones con los departamentos de ventas y marketing se ha realizado un análisis cualitativo sobre la situación con cada uno de los públicos y en base a la información recopilada se plantea una campaña por público. Cada campaña estará basada en un concepto general y contará con un objetivo específico y estará dividido en etapas. Además se desarrollará mensajes y tácticas a utilizarse a partir de una estrategia.

GoGalápagos es una compañía ecuatoriana de turismo que consta de tres ramas comerciales Kleintours, Galatours y GoGalapagos. No obstante, el mayor problema actualmente a nivel externo es la transición que se realizó del nombre Kleintours a GoGalapagos by Kleintours. De esta manera, las campañas buscan fortalecer institucionalmente a GoGalapagos buscando mantener los niveles de confianza y reputación ya construidos por Kleintours.

## Mapa de públicos

PÚBLICO	SUB-PÚBLICO	MODO DE RELACIÓN Y METODOS DE COMUNICACIÓN
<b>Comunidad la Magdalena</b>	-----	La empresa realiza con esta comunidad su acción de responsabilidad social entregando capacitaciones, mejorando sus instalaciones y ofreciéndoles oportunidades de desarrollo para turismo comunitario. Su comunicación es directa con la encargada del proyecto.
<b>Medios de comunicación internacionales</b>	Medios dirigidos a agencias o tour operadores	Debido a que la mayoría de los clientes de la empresa son internacionales, los medios para persuadirlos son de este tipo. Estos juegan un papel importante a la hora de hacer conocer a la empresa internacionalmente y crear vínculos con los clientes. Su comunicación se realiza en ferias, vía mail y telefónica.
	Medios dirigidos a clientes directos	
<b>Tour-operadores</b>	Activos	Son uno de los más importantes clientes para la empresa ya que ellos además de ser el contacto con agencias de viajes, ellos invierten en la publicación y promoción de la empresa y sus servicios. (Compradores mayoristas) Su comunicación se realiza en ferias, agendando citas, vía mail y telefónica.
	Pasivos	
	Potenciales	
<b>Agencias de viajes</b>	-----	Son un grupo de clientes que realizan la venta de los servicios de la empresa a los consumidores finales. (Intermediarios directos).

<b>Clientes directos</b>	-----	Son los consumidores finales que se acercan directamente a la empresa por vía telefónica o vía página web.
--------------------------	-------	--

**Tabla 25.** Mapa de públicos externos

### Temática-concepto

Debido a que GoGalápagos es una empresa que entrega paquetes turísticos hacia el Ecuador continental y galápagos, definí una temática general que se basa vivir o difundir la “Experiencia Go-Galápagos”

### Objetivo general

Crear y detallar 5 campañas comunicacionales externas como soluciones a los problemas detectados en cinco públicos estratégicos. Se pretende desarrollar y mejorar la comunicación con tres tipos de clientes los tour operadores, los clientes directos y las agencia de viajes manteniendo y creando relaciones duraderas. Además se busca brindar estrategias que potencien el relacionamiento con los medios y la comunidad de la Magdalena.

### Descripción de campañas

#### Campaña 1

<b>Público:</b> Comunidad la Magdalena	<b>Oportunidad de mejora:</b> No se ha logrado crear una comunicación eficiente que permita a la comunidad comprender que el trabajo de la empresa no pretende ser permanente. Go-Galápagos busca comunicar que dentro de la comunidad se debe crear un crecimiento sostenible que les permita sobrevivir por si solos.
<b>Nombre de la campaña: “Yo soy comunidad Magdalena”</b>	

<b>Objetivo específico:</b> Comunicar dentro de la comunidad el concepto de sostenibilidad del proyecto y el sentido de independencia de la comunidad frente a Go-Galapagos by Kleintours.			
Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica
<b>Expectativa</b>	Recordar a la comunidad los exitosos cambios que se han logrado allí y así crear curiosidad sobre la campaña.	- Todos hemos aportado a que esto suceda. ¿Qué vas hacer para que perdure?	- En un lugar visible (muro) de la comunidad (casa comunal) se colocará una pancarta que cubrirá un muro. La pancarta mostrará una fotografía de cómo era la comunidad antes de Kleintours y otra de como está ahora. Debajo dirá, “Todos hemos aportado a que esto suceda. ¿Qué vamos hacer para que perdure?”
<b>Informativa</b>	- Establecer acciones atractivas para el público de fidelización y compromiso hacia el proyecto	- <b>Mensaje #1:</b> Kleintours colaboró con la comunidad a cumplir metas. Nos acercamos a una nueva etapa y hora depende de la comunidad que todo esto perdure. (Discurso completo) - <b>Mensaje #1:</b> Yo soy mi comunidad Magdalena	- Se convocará una evento comunitaria llamado “Yo soy comunidad Magdalena” en donde se explicará a la comunidad la fase en la que se encuentra el proyecto de Kleintours. Se aclara a la comunidad que el proyecto no es permanente y se difunde el <b>mensajes#1</b> por medio de un discurso. El evento ofrecerá comida tipo

		<p>- <b>Mensaje#2:</b> ¿Qué puedo hacer yo para que el proyecto perdure?</p>	<p>picaditas para los asistentes además de un show artístico.</p> <p>- Durante el evento, se aplicará una acción de BTL en donde después del discurso se revelará el mural bajo la lona de la fase anterior. El mural de compromiso “Yo soy comunidad Magdalena” tendrá un marco artístico y en medio un espacio en blanco. Allí los asistentes serán impulsados responder las pregunta: “¿Qué puedo hacer yo para que el proyecto perdure?”, mediante la escritura de un compromiso en el mural. El mural pretende ser un mecanismo de compromiso de la comunidad hacia el proyecto desarrollado junto con Go-Galapagos by Kleintours.</p>
<b>Recordación</b>	- Mantener presente en los públicos los compromisos que adquirieron	- Recopilación de compromisos	- El mecanismo de recordación es mantener la exposición del mural para que la comunidad

			tenga presente sus compromisos.
--	--	--	---------------------------------

**Tabla 26.** Campaña 1 comunicación externa

## Campaña 2

<b>Público:</b> Medios de comunicación internacionales *Se dirigirá la campaña específicamente a los corresponsales ecuatorianos de los medios internacionales y agencias de noticias		<b>Oportunidad de mejora:</b> Existe ya una estrategia de comunicación y contacto con este público pero se pretende potenciar el alcance en medios internacionales con corresponsales nacionales.	
<b>Nombre de la campaña: Vive la experiencia Go-Galápagos</b>			
<b>Objetivo específico:</b> Crear mecanismos de acercamiento y fidelización con los medios internacionales para potenciar la presencia mediática en diferentes países.			
Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica
<b>Expectativa</b>	- Contactar a los corresponsales en Ecuador o Latinoamérica de los medios internacionales y enviar mensajes que despierten curiosidad de la marca.	- Galápagos te espera, pronto recibirás una gran sorpresa	- Enviar un una tortuga a los corresponsales de la guía de medios con el mensaje “Galápagos te espera, pronto recibirás una gran sorpresa”.
<b>Informativa</b>	- Contactar a los corresponsales y demás	- Viaje de prensa	- Organizar viaje de prensa con

	contactos y ofrecer la experiencias Go-Galápagos para lograr fidelización.		corresponsales y periodistas de agencias de noticias y medios internacionales. En este viaje ellos podrán conocer los diferentes servicios que ofrece Go-Galápagos. - Medios Potenciales: CNN, Agencia EFE, Reuters, BBC Mundo.
<b>Recordación</b>	- Establecer acciones de relaciones públicas de seguimiento de medios para concretar alianzas y free-press.	- Estimado_____ Fue un placer conocerte, esperamos que tu experiencia haya sido inolvidable. Te enviamos algunos recuerdos y te agradecemos tu labor por potencializar la experiencia Go-Galápagos	- Enviar correos electrónicos personalizados a los asistentes de viaje de prensa. El correo contendrá fotografías de los invitados durante el viaje junto con un arte que contiene el mensaje de esta fase. (Arte tipo postal) - Realizar llamadas de seguimiento.

**Tabla 27.** Campaña 2 comunicación externa

### Campaña 3

<b>Público:</b> Tour operadores	<b>Oportunidad de mejora:</b> Existe ya una estrategia de contacto, acercamiento y desarrollo de relaciones con este público. No obstante, es necesario potenciar el número de tour operadores además de crear relaciones de fidelidad con los clientes activos.		
<b>Nombre de la campaña:</b> La mejor experiencia la entrega Go-Galápagos			
<b>Objetivo específico:</b> Convencer a más cantidad de tour operadores a asistir a los stands de las diferentes ferias. *Debido a las particularidades de este público, la campaña no consta de las fases de expectativa, informativa y recordación. No obstante, si existen etapas de contacto, seguimiento y mantenimiento de posicionamiento.			
Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica
<b>Contacto</b> (Sub-público: potenciales)	Utilizar una herramienta tecnológica que informe a los agentes de los tour operadores de la existencia del stand de GoGalapagos, para una posterior coordinación de citas.	<b>- Mensaje#1:</b> We offer the best of the Galapagos Islands and Ecuador. It is our home and we know it from head to toe. Trust us! <b>- Mensaje#2:</b> Let´s arrange an appointment! <b>- Mensaje#3:</b> Go-Galapagos is experience, quality and magic. We are Ecuador, we are Galápagos.	- Enviar señales por medio de iBeacons situados alrededor de la feria. Estos instrumentos, no funcionan con internet, solamente con bluetooth y envían información a los teléfonos que se encuentran cerca de ellos, sin obtener ninguna información de los usuarios.

			-La táctica se basa en crear alertas que comuniquen la existencia del stand GoGalapagos e incentive la coordinación de una cita.
<b>Recordación</b> (Sub-público: potenciales)	- Entregar un presente a los tour-operadores con los que se tuvieron las citas para que logran permanencia de la marca en sus mentes.	<b>- Mensaje#1:</b> Let's keep in touch!	- Se entregarán recuerdos a los agentes con los se concretaron citas. El recuerdo será un paquete de post-it, que contará con dos impresiones en sus hojas. La primera "Let's keep in touch!" con el logo de la empresa y la segunda son diferentes impresiones en cada hoja que forman un flipping book. - Se pretende que se entregue este presente junto con la tarjeta del sales manager.

<p><b>Mantenimiento de posicionamiento</b> (Sub-público: activos y pasivos)</p>	<p>- Crear una comunicación continua que cree fidelización a la marca y que la mantenga como top-of-mind</p>	<p>- <b>Mensaje#1:</b> Hi there! Go-Galapagos wish you a great start of the month and here is a curious fact of one of our destinations  - <b>Mensaje#2:</b> dato curioso  - <b>Mensaje #3:</b> Remember, We offer the best of Galapagos Islands and Ecuador because It is our home and we know it from head to toe. Trust on us!</p>	<p>- Enviar mensualmente un newsletter con datos sobre la marca, pero siempre entregando información interesante o buenos deseos.</p>
---	--	---	---

**Tabla 28.** Campaña 3 comunicación externa

#### Campaña 4

<p><b>Público:</b> Agencias de viajes</p>	<p><b>Oportunidad de mejora:</b> Es necesario recuperar el número de agencias de viajes que fueron potenciales para Kleintours.</p>		
<p><b>Nombre de la campaña:</b> Conoce la experiencia GoGalápagos</p>			
<p><b>Objetivo específico:</b> Mantener la credibilidad lograda con Kleintours para concretar posicionamiento de GoGalápagos en las agencias de viaje.  *Debido a las particularidades de este público, la campaña no consta de las fases de expectativa, informativa y recordación. No obstante, si existen las etapas de contacto y seguimiento.</p>			
<p><b>Etapas</b></p>	<p><b>Estrategia</b></p>	<p><b>Mensaje</b></p>	<p><b>Táctica</b></p>

<b>Contacto</b>	- Construir y distribuir un documento comercial pero que posicione a la marca institucionalmente.	- <b>Mensaje#1:</b> Creemos en la renovación pero nos apoyamos en nuestra experiencia. - <b>Mensaje#2:</b> Fragmento histórico de cambio y misión de la empresa	- Distribuir a las agencias de viajes potenciales un folleto llamado “Conócenos” o “Meet us”. Este resumirá los servicios de Go-Galápagos pero además entregará información relevante de la marca. - Entregar además el regalo corporativo antes mencionado para el público anterior (paquete de post-it)
<b>Seguimiento</b>	- Realizar un proceso de seguimiento personalizado	- <b>Mensaje#2:</b> Llamada telefónica	- Hacer un proceso de seguimiento mediante vía telefónica, para asegurarse del recibimiento del folleto y del regalo corporativo

**Tabla 29.** Campaña 4 comunicación externa

### Campaña 5

<b>Público:</b> Pasajeros directos. *El público específico son millennials Norte/americanos.	<b>Oportunidad de mejora:</b> Mediante los medios digitales y la página web es necesario incrementar el número de contactos directos con la marca.
<b>Nombre de la campaña: Difundiendo la experiencia GoGalapagos</b>	

**Objetivo específico:** Posicionar a Go-Galápagos en un top of mind en potenciales turistas hacia Ecuador y Galápagos, para así incrementar las visitas y compras web.

\*Debido a las particularidades de este público, la campaña no consta de las fases de expectativa, informativa y recordación. No obstante, si se maneja mensajes informativos continuos que buscan crear una marca presente en la mente de potenciales turistas que busquen contacto directo con Go-Galápagos.

Etapa	Estrategia	Mensaje	Táctica
<b>Informativa</b>	Utilizar influencers y alianzas estratégicas digitales que direccionen a potenciales millenials a la página web	- Variará de los medios digitales (guía de medios digitales)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear alianzas estratégicas y cyber PR con prescriptores internacionales de compañías como Insider, Natgeo y Buzfeed travel, además de influencers de turismo y viajes.</li> <li>- Se buscará acuerdos CPA (Costo por venta/acción) ofreciendo a estos prescriptores “La experiencia Go-Galpagos” para que durante este viaje ellos realicen videos resumiendo su experiencia.</li> <li>- En la publicación de estos videos o fotografías estará el link hacia la página web de Galápagos y las fan pages o influencers recibirán una comisión por las compras realizadas partir del compras direccionadas desde su publicación.</li> </ul>

**Tabla 30.** Campaña 5 comunicación externa

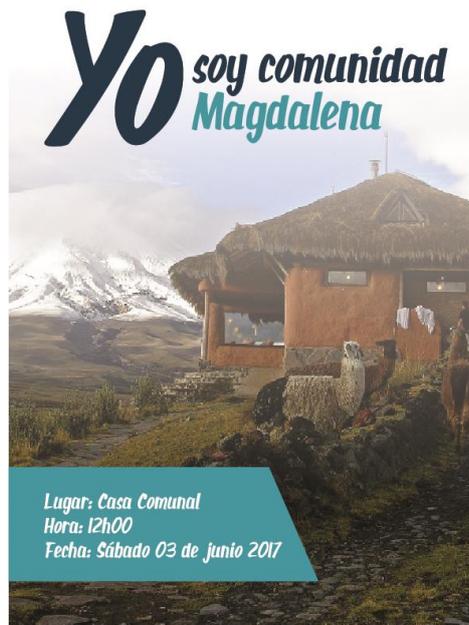
## Piezas comunicacionales– Guía

### Campaña 1

- Expectativa



- Informativa



### *Discurso*

Queridos amigos, ha sido hermoso compartir este viaje de crecimiento juntos. He visto el trabajo duro de cada uno de ustedes y tanto GoGalapagos como yo hemos aprendido muchos valores de esta comunidad. Kleintours colaboró con la comunidad en el cumplimiento de varias metas pero lo que ven aquí es el reflejo de su trabajo. Nos acercamos a una nueva etapa y ahora depende de todos ustedes que esto perdure. Son una comunidad luchadora, entregada y estamos seguros que esas cualidades serán las que les permitan mantener y mejorar la comunidad.

Este evento lo hemos realizado primero para poder compartir juntos y después para presentarles este mural que reflejará sus compromisos hacia la comunidad. Lo maravilloso de este mural es

que todos ustedes podrán participar en la terminación del mural plasmando su compromiso. De esta manera les invitamos a que tomen pintura plasmen su mano en el mural y respondan a la pregunta ¿Qué puedo hacer yo para que el proyecto perdure?

- Recordación

(Mural con compromisos)

## Campaña 2

- Expectativa



- Informativa

*Viaje de presa*

- Recordación



COMPOSE

Experiencia Go-Galápagos Inbox x

10:40 PM (0 minutes ago) ☆

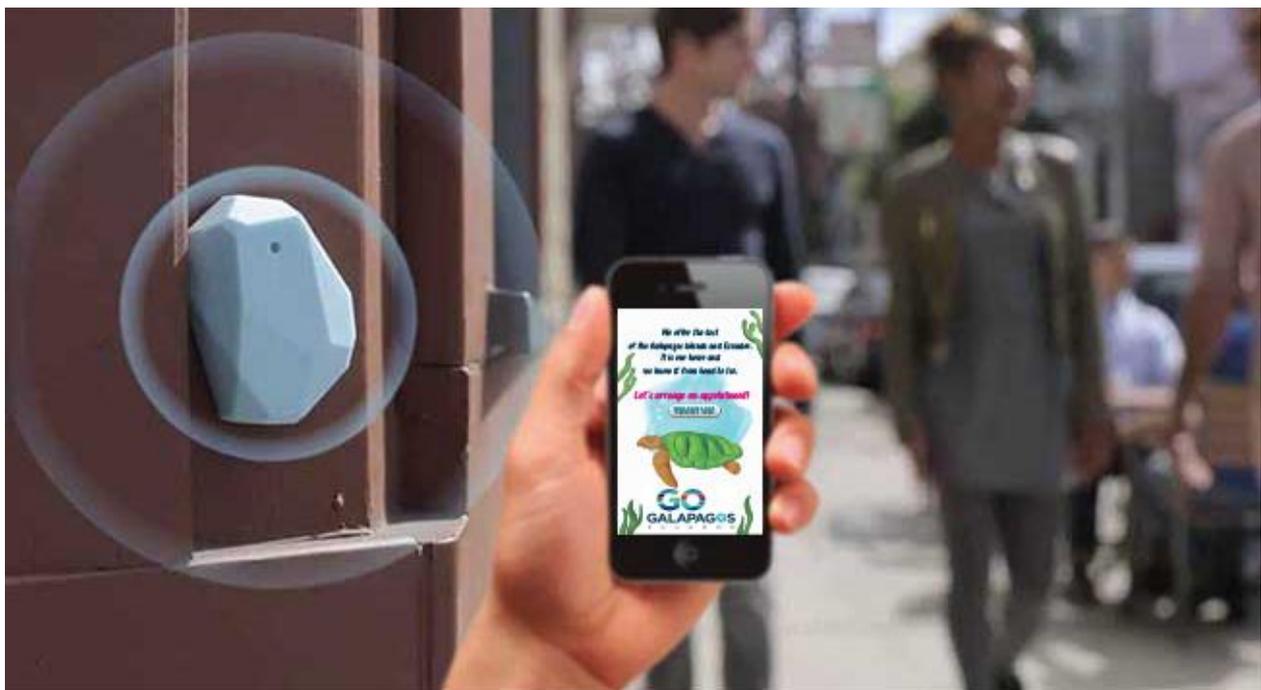
GoGalápagos GoGalápagos@gogalapagos

PARA: FERNANDO ARROYO

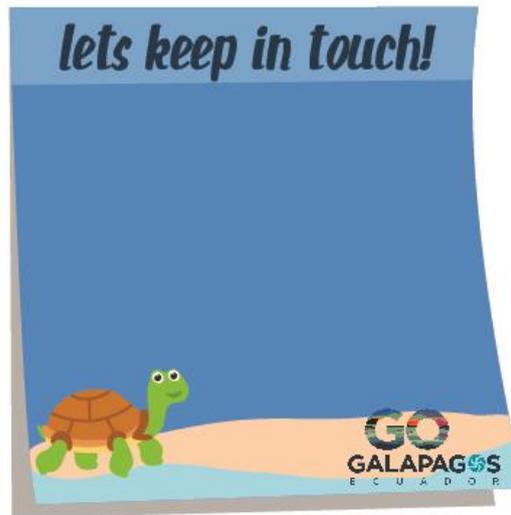
DE: GO-GALÁPAGOS

### Campaña 3

- Contacto



- Recordación



- Mantenimiento de posicionamiento



*Hi there!*

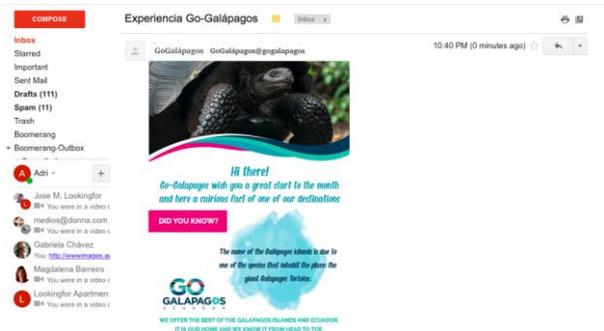
*Go-Galapagos wish you a great start to the month and here a curious fact of one of our destinations*

**DID YOU KNOW?**

*The name of the Galápagos islands is due to one of the species that inhabit the place: the giant Galapagos Tortoise.*

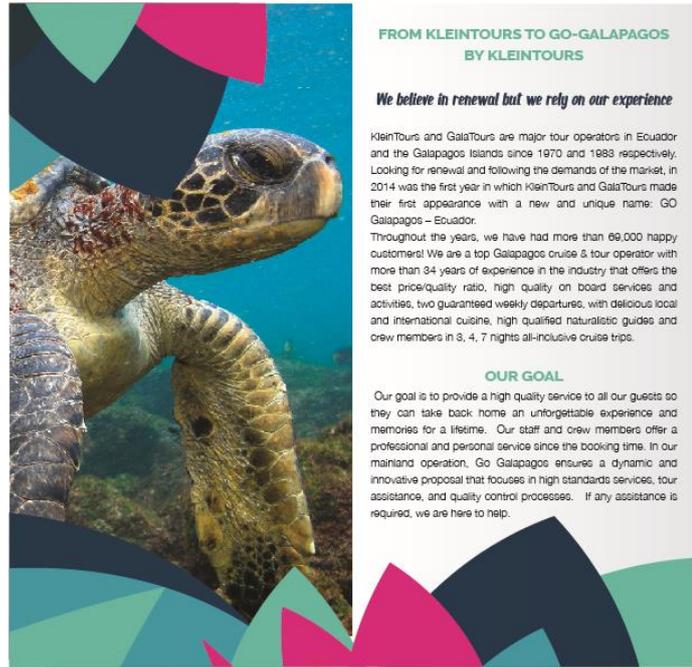


**WE OFFER THE BEST OF THE GALAPAGOS ISLANDS AND ECUADOR.  
IT IS OUR HOME AND WE KNOW IT FROM HEAD TO TOE.**



## Campaña 4

- Contacto



- Seguimiento

Vía telefónica

## Campaña 5



- Informativa

Viaje de presa

## Guía de medios

Medio	Nombre	Apellido	Cargo	Correo electrónico	Telefono	EXT	Celular	Ciudad/país
<b>Medios Internacionales</b>								
CNN en español	Andres	Lopez	Corresponsal en Ecuador	aelopez@hotmail.com			0998748010	Quito
ABC NEWS	Taylor	Maple	Reportera LifeStyle	taylorlmaple@gmail.com	740.317.0838			Estados Unidos
ABC España	Thalia	Flores	Corresponsal en Ecuador				0999387357	Quito
<b>Agencias Internacionales de Noticias</b>								
Agencia EFE	S	Sanchis	Corresponsal	jsanchis@efe.com	(02) 2259682/683		0995653093	Quito
	Susana	Madera	Corresponsal	<a href="mailto:redacquito@efe.com">redacquito@efe.com</a>				Quito
	Fernando	Arroyo	Corresponsal					Quito
	Javier	García	Corresponsal	<a href="mailto:jarviergarcia@efe.ec">jarviergarcia@efe.ec</a>				Quito
	José	Jácome	Fotógrafo	josejacome@efe.com.ec			0992754373	Quito
Agencia AP (Associate Press)	Gonzalo	Solano	Corresponsal	gsolano@ap.org	<a href="tel:2444546">2444546</a>			Quito
Reuters	Alexandra	Valencia	Corresponsal	alexandra.valencia@reuters.com	22330784 / 2523560			Quito

<b>Medio Digital</b>									
Medio	Nombre	Apellido	Cargo	Correo electrónico	Fanpage(@)	Telefono	Celular	Ciudad/país	Website
Buzzfeed Travel			BuzzFeed News PR team	newspr@buzzfeed.com.	Buzzfeedtravels			USA	<a href="https://www.buzzfeed.com/travel">https://www.buzzfeed.com/travel</a>
			Communication team	pr@buzzfeed.com					
Insider	Nicholas	Carlson	Editor in chief	ncarlson@thisinsider.com	thisinsider			USA	<a href="http://www.thisinsider.com/travel">http://www.thisinsider.com/travel</a>
			Advertisement team	sales@thisinsider.com					
			Fon sending pitches for videos to the INSIDER editors	insidertips@thisinsider.com					
Atlas Obscura			Equipo de publicidad	ads@atlasobscura.com	atlasobscura				<a href="http://www.atlasobscura.com">http://www.atlasobscura.com</a>
Traveldudes			Media team	<a href="mailto:message@traveldudes.org">message@traveldudes.org</a>	traveldudes			Alemania	<a href="http://www.traveldudes.org/static/advertise-us">http://www.traveldudes.org/static/advertise-us</a>
Gadling			Editor	editor@gadling.com	gadling				<a href="http://gadling.com">http://gadling.com</a>

Travel Influencers (Turismo)								
Page (@)	Influencer Name	# de seguidores	Red social	e-mail	Manger	Telefono	Ciudad/país	Blog - Website
bertiegregory (Bertie Gregory)	Natgeo	123 k	Instagram	bertiegregory@live.co.uk			UK	http://www.bertiegregory.com
Timlaman (Tim Laman)		744 K	Instagram	<a href="mailto:tim@timlaman.com">tim@timlaman.com</a>	Rachel Woolfson (office manager)	1-781-676-2952	USA	http://www.timlaman.com
			Instagram	Office@TimLaman.com				
Ryan Gargiulo	pausethemoment	26.1 K	Instagram	http://www.pausethemoment.com/contact/			Playa del Carmen, Mexico	http://www.pausethemoment.com
Christina Vidal	jetsetchristina	20.6 K	Instagram	JSC@jetsetchristina.com			California	http://www.jetsetchristina.com
Melissa Hie	girleatworld	382 K	Instagram	hello@girleatworld.net			Taiwan	https://girleatworld.net
Jay Alvarrez	jayalvarrez	5.2m	Instagram	Letsliveallday@gmail.com			USA	
	Jay Alvarrez	1.006.28	Youtube					
Chris Burkard	chrisburkard	2.6m	Instagram	info@chrisburkard.com			USA	http://www.chrisburkard.com
	Chris Burkard Studio	13008	Youtube					
Alex Strohl	alexstrohl	1.8m	Instagram	studio@alexstrohl.com			USA	http://www.alexstrohl.com
Jared Chambers	jaredchambers	604K	Intagram	jaredchambersphotography@gmail.com	JESSE MILLER	+1 845 901 6677	USA	http://jaredchambers.com
				jesse@tinker-street.com				
Zach Houghton	zachspassport	304K	Instagram	http://www.zachspassport.com/contact			USA	http://www.zachspassport.com
Matthew Karsten	expertvagabond	126K	Instagram	matt@expertvagabond.com			USA	https://expertvagabond.com
Kirsten Alana	Kirsten Alana	226K	Instagram	kirsten@godandbeauty.com			USA	www.kirstenalana.com
Gary Arndt	everythingeverywhere	196K	Instagram	gary@everything-everywhere.com			USA	http://everything-everywhere.com
Gael Hilotin	thepinaysolobackpacker	88,502	Facebook	<a href="mailto:gaelhilotinblog@gmail.com">gaelhilotinblog@gmail.com</a>			Filipinas	http://www.thepinaysolobackpacker.com

**Tabla 31.** Guía de medios



## Presupuesto

Campaña	Materiales	Cantidad	Precio unitario	Precio total
<b>CAMPAÑA 1:</b> “Yo soy comunidad Magdalena”	Materiales mural	1	\$50.00	\$50.00
	Artista mural	1	\$80.00	\$80.00
	Impresión de Lona	1	\$120.00	\$120.00
	Evento (picaditas y show)	1	\$300.00	\$300.00
<b>CAMPAÑA 2:</b> Vive la experiencia Go-Galápagos	Tortuga regalo corporativo	100	\$2.00	\$200.00
	Viaje de prensa	5	\$600.00	\$3,000.00
<b>CAMPAÑA 3:</b> La mejor experiencia la entrega Go-Galápagos	ibecons	8	\$65.00	\$520.00
	Recuerdo corporativo (post-ít)	300	\$1.30	\$390.00
<b>CAMPAÑA 4:</b> Conoce la experiencia GoGalápagos	Folleto	500	\$2.00	\$1,000.00
	Envío de folletos	5	\$1,000.00	\$5,000.00
<b>CAMPAÑA 5:</b> Difundiendo la experiencia “GoGalápagos”	Viaje de prensa	4	\$2,000.00	\$8,000.00
<b>Gastos varios</b>	Diseño de artes	9	\$40.00	\$360.00
	Costo de agencia	1	\$500.00	\$500.00
	Imprevistos	1	\$450.00	\$450.00
<b>TOTAL</b>				<b>\$19,970.00</b>

**Tabla 33.** Presupuesto campañas externas

## **Conclusiones**

A partir de las conversaciones con los encargados de marketing y ventas se han evidenciado varios problemas de comunicación de la marca Go-Galápagos. Se escogieron los 5 más relevantes públicos externos para desarrollar campañas que se enfoquen en cada uno de estos de una manera creativa transmitiendo soluciones.

## **Recomendaciones**

- Es necesario trabajar en el fortalecimiento constante de la marca Go-Galapagos, buscando herramientas y tácticas que transmita renovación pero sostenida por la reputación ya obtenida por Kleintours.
- De esta manera ha puesto cierto énfasis en potenciar ese aspectos en todas la campañas.
- Se recomienda tener en cuenta a las 5 campañas de comunicación propuestas.
- Es necesario tomar más en cuenta a los millenials más adultos que cada vez tiene mayor ingresos económicos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aljure, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación*. España: Oberta UOC.
- Aranguren, E. (2012, julio). *Públicos y clasificación*. Retrieved from Relaciones Públicas: <http://elisagaranguren.blogspot.com/2012/07/publicos-y-clasificacion.html>
- Asociación de Directivos de Comunicación Catalunya. (S/F). *Decálogo DIRCOM*. Retrieved Noviembre 21, 2016, from Asociación de Directivos de Comunicación Catalunya: <http://www.dircom.org/catalunya/decalogo-dircom.pdf>
- Azircurren, A., Cabezas, E., Cañaque, N., & al, e. (2007). *Guía de Buenas Practicas de Comunicación Interna*. Madrid, España: FEAPS .
- Baquero, J., Pérez, R., & Baquero, M. (2010). *Dirección de ralciones públicas*. Barcelona , España : Profit editorial .
- Bateson, Birdwhistell, Goffman, Hall, Jackson, Scheflen, . . . Watzlawick. (1984). *La Nueva Comunicación* (Vol. 1 ). Barcelona, España: Kaíros.
- Berneys, E. (1990). Estados Unidos.
- Brandolini, A., & González, M. (2009). Planificación de las comunicaciones internas. Capítulo 3. In A. Brandolini, & M. González, *Comunicación Interna*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía Ediciones - DIRCOM.
- Capriotti, P. (1998). La Comunicación Interna. *Reporte C&D* .
- Capriotti, P. (1999). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa* (1era ed.). Ariel .
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estrtégica de la identidad corporativa*. Santiago de Chile, Chile: Colección de Libros de la Empresa.
- Caywood, C. (1997). *The Hand Book of Public Relationships & Integrated Communications*. . New York: McGraw:Hill.
- Cervera, Á. L. (2008). *Comunicación Total* . Madrid, España: ESIC Editorial .
- Chávez, A. (2016, Octubre). Ensayo Clase Comunicación Interna. Quito, Ecuador.
- Collado, C. (2005). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Costa, J. (1987). *Imagen Global* . Barcelona , España: Ceac.
- Costa, J. (2004). *Dircom Online* . España: Grupo Editorial Design.
- Costa, J. (2005). De la Comunicación Integrada al DirCom. In J. Costa, *Master Dircom: Los profesores tienen la palabra*. Madrid, España: Grupo Editorial Design.
- Costa, J. (2012). *DirCom Hoy: Dirección y gestión de la comunicación*. . Barcelona, España: CPC.
- Costa, J., & otros. (2005). *Master DIRCOM. Los profesores tienen la palabra*. Medellín: Grupo Editorial Design.
- Cusot, G. (2016). Clase comunicación Interna . *USFQ*. Quito , Ecuador .
- Etkin, E. (2008). El recorrido metodológico de la auditoría. Capítulo 3. In A. Amado, M. Bongiovanni, M. J. Bistos, & E. Etkin, *Auditoría de comunicación*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía Ediciones - DIRCOM.
- Fajardo, G., & Nivia, A. (2016). *Relaciones públicas y comunicación organizacional Ejes de la comunicación "Guías de conceptos y sa*. Retrieved diciembre 3, 2016, from Universidad Jorge Tadeo Lozano : [http://www.utadeo.edu.co/files/node/publication/field\\_attached\\_file/pdf-relaciones\\_publicas\\_-\\_web-16\\_0.pdf](http://www.utadeo.edu.co/files/node/publication/field_attached_file/pdf-relaciones_publicas_-_web-16_0.pdf)
- Fassin, Y. (2012, Agosto). Stakeholder Management, Reciprocity and Stakeholder Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 83-96.

- Kapferer, J. N. (1989). *RUMORES. EL MEDIO DE DIFUSIÓN MÁS ANTIGUO DEL MUNDO*. Buenos Aires, Argentina: Emecé Editores.
- Knapp, R. H. (1944). *A Psychology of rumor en Public Opinion Quarterly*.
- Kreps, G. (1990). *La Comunicación en las Organizaciones* (Vol. 2). Buenos Aires, Argentina: Addison - Wesley Iberoamericana .
- Llorente & Cuenca. Consultores de comunicación. (2013). Presentación Corporativa. España.
- Lopez, I. (2010, septiembre). Retrieved from El 'valor' de la responsabilidad:  
[http://ols.uas.mx/fen/gestione/Desp\\_Arts.asp?titulo=432](http://ols.uas.mx/fen/gestione/Desp_Arts.asp?titulo=432)
- Martínez, I., & Cifuentes, L. I. (2011). *RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZATIVA Y REPUTACIÓN DE UNA EMPRESA*. Retrieved 2015, from  
[file:///Users/adrianachavez/Downloads/rco%20\(1\).pdf](file:///Users/adrianachavez/Downloads/rco%20(1).pdf)
- Moncar. (2013, Marzo 19). *Los modelos de Grunig & Hunt*. Retrieved Diciembre 3, 2016, from Montse Ortells Into the magic of Communication and Public Relations:  
<https://montseortells.wordpress.com/2013/03/19/los-modelos-de-grunig-hunt/>
- Morelos, J., Fontalvo, T., & al, e. (2014). Análisis de los Factores Determinantes de la Cultura Organizacional en el Ambiente Empresarial. 1900-3803.
- Muñoz, P. (2016). *Clase de Relaciones Públicas*. Quito , Ecuador .
- Orive, P. (1978). *Estructura de la información. 2, Comunicación y sociedad democrática*. Madrid, España: Ediciones Pirámide, S.A.
- Pereira, J. (2012). *COMUNICACION Y RELACIONES PUBLICAS ¿IDENTIDAD, COMPLEMENTACIÓN O ANTAGONISMO?* Retrieved Diciembre 3, 2016, from PPRR Net. Portal de Relaciones Públicas: <http://www.rppnet.com.ar/rr.pp.htm>
- Quintero, Y. R. (2014). Comunicación Corporativa, Relaciones Públicas y Logística en la Dinámica Organizacional. *Ebsco Host*.
- Ritter, M. (2004). Imagen y Reputación. *Articulo de revista*.
- Ritter, M. (2008). *Cultura organizaciona*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía Ediciones.
- Rodríguez, J. M. (2013). Clase Fundamentos de Comunicación. Quito, Ecuador .
- Rodríguez, J., Salas, C., & Saro, H. (2006). La Responsabilidad Social Corporativa: Economía Social y ISO 26000.
- Saavedra, M., Costa, J., Gil, F., & Zapata, L. (2011, Noviembre). Comunicación integral. Una revolución en el pensamiento empresarial. Revista oficial del DIRCOM. *Imagen y Comunicación*.
- Saladrigas, H. (2005). *Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos*. (L. Laguna, Producer) Retrieved noviembre 27, 2016, from Revista Latina de Comunicación Social:  
<http://www.ull.es/publicaciones/latina/200540saladrigas.htm>
- Salo, N. (s/f). La comunicaión interna instrumento fundamental de la función directiva. *bMR*, 44.
- Universidad de las Américas de Puebla. (s/f). *Universidad de las Américas de Puebla*. Retrieved diciembre 3, 2016, from Capítulo 1 Lobbying: un enfoque teórico :  
[http://caterina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lri/ricciardi\\_ma/capitulo1.pdf](http://caterina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lri/ricciardi_ma/capitulo1.pdf)
- Villafañe, J. (1998). *Imagen Positiva: Gestión Estratégica de la Imagen Corporativa*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Villafañe, J. (2004). *La Buena Reputación. Claves del Valor Intangible de las Empresas* (1era ed.). Madrid: Piramide.
- Vivo emprendiendo. (2014). *Movimientos y gestos que nos delatan. El lenguaje corporal*. Retrieved noviembre 28, 2016, from Vivo emprendiendo:  
<http://vivoemprendiendo.com/2014/03/05/3175/>
- Xifra, J. (1998). *El Lobbying. Como influir eficazmente en las desiciones de las instituciones públicas*. . Barcelona , España : Ediciones Gestión 2000.

Xifra, J. (2010). *Relaciones públicas, empresa y sociedad: Una aproximación ética*.  
Barcelona, España: Editorial OUC.